

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE FLORESTAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**INTEGRAÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL NA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE  
CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**Adriene Campelo do Amaral**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE FLORESTAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**INTEGRAÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL NA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE  
CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**ADRIENE CAMPELO DO AMARAL**

**Sob a orientação do Professor  
Flavia Souza Rocha**

Dissertação de Mestrado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Área de Concentração em Práticas em Desenvolvimento Sustentável.


**Seropédica, RJ  
Agosto de 2025**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE FLORESTAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL**

**ADRIENE CAMPELO DO AMARAL**


Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável da UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20 DE AGOSTO DE 2025.

Documento assinado digitalmente  
 **FLAVIA SOUZA ROCHA**  
Data: 11/12/2025 15:03:13-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

**Flavia Souza Rocha. Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> – UFRRJ  
(Orientadora)**

Documento assinado digitalmente  
 **GRACIELLA FAICO FERREIRA**  
Data: 11/12/2025 14:23:18-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Graciella Faico Ferreira. Dr. - UFRJ  
(Membro Externo)**

Documento assinado digitalmente  
 **BETTINA SUSANNE HOFFMANN DAFLON**  
Data: 11/12/2025 14:55:01-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Bettina Susanne Hoffmann. Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> – UFRJ  
(Membro Externo)**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A485i      Amaral, Adriene Campelo do , 1987-  
             INTEGRAÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO  
             SUSTENTÁVEL NA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE  
             CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO /  
             Adriene Campelo do Amaral. - Rio de Janeiro, 2025.  
             140 f.: il.

             Orientadora: Flavia Souza Rocha.  
             Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
             do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em  
             Práticas em Desenvolvimento Sustentável, 2025.

             1. Sustentabilidade. 2. Governança Universitária.  
             3. Universidade. 4. Agenda 2030. I. Rocha, Flavia  
             Souza , 1975-, orient. II Universidade Federal Rural  
             do Rio de Janeiro. Programa de Pós-graduação em  
             Práticas em Desenvolvimento Sustentável III. Título.



À minha avó, presença serena e forte,  
cujas mãos teceram caminhos de sabedoria,  
coragem e amor incondicional. Em cada  
conquista, sinto seu abraço invisível,  
sustentando meus passos mesmo na ausência.  
Sei que estará comigo em todos os espaços  
que eu ocupar.

## **Agradecimentos**

Há caminhos que não se percorrem sozinha. Esta dissertação é fruto de muitos silêncios partilhados, de palavras ditas com o olhar, de mãos estendidas nos momentos de cansaço e de fé acesa mesmo na ausência de luz.

Agradeço primeiro à vida, esse mistério que me conduz com delicadeza entre raízes e asas.

À minha avó, eternidade em forma de lembrança, e cuja força silenciosa me ensinou que amor também é resistência. Em cada linha escrita, senti seu cuidado sussurrando sabedoria.

À minha mãe, que me inspira a ser uma mulher melhor. Sou eternamente grata por tudo o que fez por mim, pelas renúncias invisíveis e por ser raiz e horizonte no meu caminho.

Ao meu “paidrasto” Fernando, presença serena que acolhe e apoia. À minha família, por ser porto e pertencimento.

Ao meu companheiro, Leonardo, por acreditar em mim mesmo nos dias nublados, por me incentivar com palavras e gestos silenciosos, por torcer com o coração inteiro. Sua presença foi alento e coragem nesta travessia.

Às minhas amigas do mestrado: Carol, Mari e Monique, com quem formei uma trincheira de afeto e luta. Juntas, somos as ambientalistas radicais que sonham, pensam e resistem em coletivo.

Ao grupo “Hoje Não Procrastino”, por ter sido mais que um espaço de produtividade foi acolhimento, presença e impulso. Através dele, reencontrei a constância necessária para concluir esta jornada, um dia de cada vez.

Aos meus amigos e amigas de tantos tempos, que entenderam minhas distâncias e me esperaram sem cobrança, obrigada por não desistirem de mim.

Aos professores que me inspiraram, especialmente à professora Flávia, minha orientadora generosa e farol nesta travessia, e ao professor André, por suas escutas e contribuições sempre sensíveis.

Ao PPGPDS e à UFRRJ, por abrirem espaço para a construção de saberes comprometidos com a sustentabilidade, a justiça e a vida. À UFRJ, minha casa de origem, onde criei raízes profundas e continuo a florescer.

Aos meus guias espirituais, visíveis e invisíveis, que sussurraram força quando me faltaram palavras, que acalmaram minha mente e acenderam minha alma. A eles, minha reverência mais profunda.

E, por fim, a mim mesma por ter ficado. Mesmo quando doía. Mesmo quando a dúvida gritava mais alto que a esperança.

Este trabalho é mais do que um rito acadêmico. É um poema costurado com memória, luta e desejo de futuro.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.





"Nada na vida deve ser temido, somente compreendido. Agora é hora de compreender mais para temer menos." Marie Curie

## RESUMO

AMARAL, Adriene Campelo. **Integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Governança Universitária: Estudo de Caso da Universidade Federal do Rio De Janeiro.** 2025. 138p. Dissertação (Mestrado em Práticas em Desenvolvimento Sustentável). Instituto de Florestas, Departamento de Ciências Ambientais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Esta dissertação investiga as estratégias de integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas políticas de gestão e governança da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), à luz dos compromissos estabelecidos pela Agenda 2030. Com base em uma abordagem qualitativa, o estudo realiza uma análise documental de instrumentos normativos e estratégicos da instituição, como o Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Estratégico Institucional (PEI), Plano de Logística Sustentável (PLS) e o Relatório de Gestão de 2024, utilizando a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin. O objetivo é compreender como os ODS têm sido formalmente incorporados, quais metas e princípios são priorizados e quais desafios e avanços se manifestam no processo de institucionalização da sustentabilidade na universidade. Os resultados revelam a existência de diretrizes e compromissos alinhados aos ODS em diversos documentos, embora sua presença ainda ocorra de forma fragmentada e com limitada operacionalização prática. A pesquisa contribui para o campo das práticas para o desenvolvimento sustentável ao oferecer um diagnóstico crítico do alinhamento entre governança universitária e a Agenda 2030, além de propor reflexões e recomendações que podem subsidiar gestores públicos e formuladores de políticas institucionais na consolidação de universidades mais sustentáveis, inclusivas e socialmente comprometidas. A originalidade do estudo reside na articulação entre sustentabilidade e governança universitária em uma instituição pública brasileira, tema ainda incipiente na literatura nacional.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Governança Universitária. Universidade. Agenda 2030.

## ABSTRACT

AMARAL, Adriene Campelo. **Integration of the Sustainable Development Goals into University Governance: A Case Study of the Federal University of Rio de Janeiro.** 2025. 138p. Dissertation (Master Science in Practices for Sustainable Development). Instituto de Florestas, Departamento de Ciências Ambientais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

This dissertation investigates the strategies for integrating the Sustainable Development Goals (SDGs) into the management and governance policies of the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ), in accordance with the commitments established by the 2030 Agenda. Based on a qualitative approach, the study conducts a thorough documentary analysis of the institution's normative and strategic instruments, such as the Statute, General Regulations, Institutional Development Plan (PDI), Strategic Institutional Plan (PEI), Sustainable Logistics Plan (PLS), and Annual Management Report 2024, employing the content analysis methodology proposed by Bardin. The objective is to understand how the SDGs have been formally incorporated, which goals and principles are prioritized, and what challenges and advances emerge in the process of institutionalizing sustainability within the university. The findings reveal the presence of guidelines and commitments aligned with the SDGs in various documents, although their integration remains fragmented and with limited practical implementation. The research contributes to the field of sustainable development practices by providing a critical assessment of the alignment between university governance and the 2030 Agenda, while also offering reflections and recommendations that may support public managers and institutional policymakers in consolidating more sustainable, inclusive, and socially engaged universities. The originality of this study lies in its articulation between sustainability and university governance in a Brazilian public institution, a topic still incipient in the national academic literature.

**Keywords:** Sustainability. University Governance. University. 2030 Agenda.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Organograma da UFRJ. ....	21
Figura 2- Objetivos de desenvolvimento sustentável.....	28
Figura 3-Termos de busca aplicados nas bases de dados Portal de Periódico da CAPES e SCOPUS...	32
Figura 4- Critérios de seleção dos artigos .....	33
Figura 5- Relação de constructos e atributos.....	35
Figura 6-Documentos a serem analisados. ....	37
Figura 7- Critérios de análise do Estatuto e do Regimento da UFRJ. ....	39
Figura 8- Critérios de Análise do PEI e PDI. ....	42
Figura 9-Critérios de análise do Relatório de Gestão anual .....	43
Figura 10-Critérios de Análise para o Plano de Logística Sustentável da UFRJ .....	45
Figura 11- Critérios de Análise para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.....	47

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAp	Colégio de Aplicação
CATMAT	Catálogo de Materiais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CDB	Convenção Sobre Diversidade Biológica
CEDAE	Companhia Estadual de Água e Esgoto
CEG	Conselho de Ensino para Graduados
CEPG	Conselho de Ensino para Graduados
CFCH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CGU	Controladoria-Geral da União
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNE/CES	Câmara de Educação Superior e do Conselho Nacional de Educação
CNODS	Comissão Nacional para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
COPEI	Comissão de Planejamento Estratégico Institucional
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CT	Centro de Tecnologia
DAI	Doutorado Acadêmico para Inovação
DOU	Diário Oficial da União
EAP	Estrutura analítica do projeto
EDS	Educação para o Desenvolvimento Sustentável
ESG	Environmental Social and Governance
FAPERJ	Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
FORPROEX	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras
GRI	Global Reporting Initiative
GT	Grupo de trabalho Acquired Immune Deficiency Syndrome Virus (Vírus da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida)
HIV/AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida)
ICB	Instituto de Ciências Biomédicas
IES	Instituições de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	International Organization for Standardization, ou Organização Internacional para Padronização, em português
ITCP/UFRJ	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
LDBEN	Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NIDES	Núcleo Interdisciplinar de Desenvolvimento Social
ODM	Objetivo de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PAP	Programa de Acompanhamento Pedagógico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PLS	Plano de Logística Sustentável
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos

PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SER/UFRJ	Política de Sustentabilidade e Educação Regenerativa da UFRJ
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
TAP	Termo de Abertura de Projetos
TCU	Tribunal de Contas da União
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
VLT	Veículo Leve sobre Trilhos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>Problema da Pesquisa .....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>Delimitação da pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>Estrutura da Pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
<b>Governança e Gestão Universitária .....</b>	<b>21</b>
<b>Governança Universitária: Entre Autonomia, Complexidade e Demandas Contemporâneas .....</b>	<b>21</b>
<b>Estrutura Organizacional das Universidades Públicas: Complexidade e Desafios Contemporâneos.....</b>	<b>23</b>
<b>Atributos da Governança Universitária Sustentável: Transparência, <i>Accountability</i> e Integração dos ODS .....</b>	<b>24</b>
<b>Educação e Desenvolvimento Sustentável antes dos ODS: Um Breve Histórico .....</b>	<b>26</b>
<b>A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e seus Objetivos.....</b>	<b>28</b>
<b>Educação para a Sustentabilidade: A Contribuição das Universidades para o Desenvolvimento Sustentável .....</b>	<b>29</b>
<b>Instrumentos de Integração dos ODS nas Políticas Universitárias .....</b>	<b>30</b>
<b>MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>31</b>
<b>Técnica de coleta de dados.....</b>	<b>32</b>
<b>Constructo para Escolha e Categorização dos Artigos .....</b>	<b>33</b>
<b>Pesquisa Documental.....</b>	<b>36</b>
<b>Análise de conteúdo .....</b>	<b>38</b>
<b>Critérios de análise do Estatuto e do Regimento da UFRJ.....</b>	<b>38</b>
<b>Critérios de análise do Plano Estratégico Institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ .....</b>	<b>40</b>
<b>Critérios de análise do Relatório de Gestão anual.....</b>	<b>43</b>
<b>Critérios de Análise para o Plano de Logística Sustentável (PLS).....</b>	<b>44</b>
<b>Critérios de Análise para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão .....</b>	<b>46</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>

<b>Estatuto da UFRJ .....</b>	<b>48</b>
<b>Análise do Estatuto da UFRJ .....</b>	<b>49</b>
<b>Análise do Regimento Geral da UFRJ .....</b>	<b>56</b>
<b>Análise do Planejamento Estratégico Institucional da UFRJ .....</b>	<b>65</b>
<b>Plano de Desenvolvimento Institucional.....</b>	<b>70</b>
<b>Análise do Relatório de Gestão Anual .....</b>	<b>76</b>
<b>Transparência e prestação de contas (<i>accountability</i>) .....</b>	<b>76</b>
<b>Integração dos ODS nas iniciativas institucionais.....</b>	<b>77</b>
<b>Priorização e alinhamento estratégico.....</b>	<b>78</b>
<b>Monitoramento e avaliação .....</b>	<b>79</b>
<b>Participação e engajamento.....</b>	<b>80</b>
<b>Relatório de Gestão anual.....</b>	<b>81</b>
<b>Transparência e prestação de contas (<i>Accountability</i>).....</b>	<b>81</b>
<b>Integração dos ODS nas iniciativas institucionais.....</b>	<b>83</b>
<b>Priorização e alinhamento estratégico.....</b>	<b>84</b>
<b>Monitoramento e avaliação .....</b>	<b>85</b>
<b>Participação e engajamento.....</b>	<b>86</b>
<b>Análise da PLS.....</b>	<b>87</b>
<b>Material de Consumo .....</b>	<b>88</b>
<b>Energia elétrica.....</b>	<b>89</b>
<b>Água e esgoto .....</b>	<b>90</b>
<b>Coleta seletiva .....</b>	<b>91</b>
<b>Qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>92</b>
<b>Deslocamento de pessoas .....</b>	<b>93</b>
<b>Análise para Ensino, Pesquisa e extensão .....</b>	<b>96</b>
<b>Ensino .....</b>	<b>96</b>
<b>Pesquisa .....</b>	<b>101</b>
<b>Análise Extensão.....</b>	<b>106</b>
<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>112</b>
<b>Políticas Institucionais e o Reconhecimento Formal dos ODS .....</b>	<b>112</b>
<b>Priorização Estratégica dos ODS: Alinhamento e Frequência.....</b>	<b>114</b>
<b>Desafios e Avanços: Confronto com a Literatura .....</b>	<b>116</b>
<b>Reflexões Críticas e Implicações para a Governança Sustentável.....</b>	<b>118</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>130</b>



## INTRODUÇÃO

Desde o relatório “Nosso Futuro Comum” (CMMAD, 1987) o desenvolvimento sustentável tem guiado debates globais sobre modelos socioeconômicos que atendam às necessidades atuais sem comprometer as futuras gerações. O conceito, formalizado inicialmente na Declaração da Conferência de ONU no Ambiente Humano (ONU, 1972) e consolidado no Relatório Brundtland (CMMAD, 1987) estabelece a base para um paradigma global que alinha desenvolvimento econômico, preservação ambiental e bem-estar social. Esse modelo tornou-se um referencial para políticas públicas, estratégias corporativas e ações comunitárias, especialmente diante de desafios críticos como mudanças climáticas, perda de biodiversidade e desigualdades sociais.

O fundamento da sustentabilidade, que emerge como resposta às pressões da interação entre atividades humanas e os limites ambientais do planeta, busca integrar os três pilares fundamentais (econômico, social e ambiental) de forma equilibrada. Contudo, no início de sua aplicação, esses pilares foram frequentemente tratados com o mesmo peso, desconsiderando as complexidades e as interdependências entre eles. Assim, promover a sustentabilidade exige práticas que transcendem interesses imediatistas, priorizando uma visão de longo prazo pautada na equidade e na justiça ambiental.

A adoção da Agenda 2030 pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) reforçou essa urgência, estruturando os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como uma estrutura universal para orientar ações em prol de um futuro mais justo e sustentável. Esses objetivos abrangem questões como erradicação da pobreza, educação de qualidade, igualdade de gênero, ação climática e proteção da vida terrestre e aquática. Entretanto, sua implementação demanda esforços coordenados e transformações sistêmicas que desafiem governos, instituições e indivíduos a atuarem de forma integrada.

Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham um papel estratégico como agentes de transformação social, promovendo a conscientização ambiental, a capacitação de profissionais engajados e a produção de conhecimento técnico-científico. No Brasil, as universidades públicas destacam-se por sua contribuição significativa para a pesquisa científica, a extensão universitária e a promoção da interdisciplinaridade, desempenhando um papel crucial na construção de um futuro mais sustentável. De acordo com dados da *Clarivate Analytics* (2018), solicitados pela CAPES, cerca de 95% das pesquisas brasileiras são desenvolvidas em Instituições de Pesquisa e Universidades Públicas Federais e Estaduais. O estado do Rio de Janeiro, especificamente, ocupa o segundo lugar em produção científica no país.

A pesquisa concentra-se na atuação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), analisando as estratégias adotadas para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas políticas de gestão e governança. O estudo busca identificar as políticas institucionais da UFRJ que contemplam os ODS da Agenda 2030, examinando documentos estratégicos e regulamentações internas para compreender como a sustentabilidade é incorporada às práticas institucionais. Além disso, pretende-se analisar quais ODS são priorizados nas políticas e planos estratégicos da universidade, avaliando o alinhamento de cada objetivo em suas práticas de governança.

Adicionalmente, propõe-se uma análise comparativa entre os desafios e avanços identificados na UFRJ e as tendências globais de integração dos Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável (ODS) na governança universitária, mediante revisão sistemática de literatura que contraste modelos, políticas e resultados de instituições de referência. Essa abordagem permite compreender como as experiências da UFRJ refletem ou divergem de práticas globais, destacando aspectos inovadores e oportunidades de melhoria.

Dessa forma, o estudo explora a interseção entre sustentabilidade e governança universitária, investigando como a UFRJ pode contribuir não apenas para enfrentar desafios locais, mas também para liderar mudanças transformadoras em prol do desenvolvimento sustentável. A análise das estratégias adotadas torna-se, assim, um elemento crucial para avaliar o papel das universidades públicas na promoção de práticas sustentáveis e na consolidação dos princípios da Agenda 2030.

### **Justificativa**

As instituições públicas de ensino superior brasileiras, por serem as maiores responsáveis pela produção e difusão de conhecimento, podem também tornar-se promotoras de práticas sustentáveis em seus diversos aspectos: desde a forma de gerir seus campi alinhadas às políticas governamentais existentes até a incorporação de princípios de sustentabilidade nos currículos acadêmicos.

A escolha da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) como estudo de caso para investigar a integração dos ODS em políticas de gestão e governança se justifica pelo papel de liderança acadêmica e social, sendo uma referência (inter)nacional no desenvolvimento de políticas inovadoras em educação, ciência e tecnologia. Sua relevância histórica e seu compromisso com a formação de profissionais capacitados, além da sua contribuição para o avanço científico e social, tornam a UFRJ uma instituição estratégica para a implementação de práticas sustentáveis.

A UFRJ possui uma estrutura diversificada e ampla, englobando diversas unidades acadêmicas, projetos e campi, o que permite observar a aplicação dos ODS em diferentes contextos e áreas do conhecimento. Além disso, como instituição pública, a UFRJ enfrenta desafios particulares na gestão de recursos e no desenvolvimento de políticas sustentáveis, oferecendo oportunidade para analisar as estratégias utilizadas para superar essas barreiras. A universidade também está diretamente envolvida em iniciativas de extensão e projetos voltados para o desenvolvimento sustentável, demonstrando seu compromisso em alinhar suas práticas com a Agenda 2030.

Minha trajetória acadêmica e profissional na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) fundamenta o olhar implicado que orienta esta pesquisa. Como licenciada em Ciências Biológicas pela própria instituição e servidora pública atuando há sete anos na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR2), vivencio cotidianamente os desafios e as potencialidades da governança universitária. Essa inserção no contexto investigado permite um posicionamento de pesquisadora *in-mundo* (ABRAHÃO et al., 2013), em que o processo de produção do conhecimento se dá a partir da experiência vivida e da imersão no ambiente institucional. Assim, esta pesquisa não busca uma neutralidade distanciada, mas assume o compromisso ético-político de reconhecer a implicação do sujeito pesquisador, como defendem Martins Filho e Narvai (2013), valorizando as práticas de conhecer que emergem da experiência concreta no campo.

Essa perspectiva está ancorada na ideia de um “conhecer militante”, tal como formulada por Merhy (2004), que reivindica a validade dos saberes produzidos por sujeitos implicados nos

processos institucionais. Ao adotar essa abordagem, a pesquisa reconhece que os saberes construídos a partir da experiência na gestão da pós-graduação e da observação do cotidiano universitário constituem fontes legítimas de análise. Tal posicionamento epistemológico fortalece a proposta de investigar as estratégias da UFRJ para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às suas políticas de gestão, não apenas como um exercício técnico ou normativo, mas como uma prática situada, reflexiva e comprometida com a transformação institucional. Com isso, busca-se não apenas compreender as estruturas formais da governança, mas também revelar as dinâmicas institucionais, os limites operacionais e as potências emancipadoras que atravessam o fazer universitário.

O estudo da UFRJ pode gerar percepções valiosas sobre como universidades públicas podem atuar como agentes de transformação na sociedade, promovendo políticas de sustentabilidade que impactem tanto seu ambiente interno quanto a comunidade ao seu redor. Com isso, os resultados desta pesquisa podem contribuir para o aprimoramento das práticas da UFRJ e servir como referência para outras instituições de ensino superior que buscam integrar os ODS em suas próprias políticas de governança e gestão. Dessa forma, a análise da UFRJ possibilita uma compreensão mais ampla das oportunidades e desafios enfrentados pelas universidades brasileiras na promoção do desenvolvimento sustentável.

### **Problema da Pesquisa**

A incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas políticas de gestão e governança universitária tem se consolidado como uma prática essencial para alavancar o papel das instituições de ensino superior no enfrentamento dos desafios contemporâneos. No entanto, a complexidade das estruturas de governança universitária, marcada pela multiplicidade de setores, atores e funções, torna desafiadora a tarefa de implementar estratégias integradas e eficazes que contemplem os ODS em sua totalidade.

Dessa forma, torna-se pertinente investigar como a UFRJ tem buscado integrar os ODS em suas políticas e práticas institucionais, avaliando tanto os avanços quanto os desafios enfrentados nesse processo. Entender as estratégias adotadas por essa universidade permite não apenas uma análise do alinhamento entre os princípios da sustentabilidade e as práticas de gestão, mas também a identificação de caminhos para aperfeiçoar suas contribuições para o desenvolvimento sustentável. Com isso, o presente estudo busca responder à seguinte questão: Quais as estratégias utilizadas pela UFRJ para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em suas políticas de governança e gestão?

### **Objetivos**

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral da dissertação e os objetivos específicos.

#### **Objetivo Geral**

Analisar as estratégias adotadas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas políticas de gestão e governança, identificando os principais desafios e avanços dessas estratégias na promoção de práticas sustentáveis na instituição.

## Objetivos Específicos

- Identificar as políticas institucionais da UFRJ que contemplam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, analisando documentos estratégicos e regulamentações internas.
- Analisar quais ODS são priorizados nas políticas e planos estratégicos da UFRJ, identificando o alinhamento e a frequência de cada objetivo nas práticas de governança e gestão.
- Realizar uma revisão da literatura para identificar os principais desafios e avanços das estratégias de integração dos ODS em instituições de ensino superior, a fim de comparar com os desafios específicos enfrentados pela UFRJ e entender em que medida os avanços da instituição refletem tendências e práticas observadas em outras universidades.

## Delimitação da pesquisa

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) é a instituição de ensino superior mais antiga do Brasil e um dos principais centros de produção de conhecimento e inovação do país. Fundada em 7 de setembro de 1920, sob o nome de Universidade do Rio de Janeiro, sua criação marcou um importante passo para o desenvolvimento da educação superior brasileira. No entanto, a origem da UFRJ remonta a 1792, com a fundação da Real Academia de Artilharia, Fortificação e Desenho, que posteriormente se transformou na Escola Politécnica, uma das bases que compuseram a estrutura inicial da universidade (UFRJ, 2024b.).

Ao longo de sua história, a UFRJ passou por diversas transformações. Em 1937, foi rebatizada como Universidade do Brasil, consolidando-se como referência nacional em ensino, pesquisa e extensão. Em 1965, a instituição adquiriu seu nome atual, Universidade Federal do Rio de Janeiro, reforçando seu caráter público e sua missão de promover o desenvolvimento do país por meio da educação, da ciência, da tecnologia e da cultura (UFRJ, 2024b.).

Sediada na capital do Estado do Rio de Janeiro, na Cidade Universitária é composta por 4 campi: Cidade Universitária, Praia Vermelha, Duque de Caxias e Macaé. Além dos locais: Centro de Arte Hélio Oiticica, Colégio de Aplicação da UFRJ (CAp), Colégio Brasileiro de Altos Estudos, Escola de Enfermagem Anna Nery, Escola de Música, Faculdade Nacional de Direito, Instituto de Atenção à Saúde São Francisco de Assis, Instituto de Biodiversidade e Sustentabilidade – NUPEM/UFRJ, Instituto de História, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Maternidade Escola, Museu Nacional e Observatório do Valongo (UFRJ, 2024a.).

O PDI 2020-2024 apresenta como missão e valores:

“contribuir para o avanço científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade brasileira por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, a fim de promover uma sociedade justa, democrática e igualitária. Nossos valores são a excelência acadêmica, liberdade de pensamento e expressão, responsabilidade social e ambiental, ética e transparência, diversidade, acessibilidade e inclusão social e autonomia universitária, didático-científica, administrativa e de gestão” (UFRJ, 2024c., p63).

A UFRJ possui 176 cursos de graduação, sendo 172 presenciais e 4 cursos de graduação à distância, aproximadamente 200 cursos de especialização (*lato sensu*) e 132 programas de pós-graduação *stricto sensu* (UFRJ, 2022). Com relação ao corpo social, a UFRJ possui

aproximadamente 53.500 estudantes de graduação, aproximadamente 15.700 estudantes de pós-graduação, 4.242 professores, e 8.802 servidores técnico-administrativos (UFRJ,2022).

A figura abaixo mostra o organograma da Instituição com toda a sua estrutura organizacional.

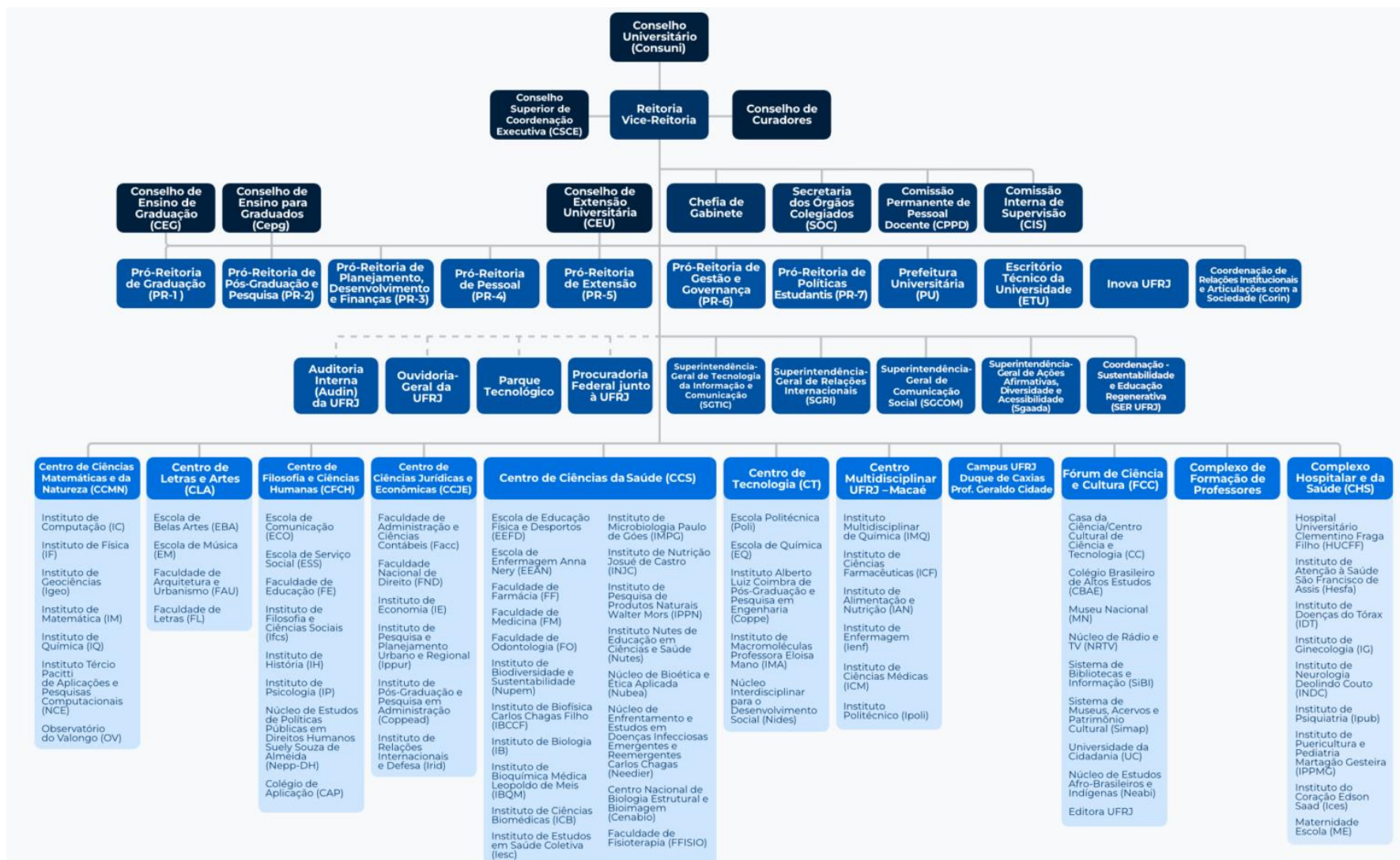


Figura 1-Organograma da UFRJ. (Fonte: <https://ufrj.br/a-ufrj/estrutura/>)

## Estrutura da Pesquisa

Esta dissertação organiza-se em cinco seções, complementados por considerações finais, referências e apêndices pertinentes à análise. A Seção 1 introduz o tema, contextualizando a problemática e os objetivos da pesquisa. Expõe-se a justificativa, abordando suas implicações teóricas, práticas e sociais, bem como a delimitação do objeto de estudo e a estrutura do trabalho. O foco reside na integração dos objetivos de desenvolvimento sustentável na governança da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Na Seção 2, desenvolve-se a fundamentação teórica, abordando conceitos de governança e gestão universitária, integração dos ODS nas políticas institucionais e nas estratégias para sustentabilidade na governança universitária. A Seção 3 detalha a metodologia, com ênfase nos procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados. A Seção 4 descreve os resultados da pesquisa documental e analisa tais dados, sugerindo medidas de aprimoramento frente às lacunas identificadas. Já a Seção 5 traz as considerações finais, sintetizam as conclusões, limitações e recomendações para pesquisas futuras. Completa-se o trabalho com as referências bibliográficas e os apêndices que sustentam as discussões realizadas.

## REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção procura estabelecer os pilares conceituais da governança e gestão em universidades públicas, elementos fundamentais para a construção de uma administração universitária alinhada aos princípios da sustentabilidade. A governança e a gestão, embora frequentemente tratadas como sinônimos, possuem distinções essenciais que refletem diferentes níveis de tomada de decisão, estruturas organizacionais e mecanismos de *accountability*<sup>1</sup>. Compreender essas diferenças é crucial para analisar como as Instituições de Ensino Superior (IES) podem adotar modelos mais eficazes, participativos e transparentes de administração, capazes de responder aos desafios contemporâneos da educação superior.

### Governança e Gestão Universitária

#### Governança Universitária: Entre Autonomia, Complexidade e Demandas Contemporâneas

A governança universitária distingue-se da governança pública tradicional por sua missão acadêmica e pela complexidade organizacional que a caracteriza. Ela envolve a convivência de modelos diversos, que buscam equilibrar tradições locais com demandas globais por modernização. Enquanto a governança pública articula relações entre Estado, mercado e sociedade civil (MARTINS e MARINI, 2014), a universidade estrutura-se em torno de atores internos (docentes, discentes e técnicos) e externos (Estado, agências de fomento e sociedade), operando sob o princípio da autonomia acadêmica e exigências crescentes de *accountability* (SANTOS e MORÉ, 2020). Tal configuração dificulta a simples importação de modelos corporativos ou burocráticos, exigindo arranjos capazes de integrar racionalidades administrativas, pedagógicas e científicas (GESSER, MORÉ e MELO, 2022).

<sup>1</sup>Adotaremos o conceito trazido por Ebrahim (2003), *accountability* é um mecanismo por meio do qual indivíduos e organizações são responsabilizados externamente por seus atos e, internamente, assumem responsabilidade pela missão, objetivos e desempenho organizacional.

No Brasil, a experiência de governança universitária na Universidade Federal do Ceará (UFC) ilustra a importância de estruturas administrativas especializadas na promoção de uma gestão mais eficiente e transparente. Segundo Soares et al. (2020), a criação da Secretaria de Governança na UFC representou um avanço na institucionalização de práticas participativas e na racionalização de processos decisórios.

Esse órgão atuou como elo entre diferentes setores da universidade, facilitando a coordenação de políticas e reduzindo a fragmentação administrativa. No entanto, persistiram desafios, como a necessidade de maior engajamento da comunidade acadêmica e a superação de resistências burocráticas. O caso da UFC demonstra que a governança universitária, quando apoiada em estruturas dedicadas, pode aprimorar a gestão institucional, ainda que exija adaptações contínuas para consolidar seus mecanismos.

Um dos principais desafios enfrentados pelas universidades públicas é o equilíbrio entre a autonomia institucional e a prestação de contas à sociedade, especialmente em contextos de fiscalização sobre o uso de recursos públicos. Ranieri (2023) destaca que a natureza complexa da gestão universitária demanda mecanismos transparentes de *accountability*, capazes de evidenciar a correta aplicação de recursos e os resultados alcançados. Tais mecanismos não apenas atendem às exigências legais, mas também fortalecem a confiança social na universidade. A ausência de transparência compromete a credibilidade institucional, sobretudo em contextos marcados por restrições orçamentárias e por crescente cobrança por resultados tangíveis.

A autonomia universitária é um princípio estruturante das instituições de ensino superior, conferindo-lhes liberdade para definir suas diretrizes acadêmicas, administrativas e científicas de maneira independente dos interesses externos. Essa autonomia, no entanto, não exime as universidades da responsabilidade de prestar contas ao Estado e à sociedade, o que introduz a necessidade de mecanismos eficazes de *accountability*. Nas universidades públicas, esse equilíbrio é particularmente sensível, pois a autonomia acadêmica precisa coexistir com a exigência de transparência, eficiência e avaliação de resultados. Segundo Gesser, Lavarda e Melo (2023), a governança universitária está imersa em um ambiente institucional complexo, no qual a autonomia garante espaço para a inovação e a diversidade científica, enquanto a *accountability* impõe práticas de controle e monitoramento, muitas vezes inspiradas em lógicas da administração pública tradicional. Essa tensão é descrita pelos autores como uma característica singular da gestão universitária, sem paralelos exatos em outros setores da administração estatal.

Para lidar com esse cenário, as universidades vêm adotando mecanismos internos que buscam conciliar essas demandas aparentemente opostas. Conselhos universitários, câmaras temáticas e ouvidorias são instâncias institucionais que viabilizam a interlocução entre os diferentes atores institucionais, funcionando como espaços de negociação entre as esferas da autonomia e da responsabilidade pública. Tais instrumentos ampliam a capacidade de resposta institucional diante de pressões externas por resultados, sem comprometer a liberdade de pensamento e de ação acadêmica. A governança universitária, assim, se configura como um processo dinâmico e relacional, que demanda equilíbrio constante entre liberdade institucional e compromissos públicos (GESSER, LAVARDA e MELO, 2023). Compreender essa dualidade é essencial para conceber modelos de gestão universitária que sejam democráticos e responsivos, respeitando tanto a missão social da universidade quanto sua vocação para a produção crítica do conhecimento.



Essa tensão é especialmente relevante em países em desenvolvimento. Enquanto Soares et al. (2020) destacam o robusto sistema de controle externo brasileiro, Balgan (2019) analisa contextos como o da Mongólia, onde a oscilação entre centralização estatal e autonomia institucional revela desafios semelhantes. Ambos os estudos convergem ao afirmar que o equilíbrio entre esses polos exige não apenas estruturas formais adequadas, mas também o fortalecimento de culturas organizacionais alinhadas aos princípios da boa governança.

A governança universitária também se distingue pela ênfase na participação democrática, materializada em estruturas colegiadas que envolvem docentes, discentes e técnicos (SANTOS e MORÉ, 2020). No entanto, essa ampla representatividade pode, por vezes, gerar paralisia decisória, sobretudo quando há indefinição nas atribuições das instâncias colegiadas (RANIERI, 2023). Diante desse desafio, propõe-se a criação de fóruns especializados com poder deliberativo em temas específicos, capazes de conciliar agilidade e inclusão. Essa tensão entre democracia acadêmica e eficiência administrativa é singular às universidades, onde a participação social é um princípio fundante da gestão, e não apenas um elemento complementar (SANTOS e MORÉ, 2020; RANIERI, 2023).

### **Estrutura Organizacional das Universidades Públicas: Complexidade e Desafios Contemporâneos**

A estrutura organizacional das universidades públicas brasileiras constitui um sistema dinâmico e multifacetado, tensionado entre modelos tradicionais e exigências contemporâneas por modernização. Segundo Ribeiro (2017), essa estrutura é essencialmente híbrida, pois combina elementos da burocracia clássica com mecanismos colegiados de gestão, formando arranjos organizacionais que desafiam classificações simplistas. A introdução de práticas de gestão estratégica, embora tenha como objetivo aprimorar a eficiência, acaba por criar estruturas paralelas às instâncias tradicionais, o que, conforme Pascuci et al. (2016), gera conflitos entre lógicas administrativas e a cultura acadêmica.

Essa complexidade organizacional torna-se ainda mais evidente nas instituições multicampi. De Nez (2016) identifica desafios específicos decorrentes da dispersão geográfica, como dificuldades de coordenação entre unidades e a gestão de assimetrias em infraestrutura e recursos. Tais fatores tensionam continuamente o equilíbrio entre centralização e descentralização. Além disso, modelos padronizados de alocação orçamentária muitas vezes desconsideram as necessidades particulares de cada campus, aprofundando desigualdades internas e comprometendo a equidade institucional.

Historicamente, a estrutura universitária brasileira organiza-se em torno de três pilares: autonomia didático-científica, gestão democrática e vinculação ao Estado (RIBEIRO, 2017). Essa configuração resulta em múltiplos centros de poder (reitorias, conselhos universitários e unidades acadêmicas) que asseguram ampla participação. No entanto, essa distribuição de poder pode ocasionar lentidão decisória e conflitos de competência. A burocratização excessiva, como apontam Gesser, Moré e Melo (2022), surge como um efeito colateral dessa complexidade e representa um obstáculo à inovação, à agilidade institucional e à capacidade de adaptação às mudanças sociais e tecnológicas.

Esses entraves se intensificam diante das pressões por modernização, que frequentemente colidem com a natureza institucional das universidades. Pascuci et al. (2016) demonstram que a adoção de ferramentas como o planejamento estratégico não ocorre de forma neutra: essas ferramentas trazem consigo valores organizacionais que podem entrar em choque com a cultura acadêmica, baseada na liberdade intelectual e na colegialidade. Em muitos casos,

isso leva à criação de novas instâncias decisórias paralelas, acentuando tensões internas. Adicionalmente, a importação de modelos estrangeiros sem adaptação ao contexto nacional pode gerar disfunções organizacionais, como alertam Soares et al. (2020) e Balgan (2019), reforçando a necessidade de soluções ancoradas nas realidades locais.

Os desafios relacionados à avaliação institucional adicionam uma nova camada de complexidade ao modelo organizacional. A necessidade de equilibrar critérios de eficiência administrativa com os impactos qualitativos do trabalho acadêmico (SANTOS e MORE, 2020) exige modelos híbridos de avaliação. Tais modelos devem ser capazes de mensurar não apenas indicadores quantitativos (como produção científica, tempo de resposta administrativa e captação de recursos), mas também aspectos qualitativos, como relevância social, inovação pedagógica, interdisciplinaridade e inclusão. Como afirmam Almeida e Souza (2019), a avaliação institucional deve refletir o compromisso das universidades com o desenvolvimento sustentável, a equidade e a transformação social.

Além disso, a crescente digitalização das atividades universitárias traz novas exigências para a estrutura organizacional. A implantação de sistemas digitais de gestão, ensino remoto e plataformas integradas de comunicação intercampi demanda competências técnico-administrativas que nem sempre estão plenamente desenvolvidas nas instituições. Essa transformação tecnológica impacta diretamente os fluxos de decisão e exige a revisão de processos internos, sem comprometer os princípios de participação democrática e autonomia acadêmica.

Outro aspecto relevante diz respeito à gestão de pessoas e à valorização das carreiras técnico-administrativas, que frequentemente permanecem à margem das discussões sobre reestruturação institucional. A rigidez das normativas e a fragmentação das políticas de pessoal dificultam a implementação de estratégias de desenvolvimento humano coerentes com os desafios contemporâneos da gestão universitária. Ainda, a estrutura organizacional atual pouco contempla mecanismos que garantam efetiva participação de grupos historicamente sub-representados, como estudantes indígenas, quilombolas e pessoas com deficiência, na formulação e execução das políticas institucionais.

Diante desse panorama, os estudos convergem na defesa de modelos organizacionais mais flexíveis e adaptativos, que combinem profissionalização administrativa com práticas de gestão participativa (SOARES et al., 2020). É necessário buscar o equilíbrio entre autonomia acadêmica e mecanismos eficazes de prestação de contas (BALGAN, 2019), assim como entre padronização mínima e respeito às especificidades institucionais (ALMEIDA e SOUZA, 2019). Essa abordagem integrada mostra-se mais adequada para enfrentar os desafios contemporâneos das universidades públicas brasileiras, preservando sua missão institucional, sua relevância social e sua capacidade de inovação acadêmica.

### **Atributos da Governança Universitária Sustentável: Transparência, *Accountability* e Integração dos ODS**

A governança universitária sustentável requer a implementação de mecanismos de transparência que ultrapassem o mero cumprimento de exigências legais. Conforme Gesser, Lavarda e Melo (2023) é fundamental que as universidades desenvolvam sistemas de divulgação ativa de informações, capazes de permitir o monitoramento social contínuo e efetivo. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) tem avançado nesse sentido por meio de seu portal de acesso à informação, que oferece acesso não apenas a dados orçamentários, mas também a informações sobre ações, programas, projetos e atividades implementadas pela

UFRJ, convênios participação social. Essa prática se alinha à concepção de transparência ativa discutida por Ávila, Madruga e Beuron (2016), que a consideram uma ferramenta estratégica para o fortalecimento institucional e a ampliação da confiança pública.

No campo do *accountability*, observa-se uma ampliação conceitual que transcende a tradicional prestação de contas financeira. Henn et al. (2021) defendem a adoção de sistemas de avaliação que incorporem, de maneira integrada, as dimensões econômica, social e ambiental da atuação universitária. Na UFRJ, esse movimento vem se materializando por meio da elaboração de relatórios de gestão que incorporam indicadores alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ainda assim, permanecem desafios significativos relacionados à integração desses dados aos processos decisórios e à consolidação de uma cultura institucional voltada para a sustentabilidade, que valorize a mensuração de impacto social e ambiental tanto quanto os resultados acadêmicos tradicionais.

Os mecanismos participativos desempenham papel central na consolidação da governança sustentável. Gesser, Lavarda e Melo (2023) destacam a importância de canais de diálogo permanentes com a comunidade acadêmica e com a sociedade civil. Na UFRJ, estruturas colegiadas como o Conselho Universitário, o Conselho de Curadores, Conselho Superior de Coordenação Executiva, Conselho de Graduação, Conselho para Graduados, Conselho de Extensão Universitária possibilitam a representação de diversos segmentos institucionais. No entanto, como advertido por Henn et al. (2021), a participação qualificada depende não apenas da presença formal nesses espaços, mas do acesso à informação, da transparência nas deliberações e da existência de processos de formação e capacitação contínua, especialmente para os atores menos familiarizados com a gestão universitária. Refletir sobre a inclusão efetiva de estudantes, pessoas negras, indígenas e demais grupos sub-representados nesses fóruns é uma dimensão ética e estratégica da governança democrática.

Outro aspecto relevante para a efetividade da governança universitária sustentável diz respeito à integração dos sistemas de informação e à harmonização dos processos administrativos entre diferentes unidades. A fragmentação de bases de dados, a ausência de padrões comuns e a sobreposição de sistemas dificultam a construção de indicadores consistentes e confiáveis. Gesser, Lavarda e Melo (2023) sugerem a adoção de referenciais internacionais, como os da Global Reporting Initiative (GRI), como uma via para aprimorar os processos de reporte institucional. Além de promover maior consistência e comparabilidade, os padrões GRI contribuem para internacionalizar a comunicação das universidades com a sociedade. A transformação digital, nesse sentido, desempenha papel estratégico: sistemas integrados, dashboards de indicadores, inteligência artificial e automação podem contribuir para fortalecer a transparência, a eficiência e a responsabilidade institucional.

A experiência da UFRJ evidencia que os desafios enfrentados vão além das estruturas formais e se concentram, sobretudo, na necessidade de transformar práticas e culturas organizacionais profundamente enraizadas. Superar resistências internas, promover o engajamento institucional com os princípios da sustentabilidade e garantir coerência entre planejamento e execução são etapas essenciais para consolidar uma governança verdadeiramente sustentável. Essa trajetória exige compromisso contínuo, investimentos em formação, institucionalização de práticas e monitoramento constante.

O caminho para uma governança universitária sustentável passa, portanto, pela articulação integrada entre transparência ativa, *accountability* multidimensional, participação qualificada e alinhamento estratégico aos ODS. Tais atributos não devem ser compreendidos como elementos isolados, mas como partes de um ecossistema institucional que, para se manter

vivo e efetivo, precisa estar ancorado na ética pública, na responsabilidade social e na produção de conhecimento comprometido com o futuro.

## **Educação e Desenvolvimento Sustentável antes dos ODS: Um Breve Histórico**

O termo desenvolvimento sustentável surgiu em 1987, no relatório denominado Nosso Futuro Comum (CMAD, 1987). Apesar de o conceito principal ser “responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder às suas necessidades” a educação é um instrumento crucial para o alcance do desenvolvimento sustentável. O relatório propõe a integração do conceito em todos os aspectos da educação, para que os cidadãos compreendam os princípios fundamentais de equidade, responsabilidade intergeracional e respeito pelos limites ambientais do planeta. Isso envolve uma abordagem holística que abrange não apenas o conhecimento, mas também os valores e habilidades necessários para promover um estilo de vida sustentável.

Este relatório serviu de base para os documentos elaborados na Conferência Eco-92 (IPEA, 2009), realizada no Rio de Janeiro. O evento reuniu líderes de mais de 170 países para promover a cooperação internacional e desenvolver estratégias para enfrentar desafios ambientais globais e desenvolver políticas que equilibrassem o crescimento econômico com a preservação do meio ambiente. Um dos resultados mais significativos da conferência foi a adoção de quatro documentos-chave: Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB) Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC) e Agenda 21. Segundo o Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2023), a Agenda 21 pode ser definida como: *“um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica.”*

Destacamos quatro aspectos da Agenda 21 sob a ótica da educação. O primeiro, o reconhecimento da importância de capacitar indivíduos e comunidades através da educação e treinamento. Ela destaca a necessidade de desenvolver programas de educação ambiental formais e não formais para aumentar a conscientização e a compreensão das questões ambientais. A necessidade de aumentar a conscientização pública sobre questões ambientais e de desenvolvimento sustentável, destaca a necessidade de desenvolver campanhas de educação e comunicação para informar e envolver a sociedade nas questões ambientais e nos processos de tomada de decisão. Além de conscientizar, deve haver engajamento da sociedade. Ela enfatiza a necessidade de promover a educação e a conscientização ambiental ao nível local, capacitando as comunidades a participar ativamente na proteção e gestão dos recursos naturais.

Também é importante ressaltar que a Agenda 21 promove a educação para o desenvolvimento sustentável como um elemento-chave para alcançar um equilíbrio entre as necessidades sociais, econômicas e ambientais das gerações presentes e futuras. Ela destaca a importância de promover valores, atitudes e habilidades que apoiem um estilo de vida sustentável e respeitoso com o meio ambiente.

Segundo Costa (2011), os princípios apresentados na Conferência Eco-92, fazem com que a educação passe a ser um instrumento para viabilizar os aspectos sociais do desenvolvimento sustentável, sendo este um instrumento de inserção social do indivíduo.

O engajamento dos países membros da ONU na temática sustentabilidade culminou, em 2000, na adoção dos “Objetivos para o Desenvolvimento do Milênio” (ODM), sendo estes erradicar a pobreza extrema e a fome, alcançar educação primária universal, promover a

igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde materna, combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças, garantir a sustentabilidade ambiental, e estabelecer uma parceria global para o desenvolvimento.

Vemos aqui a menção explícita da importância da educação para o desenvolvimento socioambiental. Destaca-se no “Objetivo 2 – Alcançar a educação primária universal” a premissa de fornecer acesso universal à educação primária para todas as crianças, numa tentativa de reduzir as disparidades de gênero na educação, promovendo a autonomia feminina permitindo permitindo-lhes desenvolver habilidades e conhecimentos que contribuíssem para sua independência econômica e social.

Em 2014, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada elaborou o Relatório Nacional de Acompanhamento (IPEA, 2014) para apresentar o desempenho do Brasil no alcance dos Objetivos para o Desenvolvimento do Milênio. Em relação ao ODM 2, o IPEA (2014) relatou que o primeiro indicador da meta A (“Até 215, garantir que meninos e meninas tenham a oportunidade de terminar o ensino primário) foi a taxa de escolarização da população de 7 a 14 anos no ensino fundamental, que cresceu de 81,2% para 97,7% de 1990 a 2012. Este aumento deve-se às políticas de universalização do ensino. Vale ressaltar que um elemento que foi crucial para o aumento de acesso e permanência nos ensinos fundamental e médio foi o Programa Bolsa Família (BRASIL, 2024), um programa de transferência de renda em que uma de suas condicionantes para recebimento é a frequência escolar das crianças e adolescentes de 6 a 17 anos de famílias beneficiadas pelo Programa. A respeito do ensino superior, o relatório do IPEA reconhece que ainda é frequentada majoritariamente por pessoas com maior poder aquisitivo, porém houve um pequeno avanço no acesso por outros grupos sociais, com o auxílio de programas como O Programa Universidade para Todos (Prouni), criado em 2004, atuando na inclusão de jovens de baixa renda no ensino superior, oferecendo bolsas de estudo em instituições privadas, o Sistema de Seleção Unificada (Sisu) para as instituições públicas de ensino superior neste período expandiu e melhorou a alocação de vagas nas universidades.

O aumento das oportunidades elevou a taxa de escolarização de jovens de 18 a 24 anos, passando de 5,3% para 16,2% entre 1990 e 2012. Segundo o relatório nesse período a desigualdade também diminuiu: enquanto 1,8% dos jovens negros frequentavam o ensino superior em 1990, essa taxa chegou a 10,1% em 2012. As políticas de ação afirmativa reduzem a desigualdade no acesso ao ensino superior (IPEA, 2014). Em 2012, foi instituída uma lei federal (BRASIL, 2012) que implementou cotas sociais e raciais, reservando 50% das vagas para alunos de escolas públicas, com subcotas raciais. Espera-se que essas medidas aproximem as taxas de escolarização de jovens negros e brancos no ensino superior.

Com o prazo final para o alcance dos Objetivos para o Desenvolvimento do Milênio e a necessidade da criação de uma agenda que pudesse substituir os ODM, em 2012 ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20). Os principais tópicos debatidos na conferência foram a reafirmação de compromissos anteriores, reconhecimento da importância de uma transição para economia verde como meio de alcançar o desenvolvimento sustentável e a erradicação da pobreza e o reconhecimento da necessidade de estabelecer Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte de uma agenda global pós-2015.

No contexto da educação, a Declaração Final da Rio +20 (RIO+20, 2012) destaca a importância da educação para o desenvolvimento sustentável como meio de capacitar indivíduos a adotar práticas e estilos de vida sustentáveis. Desta forma ressalta a importância da inclusão da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) nos sistemas de ensino formais e informais em todos os níveis. Outro ponto que merece destaque no documento é o

reconhecimento da necessidade de capacitar professores e educadores para poderem incorporar eficazmente os princípios da EDS em suas práticas de ensino.

## A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e seus Objetivos

Dando seguimento às discussões sobre desenvolvimento sustentável, a 70ª Assembleia Geral das Nações Unidas, que ocorreu em 2015, adotou a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, com 17 objetivos globais, com 169 metas. Os Estados-membros aprovaram um plano de ação para promover o desenvolvimento sustentável e ênfase na erradicação da pobreza e da fome.

Segundo a ONU (2015), foram definidos os seguintes objetivos:



Figura 2- Objetivos de desenvolvimento sustentável (Fonte: GTA2030)

No Brasil, em 2016 foi criada a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS), por meio do Decreto nº 8.892, de 27 de outubro de 2016, cuja finalidade era de internalizar, difundir e dar transparência ao processo de implementação da Agenda 2030.

Em 2018, a CNODS atribuiu ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) a criação do relatório “ODS – Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (Ipea, 2018). Este apresenta uma adaptação das metas globais dos ODS para o contexto brasileiro. Essa adequação visa alinhar as metas internacionais às realidades e prioridades nacionais, facilitando sua implementação e monitoramento no Brasil. As adaptações propostas podem servir como referência para universidades que buscam incorporar os ODS em suas estratégias institucionais. Analisar essas adaptações pode fornecer insights sobre como a UFRJ pode estruturar suas políticas de gestão para melhor integrar os ODS. O documento detalha indicadores e metas específicas que podem ser utilizados para avaliar o progresso na

implementação dos ODS. Esses indicadores podem apoiar a criação de métricas para avaliar o desempenho da UFRJ em relação aos ODS.

### **Educação para a Sustentabilidade: A Contribuição das Universidades para o Desenvolvimento Sustentável**

As universidades têm um papel essencial no avanço do desenvolvimento sustentável, especialmente ao incorporarem os ODS em suas práticas educacionais e administrativas. Desde a adoção dos ODS, observa-se um esforço crescente das instituições de ensino superior (IES) para alinhar suas atividades acadêmicas, curriculares e organizacionais aos princípios da sustentabilidade. De acordo com Souza Marques, Santos e Aragão (2020), essa integração demanda que as universidades reavaliem seus planos estratégicos e adaptem seus currículos, promovendo ações que impactem positivamente as dimensões social, ambiental e econômica. Essa transformação nas IES visa tanto preparar os estudantes para desafios globais quanto posicionar as universidades como atores centrais na formação de uma sociedade mais sustentável.

Quanto à educação voltada para a sustentabilidade, as IES reestruturaram suas práticas pedagógicas para desenvolver habilidades críticas e éticas nos alunos, capacitando-os para a transformação social. Zagonel et al. (2019) referem-se a essa abordagem como uma "educação transformadora", voltada a formar agentes de mudança. Atividades práticas, como projetos de extensão e pesquisa com foco na sustentabilidade, reforçam o compromisso das universidades com a responsabilidade socioambiental, criando um ambiente que estimula a responsabilidade coletiva em prol de um futuro sustentável.

Educação para a Sustentabilidade foi consolidada de forma mais sistemática nas universidades, com o desenvolvimento de competências específicas voltadas para a sustentabilidade, como pensamento crítico, habilidades colaborativas e práticas éticas para a resolução de problemas socioambientais (Lira e Martins, 2021). Essas competências são incorporadas aos currículos e atividades extracurriculares, moldando uma geração de estudantes capazes de atuar como agentes de mudança. Essa mudança de paradigma faz com que a sustentabilidade se torne um eixo estruturante do ensino superior, consolidando as universidades como espaços de experimentação e inovação por meio de projetos de extensão e pesquisas aplicadas que conectam a academia às demandas sociais.

Além de suas atividades internas, as universidades vêm expandindo suas ações para além dos muros institucionais, colaborando com diversos setores da sociedade para ampliar o alcance de suas práticas sustentáveis. Costa (2024) destaca que a universidade moderna, ao adotar práticas sustentáveis, contribui não apenas para a formação de profissionais conscientes, mas também para o desenvolvimento de políticas e parcerias que aceleram a transição para uma economia mais sustentável. Essa atuação integrada com a comunidade acadêmica, governos e organizações da sociedade civil posiciona as IES como polos de inovação e transformação social, promovendo ações que vão desde a eficiência energética até a inclusão social.

As universidades também assumem um papel relevante como catalisadoras de políticas públicas e parcerias interinstitucionais voltadas ao desenvolvimento sustentável. Como indicam Maciel et al. (2019), as IES atuam na formação de redes colaborativas que envolvem governos, empresas e organizações civis para a implementação dos ODS. Ao promover uma cultura de sustentabilidade, essas instituições criam ambientes propícios à inovação e adotam práticas que minimizem impactos ambientais negativos. A partir da formação de profissionais

comprometidos com os ODS e da promoção de conhecimento técnico e científico, as universidades reafirmam seu papel de liderança na busca por soluções que conciliam o desenvolvimento econômico com a inclusão social e a preservação ambiental, atuando assim como agentes indispensáveis na construção de uma sociedade mais sustentável.

A integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ilustra bem as complexidades da governança universitária. GESSER, MORÉ e MELO (2022) argumentam que, embora muitas universidades declarem compromisso com a Agenda 2030, a implementação efetiva exige mais do que a inclusão retórica em documentos oficiais. É necessário que os ODS permeiem o planejamento estratégico, os currículos, a pesquisa e a extensão, demandando mecanismos de governança capazes de articular diferentes setores da instituição. Essa transversalidade é um desafio ainda maior do que em outras esferas da administração pública, devido à fragmentação típica do ambiente acadêmico.

### **Instrumentos de Integração dos ODS nas Políticas Universitárias**

A integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas políticas universitárias requer a articulação entre planejamento estratégico, governança participativa e gestão institucional alinhada a valores socioambientais. A literatura reconhece que a universidade possui uma função estratégica na promoção do desenvolvimento sustentável, tanto pela formação de cidadãos críticos quanto pela produção de conhecimento transformador (LIMEIRA et al., 2025). Essa função, no entanto, demanda instrumentos específicos de institucionalização da Agenda 2030, capazes de conectar as ações acadêmicas e administrativas aos compromissos globais. O uso de mecanismos como planos de desenvolvimento sustentável, relatórios de avaliação e políticas internas é fundamental para orientar, acompanhar e avaliar essa integração (SDSN AUSTRALIA/PACIFIC, 2017).

Dentre os principais instrumentos, destaca-se a criação de estruturas de governança específicas, como grupos de trabalho e comissões institucionais para os ODS. A experiência da UNESP, por exemplo, com a criação do GT Unesp 2030, ilustra como a governança universitária pode se tornar um indutor de articulações entre ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa, fortalecendo ações voltadas ao enfrentamento de desafios locais e globais (BARBOSA et al., 2023). Esses grupos atuam na mobilização da comunidade acadêmica, definição de diretrizes institucionais e monitoramento de indicadores, promovendo uma abordagem transversal da sustentabilidade nas universidades públicas.

O planejamento estratégico é apontado como um instrumento central para institucionalizar os ODS. Estudos de caso, como o da UNICAMP, demonstram que ciclos de planejamento articulados à avaliação institucional, com participação da comunidade universitária, promovem avanços relevantes na execução de projetos estratégicos (ATVARS; SERAFIM; SILVA, 2024). A criação de instâncias como a Comissão de Planejamento Estratégico Institucional (Copei) exemplifica como o planejamento pode ser conduzido de forma colegiada, promovendo alinhamento entre os objetivos da gestão e os valores institucionais voltados ao desenvolvimento sustentável.

No campo da formação, a inserção dos ODS nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) representa um instrumento educativo essencial. O documento da SDSN Australia/Pacific (2017) sugere a inclusão de disciplinas e conteúdos transversais relacionados aos ODS, bem como a adoção de metodologias participativas e interdisciplinares. Essa prática se reflete na reorganização de programas de pós-graduação como os da UNESP, onde os ODS passaram a ser critérios de planejamento, financiamento e avaliação de projetos acadêmicos (BARBOSA



et al., 2023). Isso reforça a ideia de que os currículos devem preparar os estudantes para os desafios da sustentabilidade de forma crítica e aplicada.

Outro instrumento relevante é a comunicação institucional e a transparência na gestão. A publicação de relatórios periódicos de sustentabilidade, eventos acadêmicos sobre os ODS e plataformas digitais com dados abertos são mecanismos que contribuem para o engajamento da comunidade e o acompanhamento social das ações (LIMEIRA et al., 2025). A divulgação de metas, avanços e desafios permite o fortalecimento da *accountability* universitária, incentivando a participação ativa dos diferentes atores institucionais. Essa prática reforça a confiança pública nas universidades e consolida sua legitimidade como instituições comprometidas com a Agenda 2030.

No plano da pesquisa e inovação, o estímulo a projetos alinhados aos ODS por meio de editais internos, redes de pesquisa interinstitucionais e programas de internacionalização, como o Capes-PrInt, constitui um conjunto de instrumentos potentes de integração (BARBOSA et al., 2023). As universidades podem definir critérios de avaliação que considerem a relevância social e ambiental das pesquisas, promovendo uma ciência comprometida com a equidade e a sustentabilidade. Isso exige, no entanto, investimentos estruturais e a valorização de abordagens interdisciplinares nos ambientes de pesquisa.

É necessário reconhecer que a aplicação desses instrumentos enfrenta obstáculos, como limitações orçamentárias, resistência institucional à mudança e fragilidade na cultura de planejamento. A experiência da UFRJ e de outras universidades brasileiras evidencia que, embora existam políticas e programas voltados aos ODS, sua implementação ainda carece de maior articulação estratégica e engajamento contínuo das lideranças (LIMEIRA et al., 2025). Superar esses desafios exige o fortalecimento das capacidades institucionais, o investimento na formação de gestores e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade como eixo central da missão universitária (ATVARS; SERAFIM; SILVA, 2024).

## MATERIAL E MÉTODOS

Esta seção delinea o desenho metodológico empregado no estudo, articulando os pressupostos teóricos com os procedimentos operacionais. A pesquisa pretende analisar a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas práticas de gestão e governança da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com foco nas políticas públicas e iniciativas institucionais relacionadas à sustentabilidade. Adotou-se uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), adequada aos propósitos exploratórios e descritivos da investigação (GIL, 2017). Essa escolha justifica-se pela necessidade de compreender contextos subjetivos, analisando políticas e programas relacionados aos ODS na UFRJ, considerando que, como afirma Gil (2017), certas dimensões não podem ser reduzidas a dados numéricos, bem como quantificar evidências, mapeando a frequência e o alcance de ações institucionais vinculadas aos ODS.

A pesquisa envolve um levantamento bibliográfico, com revisão de documentos institucionais (planos estratégicos, relatórios de gestão) e políticas públicas relacionadas à sustentabilidade na educação superior, além de uma análise crítica de conteúdo para identificar padrões temáticos nas políticas e práticas da UFRJ. Complementarmente, utiliza-se a triangulação de dados, integrando métodos para validar as conclusões, conforme

recomendações de GIL, A. C. (2017) para pesquisas exploratórias. Essa estrutura assegura rigor metodológico, alinhando os dados (qualitativos e quantitativos) aos objetivos da pesquisa.

### Técnica de coleta de dados

Nesta etapa foi realizado levantamento e atualização bibliográfica para mapear as pesquisas desenvolvidas sobre políticas públicas no Brasil relacionadas à educação, pesquisa e inovação, alinhadas ao desenvolvimento sustentável e aos ODS e o método de análise por revisão integrativa.

Segundo BOTELHO, L. L. R et al. (2011) a revisão integrativa é um método de pesquisa utilizado para sintetizar resultados de pesquisas anteriores sobre um determinado tema ou questão. Ela visa reunir, analisar e resumir os achados de estudos diversos para gerar uma compreensão abrangente e detalhada do assunto em questão. Esse método é composto por várias etapas: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de estudos, identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados, categorização dos estudos selecionados, análise e interpretação dos resultados e apresentação da revisão/síntese do conhecimento. A revisão integrativa pode ser utilizada para identificar lacunas no conhecimento, avaliar a qualidade da literatura existente, construir um quadro teórico ou propor novos caminhos de pesquisa.

Na etapa de identificação do tema e seleção da questão de pesquisa, decidiu-se pelo seguinte problema de pesquisa: “Quais as estratégias utilizadas pela UFRJ para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em suas políticas de gestão e governança?”

A identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados foi feita em setembro de 2024, podendo ocorrer atualizações ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Para busca dos materiais foram utilizadas as bases de dados SCOPUS e o Portal de Periódico da CAPES. Os termos de buscas escolhidos foram definidos conforme o problema da pesquisa.

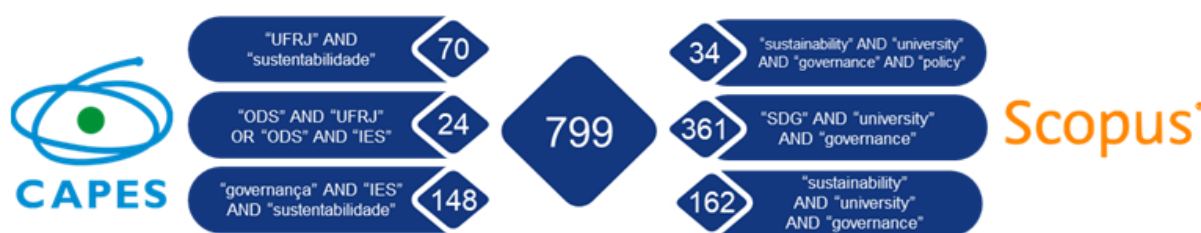


Figura 3-Termos de busca aplicados nas bases de dados Portal de Periódico da CAPES e SCOPUS. Elaborado pela autora

Na etapa de estabelecimento de critérios de inclusão decidiu-se por artigos científicos e de revisão publicados em português, inglês e espanhol; publicados entre 2016 a 2024, constar os termos no título, resumo ou palavras-chave. Os critérios de exclusão dos artigos foram: artigos duplicados e incompletos, monografias, teses e dissertações e estudos em que as metodologias não esclarecem como os dados foram coletados, analisados e interpretados, conforme figura 4.

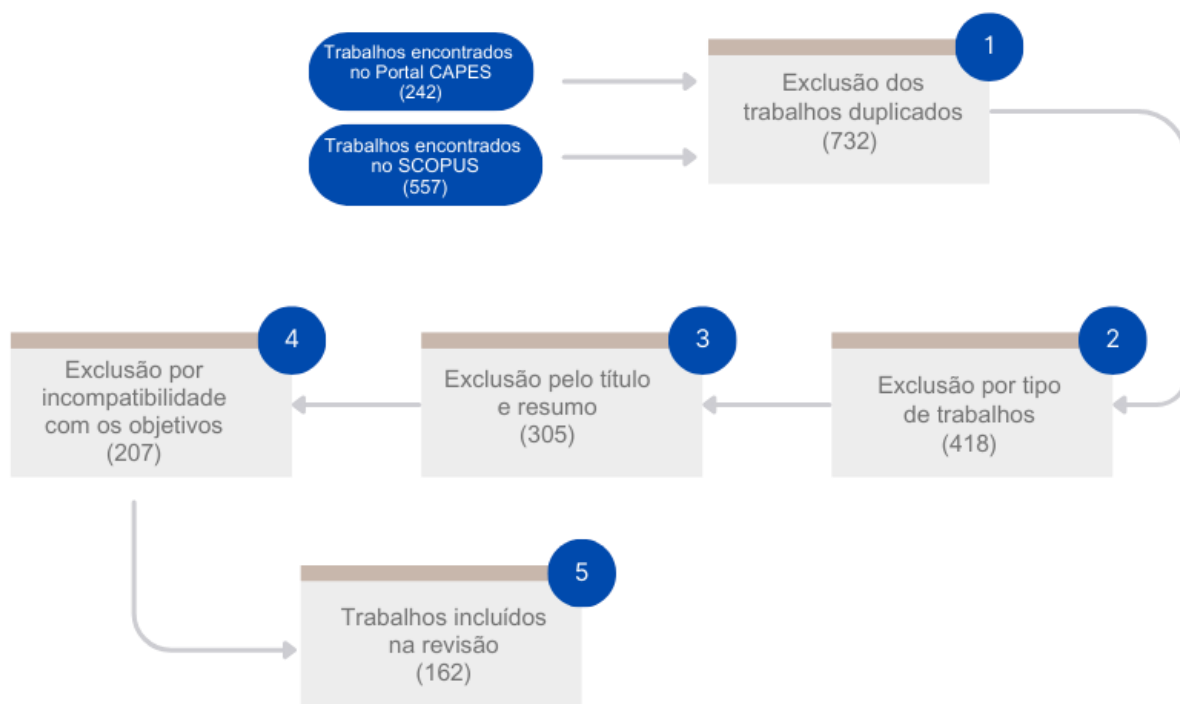


Figura 4- Critérios de seleção dos artigos. Fonte: Elaborada pela autora

Na etapa de categorização dos estudos selecionados, adotou-se a adesão de constructos e atributos. Os constructos foram definidos conforme os objetivos específicos da pesquisa.

### Constructo para Escolha e Categorização dos Artigos

O constructo desempenha papel essencial no delineamento da metodologia científica, uma vez que articula a base teórica que orienta a pesquisa, assegurando coerência e rigor analítico. Segundo Serra (2019), os constructos devem ser compreendidos como conceitos abstratos que possuem utilidade prática na explicação e análise de fenômenos específicos. No contexto desta pesquisa, o constructo para escolha e categorização dos artigos é estruturado com base em critérios objetivos que consideram a relevância dos textos no campo da governança universitária e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Essa abordagem possibilita a sistematização de informações e a identificação de lacunas na integração dos ODS nas políticas e práticas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

A categorização dos artigos segue parâmetros alinhados às diretrizes teórico-metodológicas discutidas por Rogério Gusmão et al. (2023), que ressaltam a importância de se estabelecer critérios claros para a seleção e organização do material documental. Nesse sentido, foram utilizados eixos temáticos que abarcam as políticas institucionais, os planos estratégicos e os projetos de extensão relacionados aos ODS. Cada artigo analisado foi submetido a uma avaliação qualitativa, considerando sua contribuição para a análise das estratégias institucionais de governança sustentável. Este procedimento é respaldado por Martins (2010), que argumenta que a construção e delimitação de categorias analíticas devem ser fundamentadas em conceitos previamente estabelecidos na literatura, garantindo a validade científica do processo. Além disso, a classificação dos artigos permitiu identificar quais ODS são priorizados nas práticas institucionais da UFRJ, estabelecendo um vínculo direto entre as dimensões teóricas e empíricas do estudo.

Para assegurar a aplicabilidade prática do constructo, foram utilizadas planilhas para a organização dos dados, permitindo o registro sistemático das características dos artigos selecionados, como título, autores, periódico, ano de publicação e alinhamento com os ODS. Serra (2019) enfatiza que o uso de ferramentas organizacionais é essencial para aumentar a clareza e a acessibilidade dos resultados da pesquisa. O processo de categorização adotado nesta dissertação, além de facilitar a análise comparativa entre os textos, contribui para a construção de uma matriz analítica robusta, que reforça a pertinência do estudo sobre a integração dos ODS na governança universitária. Dessa forma, o constructo não apenas sustenta as escolhas metodológicas, mas também fornece uma base sólida para a interpretação crítica dos dados, em consonância com as perspectivas teóricas que fundamentam este trabalho.

### Governança e gestão universitária



### Integração dos ODS nas políticas institucionais



### Estratégia para sustentabilidade na Administração pública



Figura 5- Relação de constructos e atributos. Elaborado pela autora.

A escolha dos constructos “Governança e Gestão Universitária”, “Integração dos ODS nas Políticas Institucionais” e “Estratégia para Sustentabilidade na Administração Pública”, acompanhados de seus respectivos atributos, fundamenta-se diretamente nos objetivos da presente pesquisa, cuja finalidade é analisar as estratégias adotadas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas políticas de gestão e governança.

O constructo “Governança e Gestão Universitária” abrange os fundamentos estruturais e processuais do funcionamento institucional, sendo indispensável para compreender como a UFRJ organiza sua estrutura decisória, os mecanismos de controle e a definição de prioridades. Os atributos selecionados (*transparência, participação, eficiência, accountability e planejamento estratégico*) permitem verificar se a governança universitária se alinha a práticas sustentáveis e democráticas, aspecto essencial ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que busca identificar políticas institucionais que contemplem os ODS, especialmente sob a ótica da coerência organizacional e das normas internas.

O segundo constructo, “Integração dos ODS nas Políticas Institucionais”, dialoga diretamente com os dois primeiros objetivos específicos, pois trata da presença dos ODS nos documentos estratégicos da universidade, bem como da prioridade atribuída a cada objetivo. Os atributos, *alinhamento estratégico, mecanismos de implementação, monitoramento e avaliação, priorização dos ODS e educação para sustentabilidade*, permitem verificar, de forma sistemática, o grau de institucionalização da Agenda 2030 na UFRJ e a robustez das estratégias empregadas para garantir sua efetivação no âmbito acadêmico e administrativo.

Já o constructo “Estratégia para Sustentabilidade na Administração Pública” visa ampliar o escopo analítico para além da lógica da governança interna da universidade, incorporando dimensões como *gestão ambiental, responsabilidade social, inovação, cultura organizacional e parcerias estratégicas*. Essa abordagem é essencial para atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que propõe uma análise comparativa entre os avanços e desafios da UFRJ e as tendências observadas em outras instituições de ensino superior. Tais atributos permitem situar a UFRJ no cenário mais amplo da administração pública universitária voltada à sustentabilidade.

Ao articular os constructos e atributos mencionados com os objetivos da pesquisa, constrói-se uma matriz analítica robusta, capaz de oferecer subsídios teóricos e empíricos para uma análise documental sistemática, conforme proposto pelo método de Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Esta estrutura contribui tanto para o rigor metodológico quanto para a coerência interpretativa dos resultados, assegurando a relevância e a aplicabilidade dos achados para a discussão sobre a institucionalização dos ODS nas universidades públicas brasileiras.

### **Pesquisa Documental**

A pesquisa documental qualitativa apresenta-se como uma abordagem metodológica eficaz para compreender fenômenos institucionais a partir da análise de registros escritos, especialmente em contextos complexos como o da governança universitária. No caso desta dissertação, que investiga a integração dos ODS na UFRJ, a utilização de documentos institucionais como fonte primária de dados permite acessar informações geradas no cotidiano da gestão, que refletem escolhas políticas, diretrizes estratégicas e compromissos institucionais. A proposta não é apenas descrever os conteúdos presentes nesses registros, mas interpretá-los como construções que revelam sentidos, prioridades e ações concretas da instituição. Dessa



forma, a análise documental torna-se um instrumento para captar as dinâmicas internas da UFRJ em sua relação com os ODS, observando tanto os conteúdos explícitos quanto os elementos implícitos presentes nos documentos (Kripka et al., 2015).

Além de ser um método autônomo, a pesquisa documental pode atuar de forma complementar em estudos qualitativos mais amplos, contribuindo com evidências e aprofundamentos analíticos. No caso desta pesquisa, seu uso exclusivo é intencional, pois permite explorar um volume significativo de documentos administrativos, normativos e estratégicos produzidos pela UFRJ ao longo dos últimos anos. A partir desses registros, é possível identificar padrões discursivos, traçar evoluções de diretrizes institucionais e mapear a presença dos ODS em planos, relatórios e regulamentos. A riqueza desses dados escritos, somada à possibilidade de consultar documentos produzidos em diferentes momentos históricos, favorece a reconstrução do percurso institucional e oferece subsídios sólidos para a análise das estratégias adotadas pela universidade. A metodologia documental, portanto, oferece os instrumentos necessários para apreender a complexidade do tema investigado sem a necessidade de intervenções diretas no campo (Kripka et al., 2015).

Desta forma o quadro abaixo apresenta os documentos coletados, a relação com os objetivos específicos, como foi realizada a análise e os resultados esperados.



Figura 6-Documentos a serem analisados. Fonte: elaborada pela autora.

### **Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo, conforme proposta por BARDIN, L. (2011) é um método de pesquisa qualitativa que visa interpretar mensagens textuais ou simbólicas por meio de um processo sistemático de categorização e inferência. Dividida em três etapas principais: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados, a metodologia busca ir além da simples leitura superficial, identificando núcleos de sentido, padrões e relações temáticas nos documentos analisados. A pré-análise consiste na organização do material, definição de objetivos e seleção de critérios de recorte (como unidades de registro e contexto). Já a exploração do material envolve a codificação dos dados, com a criação de categorias temáticas que agrupam conceitos similares, permitindo uma análise quantitativa (frequência de termos) e qualitativa (significados implícitos). Por fim, a interpretação articula os resultados com o referencial teórico, buscando inferências críticas sobre o conteúdo estudado.

BARDIN, L. (2011) destaca que a análise de conteúdo não se limita à descrição, mas avança para a compreensão crítica do discurso, podendo ser aplicada em diferentes tipos de documentos (leis, relatórios, entrevistas etc.). A objetividade é garantida pela sistematização das etapas, enquanto a validação ocorre por meio da confrontação com teorias e da triangulação de dados. Esse método é particularmente útil para pesquisas que investigam políticas institucionais, como no caso da UFRJ, pois permite mapear a presença (ou ausência) de temas específicos, como os ODS, em documentos oficiais, revelando discursos, prioridades e lacunas na governança universitária.

### **Critérios de análise do Estatuto e do Regimento da UFRJ**

Para analisar o Estatuto e o Regimento Geral da UFRJ sob a perspectiva da integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), foram adotados os seguintes critérios:





Figura 7- Critérios de análise do Estatuto e do Regimento da UFRJ. Elaborada pela autora.

A escolha dos critérios para a análise do Estatuto e do Regimento Geral da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) está diretamente alinhada ao objetivo geral desta pesquisa, que visa analisar as estratégias adotadas pela instituição para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas políticas de gestão e governança. Esses dois documentos normativos constituem a base jurídico-institucional da universidade, expressando os princípios orientadores, as estruturas de decisão, e as diretrizes para as funções acadêmicas e administrativas.

Para responder ao primeiro objetivo específico (identificar as políticas institucionais da UFRJ que contemplam os ODS), é necessário verificar se há menção explícita ou implícita de temas ligados à sustentabilidade, equidade, inclusão social e desenvolvimento ambiental. Assim, o critério de *Alinhamento com os ODS* permite identificar a presença de termos, conceitos e diretrizes que se conectem à Agenda 2030, ainda que de forma indireta, refletindo o grau de institucionalização do discurso sustentável nos marcos regulatórios da universidade.

O segundo objetivo específico (analisar quais ODS são priorizados nas políticas e planos estratégicos da UFRJ) exige uma abordagem que vá além da menção aos ODS e observe como esses princípios são operacionalizados nas diretrizes normativas e funcionais da universidade. Por isso, critérios como *Princípios e Valores Institucionais*, *Estrutura e Governança para Sustentabilidade*, e *Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão* tornam-se fundamentais para examinar o compromisso formal da UFRJ com a sustentabilidade e a responsabilidade social em todas as suas dimensões.

Outros critérios, como *Gestão Ambiental e de Recursos*, *Políticas de Inclusão e Equidade*, *Avaliação e Monitoramento de Práticas Sustentáveis* e *Interação com a Comunidade e Responsabilidade Social*, dialogam diretamente com o terceiro objetivo específico da

pesquisa, ao permitirem a comparação das práticas da UFRJ com experiências de outras universidades no contexto da integração dos ODS. Esses critérios possibilitam avaliar a profundidade e a abrangência das diretrizes institucionais voltadas à sustentabilidade, ao mesmo tempo, em que expõem eventuais lacunas na estrutura normativa que dificultam a plena concretização da Agenda 2030 na universidade.

Portanto, a adoção desses critérios, fundamentada na metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), assegura à pesquisa um instrumento analítico capaz de captar tanto os avanços quanto os desafios da UFRJ no processo de incorporação dos ODS em sua governança universitária, de forma coerente com os objetivos propostos e com os fundamentos teóricos que sustentam o estudo.

### **Critérios de análise do Plano Estratégico Institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ**

Para analisar a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na governança universitária da UFRJ, tanto no Plano Estratégico Institucional (PEI) quanto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), focou-se nos constructos e atributos desenvolvidos para a pesquisa.

## Gestão e Governança Universitária



## Integração dos ODS nas Políticas Institucionais



## Estratégia para sustentabilidade na Administração Pública





Figura 8- Critérios de Análise do PEI e PDI. Fonte: Elaborada pela autora.

A escolha dos critérios de análise voltados ao Plano Estratégico Institucional (PEI) e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) está diretamente fundamentada nos objetivos desta pesquisa, que busca analisar as estratégias adotadas pela instituição para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas políticas de gestão e governança, bem como identificar os avanços e desafios enfrentados nesse processo.

Esses dois documentos exercem papel central na orientação das políticas institucionais, definindo diretrizes estratégicas de longo prazo, metas e prioridades para o desenvolvimento acadêmico, científico, social e administrativo da universidade. Sua análise é, portanto, imprescindível para o alcance do primeiro objetivo específico, que propõe identificar as políticas da UFRJ que contemplam os ODS. Critérios como *Alinhamento Estratégico*, *Planejamento Estratégico* e *Mecanismos de Implementação* permitem verificar se há correspondência entre os compromissos assumidos pela universidade e os princípios da Agenda 2030, bem como se existem dispositivos institucionais voltados à sua concretização.

Para o segundo objetivo específico (que visa analisar quais ODS são priorizados nas políticas e planos da UFRJ), os critérios de *Priorização dos ODS*, *Educação para Sustentabilidade* e *Monitoramento e Avaliação* fornecem uma lente analítica para identificar o grau de seletividade e a frequência dos ODS nos instrumentos de planejamento, além de mensurar o nível de articulação entre essas metas globais e os objetivos institucionais. Essa abordagem permite identificar não apenas os ODS formalmente reconhecidos, mas também os que são operacionalizados por meio de programas, editais e incentivos institucionais.

Os critérios relacionados à gestão pública orientada à sustentabilidade, como *Gestão Ambiental*, *Responsabilidade Social*, *Inovação em Sustentabilidade*, *Cultura Organizacional Sustentável* e *Parcerias Estratégicas*, contribuem para o terceiro objetivo específico, ao possibilitar uma leitura crítica das práticas institucionais da UFRJ à luz das tendências observadas em outras instituições de ensino superior. Essa comparação é essencial para identificar desafios contextuais, limitações estruturais e oportunidades de avanço, fortalecendo o caráter avaliativo e propositivo da pesquisa.

Dessa forma, os critérios adotados no exame do PEI e do PDI, conforme definidos na metodologia da pesquisa, permitem uma análise sistêmica e comparativa, assegurando a conexão entre os documentos institucionais e os parâmetros internacionais da sustentabilidade, especialmente os preconizados pela Agenda 2030. Trata-se, portanto, de um recurso metodológico robusto e aderente aos propósitos analíticos e interpretativos da presente investigação.

## Critérios de análise do Relatório de Gestão anual



Figura 9-Critérios de análise do Relatório de Gestão anual. Fonte: Elaborada pela autora.

A utilização do Relatório de Gestão Anual da UFRJ como objeto de análise documental se justifica pela sua função estratégica no processo de prestação de contas e monitoramento institucional. Trata-se de um instrumento que consolida os resultados das ações planejadas e executadas pela universidade em determinado exercício, constituindo uma fonte rica e direta para a verificação de como as diretrizes e metas estabelecidas em documentos como o PDI e o PEI se materializam na prática. Dessa forma, sua análise é indispensável para atender ao objetivo geral da pesquisa, que busca examinar as estratégias de integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na gestão e governança universitária.

A adoção dos critérios definidos, *Transparência e prestação de contas (accountability)*, *Integração dos ODS nas iniciativas institucionais*, *Priorização e alinhamento estratégico*, *Monitoramento e avaliação* e *Participação e engajamento*, se relaciona diretamente aos três objetivos específicos da pesquisa.

Para o primeiro objetivo específico, que visa identificar as políticas institucionais que contemplam os ODS, o critério de *Integração dos ODS nas iniciativas institucionais* permite verificar quais ações foram efetivamente implementadas, classificando-as por ODS e identificando áreas como extensão, inclusão social, práticas ambientais e inovação. Tal categorização possibilita compreender em que medida os ODS estão sendo operacionalizados nas práticas institucionais e em quais dimensões se concentram.

No âmbito do segundo objetivo específico, que trata da priorização e frequência dos ODS nas práticas de gestão e governança, os critérios de *Priorização e alinhamento estratégico* e *Monitoramento e avaliação* são essenciais para identificar quais objetivos da Agenda 2030 são mais recorrentes nas ações relatadas, se há articulação com políticas públicas mais amplas e se são utilizados indicadores e metodologias de avaliação consistentes. Essa análise revela não apenas o compromisso formal com os ODS, mas também o esforço sistemático para acompanhar e avaliar seus resultados.

Já o terceiro objetivo específico, voltado à comparação entre os desafios enfrentados pela UFRJ e as tendências observadas em outras instituições, encontra respaldo nos critérios de *Transparência e prestação de contas* e *Participação e engajamento*. Esses elementos são fundamentais para mensurar o grau de abertura institucional à participação da comunidade

universitária e da sociedade civil, bem como a capacidade da UFRJ de comunicar resultados, enfrentar obstáculos e manter um ciclo contínuo de melhoria.

Portanto, os critérios definidos para a análise do Relatório de Gestão Anual oferecem uma base metodológica sólida para examinar a implementação dos ODS em uma perspectiva empírica e crítica, conectando planejamento e execução. Essa abordagem está alinhada à metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) e contribui de forma significativa para a coerência metodológica e analítica da pesquisa.

### **Critérios de Análise para o Plano de Logística Sustentável (PLS)**



Figura 10--Critérios de Análise para o Plano de Logística Sustentável da UFRJ. Fonte: Elaborada pela autora.

A escolha do Plano de Logística Sustentável (PLS) como objeto de análise documental está diretamente relacionada ao objetivo geral desta pesquisa, que busca analisar as estratégias adotadas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas políticas de gestão e governança. Como instrumento normativo e operacional, o PLS explicita metas, diretrizes e práticas voltadas à sustentabilidade nos campos da infraestrutura, consumo, mobilidade, gestão de resíduos e qualidade de vida no trabalho, oferecendo uma base concreta para avaliar a efetividade da sustentabilidade na dimensão administrativa da universidade.

O conjunto de critérios definidos para a análise do PLS (*material de consumo, energia elétrica, água e esgoto, coleta seletiva, qualidade de vida no ambiente de trabalho, deslocamento de pessoal e critérios transversais*) permite uma abordagem abrangente e integrada, que responde diretamente aos três objetivos específicos da pesquisa.

Para o primeiro objetivo específico, que visa identificar as políticas institucionais que contemplam os ODS, o PLS representa um documento-chave. Por meio de critérios como *políticas de compras sustentáveis, eficiência energética, mobilidade sustentável e qualidade de vida no trabalho*, é possível observar como a sustentabilidade é formalmente incorporada nas práticas de gestão cotidiana da universidade. A correspondência entre essas práticas e os ODS (como os objetivos 3, 6, 7, 11, 12 e 13) indica o grau de institucionalização das metas da Agenda 2030.

No que se refere ao segundo objetivo específico, voltado à análise da priorização e frequência dos ODS nas práticas de gestão, o PLS oferece dados concretos que permitem verificar quais ODS têm maior presença e operacionalização nas políticas da UFRJ. A menção explícita aos ODS vinculados a cada ação, bem como as metas quantitativas e qualitativas descritas, viabiliza uma análise de frequência, hierarquização e alinhamento com o PDI e o PEI, por meio dos *critérios transversais* de análise.

Já para o terceiro objetivo específico, que busca comparar os avanços e desafios da UFRJ com experiências de outras universidades, o PLS se destaca por apresentar medidas objetivas de progresso e indicadores de monitoramento. Critérios como *monitoramento e transparência, participação social e parcerias para logística reversa* revelam tanto as boas práticas quanto os obstáculos enfrentados pela instituição na implementação de políticas sustentáveis, o que permite estabelecer paralelos com padrões nacionais e internacionais.

Assim, a adoção dos critérios propostos para a análise do PLS está plenamente justificada pela capacidade do documento de articular diretrizes operacionais com objetivos estratégicos da universidade no campo da sustentabilidade. Essa análise contribui para uma compreensão ampla e aprofundada da integração dos ODS nas práticas institucionais da UFRJ, sendo coerente com os objetivos da pesquisa.

### **Critérios de Análise para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão**



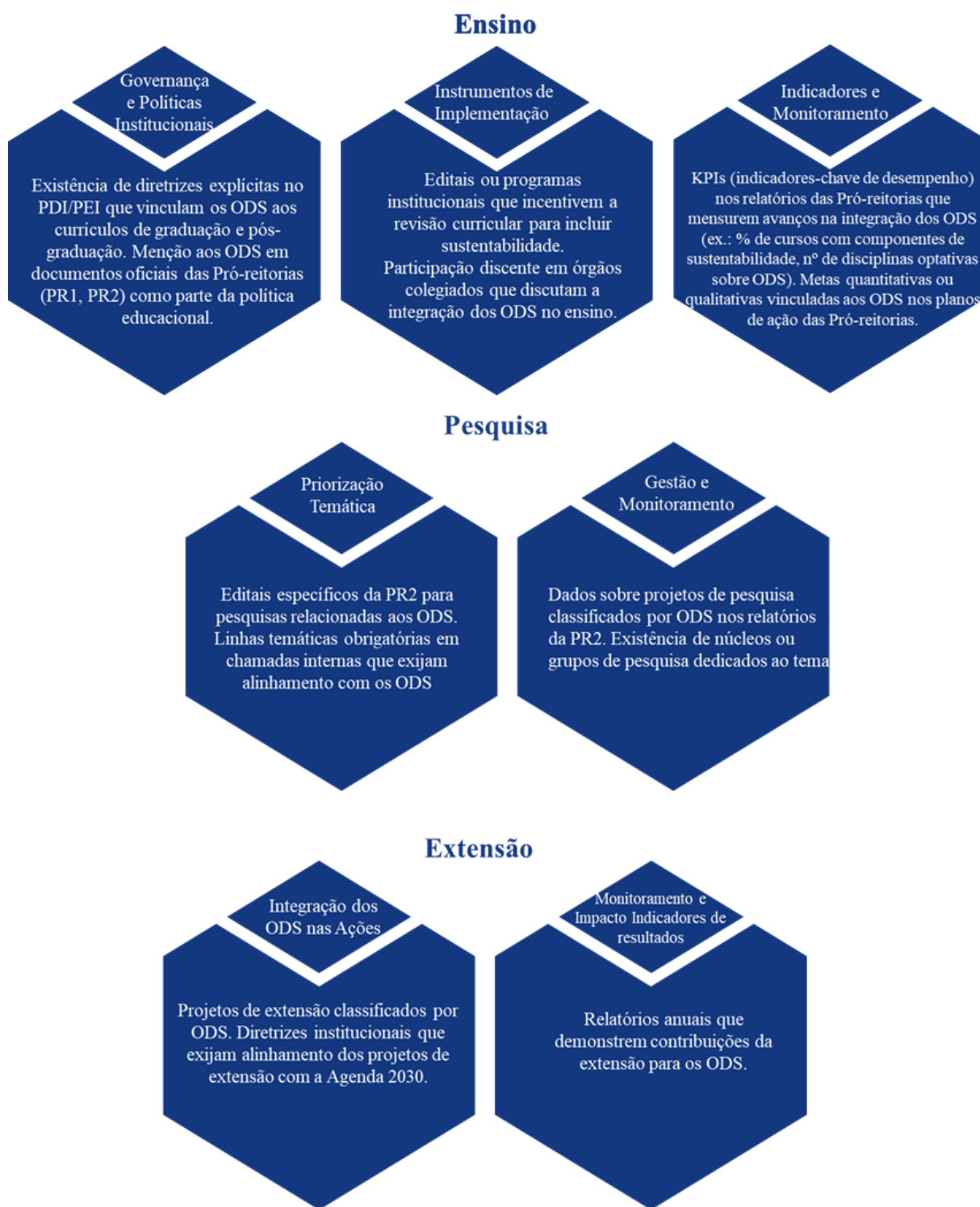


Figura 11-- Critérios de Análise para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Fonte: Elaborada pela autora.

A adoção dos critérios de análise específicos para os domínios do ensino, da pesquisa e da extensão universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) está diretamente relacionada ao objetivo central desta pesquisa, analisar as estratégias utilizadas pela instituição para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas políticas de gestão e governança. Tais dimensões acadêmicas são fundamentais para compreender como a missão universitária se articula com os princípios da Agenda 2030, não apenas em sua estrutura administrativa, mas também em suas funções-fim.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que propõe identificar políticas institucionais que contemplem os ODS, os critérios de análise do ensino, pesquisa e extensão possibilitam a verificação de documentos normativos e operacionais, como os planos de ação das Pró-reitorias, editais e relatórios técnicos, nos quais se expressam diretrizes, metas e programas voltados à sustentabilidade. Critérios como *Governança e Políticas Institucionais* no ensino e *Integração dos ODS nas Ações* na extensão permitem identificar se há institucionalização formal do compromisso com os ODS nos instrumentos de gestão acadêmica, e em que medida esse compromisso é transversal às atividades pedagógicas e comunitárias da universidade.

Para o segundo objetivo específico, que visa analisar a priorização e frequência dos ODS nas políticas e planos estratégicos da UFRJ, os critérios como *Indicadores e Monitoramento* (ensino), *Gestão e Monitoramento* (pesquisa) e *Monitoramento e Impacto* (extensão) permitem mensurar quantitativa e qualitativamente quais ODS têm sido mais frequentemente integrados nas práticas da universidade. A identificação de indicadores de desempenho, metas específicas e sistemáticas de acompanhamento nas áreas acadêmicas constitui uma importante evidência da priorização estratégica dos ODS e da capacidade institucional de avaliar seus impactos.

Já no que se refere ao terceiro objetivo específico, que prevê comparar os desafios e avanços da UFRJ com os observados em outras instituições, os critérios como *Priorização Temática* na pesquisa e *Instrumentos de Implementação* no ensino oferecem subsídios para identificar boas práticas institucionais e eventuais lacunas que influenciam a efetividade da integração dos ODS. A análise da presença de editais específicos, a criação de núcleos de pesquisa temáticos e a promoção de participação discente nos processos decisórios refletem a maturidade institucional da UFRJ frente aos desafios contemporâneos da sustentabilidade.

Portanto, os critérios adotados para a análise do ensino, da pesquisa e da extensão da UFRJ revelam-se coerentes com os propósitos metodológicos e analíticos da pesquisa, permitindo uma avaliação integrada entre os aspectos normativos, operacionais e avaliativos das práticas acadêmicas. A abordagem adotada, fundamentada na análise de conteúdo de Bardin (2011), assegura a sistematização e a profundidade da investigação, ao mesmo tempo em que valoriza o papel das universidades como agentes estratégicos na concretização da Agenda 2030.

## RESULTADOS

O presente trecho integra a seção de Resultados e Discussão da pesquisa, e tem por objetivo analisar, à luz da metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011), os documentos normativos fundamentais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, o Estatuto e o Regimento Geral, com base em oito critérios relacionados à integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) à governança universitária. Esta análise documental permite identificar avanços, lacunas e oportunidades de institucionalização dos ODS no marco regulatório da universidade.

### Estatuto da UFRJ

O Estatuto da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ, 2023) constitui o principal instrumento normativo que regula sua estrutura organizacional, definindo as competências dos órgãos colegiados e as atribuições administrativas. Como aponta SGUISSARDI (2011), as universidades brasileiras passaram por diversas transformações em seus modelos de gestão, oscilando entre estruturas tradicionais e adaptações circunstanciais. Na UFRJ, o estatuto reflete

essa dinâmica, estabelecendo um equilíbrio entre autonomia universitária e vinculação às políticas públicas. Esse documento não apenas formaliza as relações hierárquicas internas, mas também define os mecanismos de participação da comunidade acadêmica, assegurando a governança democrática.

A governança da UFRJ, conforme delineada em seu estatuto (UFRJ,2023), é exercida por meio de instâncias superiores, compostas por órgão deliberativos como: o Conselho Universitário, o Conselho de Curadores, o Conselho de Ensino de Graduação, o Conselho de Ensino para Graduados e Conselho de Extensão Universitária. Na estrutura decisória de direção encontra-se a Reitoria e as Superintendências Gerais, na coordenação, o Conselho Superior de Coordenação Executiva e na estrutura de assessoramento a Comissão Permanente de Pessoal Docente e a Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo. A estrutura administrativa da unidade universitária é composta por: órgão deliberativo, órgão consultivo, órgão de direção executiva e órgão de administração.

SGUISSARDI (2011) ressalta que as universidades brasileiras frequentemente adotam modelos híbridos, combinando elementos burocráticos com flexibilidades pontuais. Na UFRJ, essa característica se manifesta na distribuição de funções entre órgãos centrais e unidades acadêmicas, permitindo certa descentralização sem perder a coordenação institucional. O estatuto, portanto, funciona como um regulador das relações de poder internas, mediando interesses diversos.

Além disso, o estatuto da UFRJ estabelece as bases para a gestão acadêmica e administrativa, incluindo normas sobre carreiras docentes e técnico-administrativas, regime didático e processos avaliativos. Conforme observado por SGUISSARDI (2011), as universidades no Brasil muitas vezes reformulam seus marcos normativos em resposta a pressões externas, sem necessariamente consolidar um projeto institucional de longo prazo. Na UFRJ, a revisão estatutária tem se configurado como um instrumento de adaptação da governança institucional frente às transformações legais e sociais contemporâneas. Contudo, permanecem desafios significativos na conciliação entre valores tradicionais e demandas inovadoras, especialmente diante das barreiras burocráticas estruturais e das resistências institucionais às mudanças.

O Estatuto da UFRJ também reflete a tensão entre autonomia universitária e *accountability*, pois, embora garanta liberdade acadêmica, submete-se a controles externos, como os da Controladoria-Geral da União (CGU). SGUISSARDI (2011) destaca que os modelos de governança universitária no Brasil oscilam entre a autorregulação e a dependência de diretrizes governamentais. Na UFRJ, essa dualidade está presente na forma como o estatuto define processos decisórios, buscando preservar a identidade institucional enquanto cumpre exigências legais. Assim, o documento não é apenas um conjunto de normas, mas um reflexo das complexidades da gestão do ensino superior público no país.

## **Análise do Estatuto da UFRJ**

### **Alinhamento com os ODS**

O Estatuto da UFRJ, embora não mencione explicitamente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, incorpora diversos princípios que se alinham com os fundamentos dessa agenda, tais como equidade, cidadania, diversidade cultural, justiça social, democracia e respeito ao meio ambiente. Essa afinidade normativa pode indicar

um compromisso institucional com valores e práticas compatíveis com o desenvolvimento sustentável, especialmente ao tratar da formação integral do estudante (Art. 6º) e da promoção da dignidade humana (Art. 8º, II). Tais dispositivos ressoam com os ODS 1, 3, 4 e 10, ao estabelecer como finalidades da universidade o desenvolvimento humano, a justiça social e a inclusão (UFRJ,2023).

Ainda que o termo “sustentabilidade” não apareça de forma explícita no Estatuto da UFRJ, diversos dispositivos demonstram o alinhamento da instituição a princípios fundamentais associados à Agenda 2030, em especial aos ODS 5 (Igualdade de Gênero), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima), 15 (Vida Terrestre) e 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes). O Art. 7º, inciso XI, explicita o compromisso da universidade com a paz e a solidariedade universal, tendo como princípios orientadores a equidade, a alteridade, a cidadania, a transparência, o respeito à diversidade cultural e ao meio ambiente, bem como a promoção dos direitos humanos, da democracia e da justiça social. Esses valores, embora não nomeados como “sustentabilidade”, abrangem os pilares ambiental, social e institucional que sustentam os ODS mencionados. Ademais, o Art. 8º reforça tais compromissos ao definir que a educação oferecida deve atender ao respeito à dignidade humana, à proscrição de qualquer forma de discriminação, e à promoção da solidariedade internacional e do patrimônio cultural e ambiental. Essa presença transversal de valores sustentáveis revela um potencial normativo para a institucionalização dos ODS mesmo em ausência de sua nomenclatura formal.

A menção à tríade ensino, pesquisa e extensão como missão institucional da UFRJ está expressa logo no Artigo 1º do Estatuto (UFRJ,2023) e aprofundada nos artigos 6º e 7º, os quais descrevem os objetivos gerais e específicos da universidade, incluindo a busca e ampliação dos conhecimentos, a investigação científica e tecnológica, e a prestação de serviços especializados à comunidade. Tal estrutura institucional permite vincular diretamente a atuação da UFRJ aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os ODS 9 e 17.

O ODS 9 (“Indústria, inovação e infraestrutura”) encontra respaldo no Art. 10, que trata da pesquisa como processo obrigatório em todas as áreas do conhecimento e a define como meio de desenvolvimento de habilidades criativas, além de ser um fator de desenvolvimento econômico e social. Já o ODS 17 (“Parcerias e meios de implementação”) é refletido nos dispositivos que tratam da extensão universitária (Art. 7º, incisos IX e XII), nos quais se prevê a prestação de serviços especializados e a promoção de relações de reciprocidade com a comunidade. Isso reforça a função social da universidade e sua inserção em redes colaborativas voltadas à solução de desafios locais, nacionais e globais.

A previsão normativa do uso eficiente dos recursos, expressa no Art. 4º do Estatuto da UFRJ, (que determina a aplicação dos princípios da legalidade, eficiência, moralidade e economicidade) e reiterada no Art. 35, que trata da administração patrimonial e financeira da Universidade com base nos princípios da boa governança pública, permite uma associação indireta com o ODS 12, que trata do consumo e produção responsáveis. Embora o ODS 12 envolva aspectos ambientais, como a redução do desperdício de alimentos, a gestão de resíduos e o uso sustentável dos recursos naturais, sua essência também abrange a eficiência na utilização de recursos financeiros e materiais em instituições públicas, conforme previsto na meta 12.7, que incentiva práticas de compras públicas sustentáveis. A referência à economicidade, à eficiência e à boa governança nos dispositivos estatutários analisados demonstra uma base institucional propícia à adoção de práticas alinhadas ao ODS 12, mesmo na ausência de terminologia ambiental explícita.

A estrutura organizacional da UFRJ, conforme prevista no Art. 53 do Estatuto, contempla uma rede complexa e especializada de unidades de saúde, incluindo hospitais universitários, centros de saúde e institutos biomédicos, evidenciando seu papel ativo na promoção da saúde pública. Tal disposição institucional pode ser diretamente associada ao ODS 3 da Agenda 2030, que visa assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades, especialmente por meio de sistemas de saúde acessíveis, eficazes e integrados à formação acadêmica e à pesquisa. Simultaneamente, a presença de campi fora da sede, conforme previsto no Art. 2º, § 3º, que reconhece a existência de unidades localizadas em diferentes regiões do Estado do Rio de Janeiro, aponta para um processo de interiorização da educação superior, alinhado às metas do ODS 4, voltadas à promoção de educação de qualidade, equitativa e inclusiva, e também ao ODS 10, que trata da redução das desigualdades regionais e sociais. Ao descentralizar suas atividades e promover a inclusão territorial e o acesso à saúde, a UFRJ reforça sua função social como agente do desenvolvimento sustentável, ainda que essas conexões não sejam explicitadas no texto estatutário.

A previsão de celebração de convênios e parcerias institucionais, conforme estabelecido no Art. 4º, inciso II, e no Art. 37, inciso V do Estatuto da UFRJ, revela uma diretriz normativa voltada à cooperação interinstitucional, (inter)nacional. O Art. 4º, ao tratar dos princípios fundamentais da Universidade, reconhece expressamente a autonomia para firmar convênios com entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras. Já o Art. 37, ao estabelecer as atribuições do Conselho de Curadores, inclui entre suas competências a aprovação de contratos, acordos e convênios celebrados pela Universidade. Tais dispositivos reforçam a consonância da instituição com o ODS 17 da Agenda 2030, que enfatiza o fortalecimento de parcerias para o desenvolvimento sustentável, por meio da colaboração multissetorial entre governos, sociedade civil, setor privado e instituições acadêmicas.

Embora o Estatuto não mencione explicitamente os ODS, a existência de normas que estimulam a cooperação, a governança compartilhada e a internacionalização demonstram um alinhamento implícito com os valores da Agenda 2030. Essa conexão evidencia um potencial normativo da UFRJ para operacionalizar os ODS de forma transversal, por meio de práticas institucionais concretas baseadas em redes de colaboração, compartilhamento de conhecimento e soluções conjuntas para desafios globais.

### **Princípios e Valores Institucionais**

Os princípios fundamentais da UFRJ revelam forte aderência às diretrizes da Agenda 2030. O Art. 6º apresenta os objetivos institucionais da universidade, entre eles a promoção da dignidade humana, da justiça social, da equidade e do respeito aos direitos fundamentais. Já o Art. 7º estabelece que as atividades acadêmicas devem estar comprometidas com a cidadania, a ética, a inclusão social, o respeito à diversidade, a valorização das diferenças culturais, a equidade de gênero e a solidariedade universal (inciso XI), princípios esses que se conectam diretamente aos ODS 4 (educação de qualidade), 5 (igualdade de gênero), 10 (redução das desigualdades) e 16 (paz, justiça e instituições eficazes).

O Art. 8º, por sua vez, reforça a promoção da formação integral do ser humano, como fundamento da atividade educacional, orientando a atuação universitária para além da dimensão técnica, em direção a um compromisso ético-político com a transformação social. Esses dispositivos configuram uma base normativa que sustenta a atuação da universidade de maneira coerente com os preceitos da Agenda 2030, apontando para um engajamento institucional com

a formação cidadã, a inclusão social e a justiça, elementos estruturantes de uma governança universitária comprometida com o desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social como valor institucional (Art. 8º, VI) permite associá-la aos ODS 11, 13 e 15. No entanto, essa conexão é apenas potencial. A ausência da palavra “sustentabilidade” no texto revela uma fragilidade conceitual: apesar da intenção normativa, falta clareza e alinhamento explícito com a Agenda 2030. Isso pode comprometer a efetividade de políticas institucionais voltadas à gestão ambiental, planejamento urbano e conservação de ecossistemas e dificulta a articulação entre responsabilidade social e sustentabilidade ambiental.

O Art. 7º, XI, ao valorizar a pluralidade, diversidade e solidariedade universal, permite conexões com os ODS 5, 10 e 16. Ainda assim, a redação genérica não garante práticas concretas de inclusão, equidade ou justiça institucional. Falta regulamentação específica que traduza esses valores em ações, metas e indicadores. Assim, o Estatuto revela um discurso normativo progressista, mas carente de mecanismos operacionais para viabilizar o cumprimento dos ODS de forma estruturada e mensurável.

A UFRJ, ao prever no Art. 15, parágrafo único, a participação da comunidade externa nos colegiados superiores, sinaliza uma abertura institucional ao diálogo social, permitindo alinhamento com o ODS 17. No entanto, essa previsão carece de detalhamento sobre os critérios de escolha, alcance da atuação e mecanismos de participação efetiva desses representantes.

Os incisos II e IV do Art. 7º do Estatuto da UFRJ destacam o incentivo à ciência, ao pensamento crítico e à busca por soluções inovadoras frente aos desafios contemporâneos. Essa orientação institucional guarda relação com os ODS 9 (indústria, inovação e infraestrutura) e 12 (consumo e produção responsáveis), ao reconhecer a universidade como espaço estratégico de geração de conhecimento e tecnologia.

Adicionalmente, o reconhecimento dos direitos humanos e da função social da educação, embora presente em diferentes trechos do Estatuto, revela um alinhamento mais valorativo do que operacional com os ODS 3 (saúde e bem-estar), 6 (água potável e saneamento) e 8 (trabalho decente e crescimento econômico). A inexistência de diretrizes específicas voltadas à promoção da saúde coletiva, ao enfrentamento das desigualdades no acesso ao saneamento ou à valorização de condições laborais sustentáveis fragiliza a efetividade desse alinhamento.

### **Estrutura e Governança para Sustentabilidade**

Embora o termo “sustentabilidade” não figure como diretriz explícita no Estatuto da UFRJ, o documento normativo estabelece estruturas institucionais que favorecem a mobilização de princípios sustentáveis por meio de mecanismos de governança democrática, participação social e gestão articulada. Nos Artigos 69 a 75, o Estatuto detalha a composição e as atribuições dos órgãos da administração superior e setorial da universidade, incluindo conselhos colegiados e superintendências temáticas. A gestão colegiada, assegurada pela atuação de instâncias deliberativas como o Conselho Universitário (CONSUNI) e o Conselho de Ensino para Graduados (CEPG), é um indicativo de alinhamento com o ODS 16 da Agenda 2030, que propõe instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, com ênfase na transparência, equidade e participação.

Além disso, a previsão de representação de segmentos sociais e acadêmicos nos conselhos, bem como a existência de superintendências com funções específicas — como planejamento institucional, políticas estudantis e governança — reforça a potencialidade de articulação interna e externa da universidade. Essa configuração está em consonância com o ODS 17, que enfatiza o fortalecimento de parcerias, redes de cooperação e modelos de

governança integrados para o desenvolvimento sustentável. Assim, mesmo sem explicitar o conceito de sustentabilidade, o Estatuto da UFRJ estrutura uma base normativa propícia à sua efetivação por meio da governança participativa e da institucionalização de políticas transversais.

O Estatuto da UFRJ, nos Artigos 69 a 75, prevê a existência de superintendências como parte da estrutura da administração superior da universidade, entre elas a Superintendência de Ações Afirmativas e a Superintendência de Planejamento. Embora o Estatuto não detalhe as competências específicas dessas unidades, sua inserção como instâncias administrativas revela um potencial significativo de atuação em áreas estratégicas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A Superintendência de Ações Afirmativas, por sua natureza, está diretamente vinculada a temas centrais dos ODS 4 (educação de qualidade), 5 (igualdade de gênero) e 10 (redução das desigualdades). Essa unidade possui capacidade institucional para desenvolver políticas inclusivas, promover equidade no acesso e permanência estudantil, e enfrentar barreiras estruturais de discriminação, gênero e classe. No entanto, o Estatuto não explicita metas, indicadores ou articulações intersetoriais que transformem esse potencial em ação estruturada, limitando sua força normativa e dificulta o monitoramento de impacto em alinhamento com a Agenda 2030.

No que lhe concerne, a Superintendência de Planejamento tem papel estratégico na articulação entre os instrumentos de gestão institucional, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Estratégico Institucional (PEI). Com base nesse posicionamento, há espaço para integrar os ODS 9 (inovação), 11 (cidades sustentáveis), 12 (consumo responsável) e 13 (ação climática) às diretrizes de planejamento. Ainda assim, o Estatuto não vincula diretamente essa superintendência aos compromissos globais, evidenciando uma oportunidade normativa não plenamente explorada. Para que essas estruturas contribuam efetivamente com a Agenda 2030, é necessário não apenas reconhecer sua existência, mas integrá-las a políticas, metas e processos institucionais orientados por resultados.

A previsão estatutária de órgãos suplementares, conforme estabelecido nos Artigos 36 e 37, amplia a capacidade institucional da UFRJ para desenvolver ações especializadas e inovadoras em áreas estratégicas. A existência de estruturas como o Instituto de Biodiversidade evidencia o potencial da universidade para contribuir com os ODS 13 (ação contra a mudança climática) e 15 (vida terrestre), promovendo pesquisa aplicada, formação qualificada e interação com políticas públicas socioambientais. Esses órgãos complementam a estrutura acadêmica tradicional e reforçam o compromisso da instituição com temáticas contemporâneas de alto impacto social e ambiental.

A governança colegiada da UFRJ, ao incluir representantes discentes, técnicos-administrativos e membros da sociedade civil em seus conselhos superiores, também se alinha a diretrizes do ODS 16 (instituições eficazes e inclusivas). Essa diversidade de vozes favorece uma tomada de decisão mais democrática e representativa, que, em tese, pode ampliar o escopo de atuação da universidade em relação à Agenda 2030.

No entanto, o Estatuto ainda não consagra a sustentabilidade como eixo transversal da gestão universitária. A ausência dessa diretriz de forma explícita representa uma limitação normativa que pode ser compensada por instrumentos complementares, como o PDI, o PEI e o PLS. A descentralização administrativa e territorial prevista nos Artigos 23 e 39 oferece margem para o desenvolvimento de práticas sustentáveis adaptadas às realidades locais das diferentes unidades acadêmicas. Essa capilaridade institucional representa uma oportunidade concreta

para internalizar os ODS nas rotinas e estratégias da universidade, desde que haja articulação entre as instâncias centrais e setoriais de planejamento.

### **Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão**

Os Artigos 6º a 10 do Estatuto da UFRJ (UFRJ, 2023) reconhecem a centralidade do ensino, da pesquisa e da extensão na missão universitária, atribuindo a essas dimensões o papel de promover a formação cidadã, a equidade e a transformação social. Essa abordagem está em sintonia com o ODS 4 (educação de qualidade), especialmente ao valorizar a formação integral do indivíduo e o estímulo ao pensamento crítico como fundamentos da prática pedagógica. A presença institucional do Colégio de Aplicação, prevista no Art. 10, e o compromisso com a formação de professores fortalecem a articulação da UFRJ com a educação básica, ampliando seu impacto no sistema educacional e contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino ao nível nacional.

No que se refere à pesquisa, o Estatuto a define como um processo integrador, vinculado ao ensino e à extensão, e essencial ao desenvolvimento humano e à autonomia intelectual. Essa concepção conecta-se diretamente aos ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 9 (indústria, inovação e infraestrutura) e 12 (consumo e produção responsáveis), pois pressupõe o avanço do conhecimento em benefício da sociedade, com potencial para gerar inovação, fomentar práticas sustentáveis e qualificar a inserção dos egressos no mundo do trabalho. Ao adotar uma perspectiva ampliada de ciência e tecnologia, o Estatuto contribui para consolidar a UFRJ como agente promotor de desenvolvimento sustentável, ainda que a conexão com os ODS permaneça implícita em seus dispositivos.

A valorização da extensão universitária como elo entre universidade e sociedade, conforme disposto no Art. 7º, incisos IX e XII do Estatuto da UFRJ, revela um compromisso institucional com a transformação social e o enfrentamento das desigualdades. Esse direcionamento dialoga diretamente com os ODS 1 (erradicação da pobreza), 2 (fome zero e agricultura sustentável), 3 (saúde e bem-estar) e 11 (cidades e comunidades sustentáveis), ao reconhecer a função da universidade na promoção de direitos e na melhoria da qualidade de vida em contextos socialmente vulneráveis. Ao incorporar a extensão como princípio formativo e indissociável do ensino e da pesquisa, o Estatuto fortalece sua função pública e democrática.

Os Artigos 12 e 13, por sua vez, ao reconhecerem a produção e a difusão cultural como dimensões da atividade universitária, ampliam o escopo de atuação para os ODS 11 e 16, especialmente ao promover o acesso à cultura como direito e vetor de paz, diversidade e inclusão. Os conselhos colegiados previstos a partir do Art. 64, com representação de diferentes segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil, reforçam princípios de governança participativa e estão alinhados aos ODS 16 (instituições eficazes e inclusivas) e 17 (parcerias para o desenvolvimento). Entretanto, apesar dessas diretrizes, o Estatuto ainda não estabelece a sustentabilidade como parâmetro explícito para decisões acadêmicas e administrativas.

### **Diretrizes para Gestão Ambiental e de Recursos**

O Estatuto da UFRJ, embora apresente uma estrutura normativa sólida em diversas áreas, não contempla dispositivos específicos voltados à gestão ambiental. Aspectos cruciais como uso racional da água (ODS 6), eficiência energética (ODS 7), gestão de resíduos, infraestrutura urbana sustentável (ODS 11), consumo responsável (ODS 12) e ação climática (ODS 13) não são abordados de forma direta. Essa ausência normativa enfraquece a capacidade



institucional de consolidar uma política ambiental integrada e dificulta o alinhamento pleno com os compromissos da Agenda 2030.

Ainda assim, o Estatuto prevê, nos Artigos 69 a 75, a existência da Superintendência de Planejamento como instância de apoio à gestão superior. Embora suas competências não estejam detalhadas no documento, essa estrutura apresenta potencial para liderar estratégias de sustentabilidade, articulando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Estratégico Institucional (PEI) e o Plano de Logística Sustentável (PLS). O fortalecimento dessa atuação, porém, depende de normativas complementares que explicitem responsabilidades, metas e mecanismos de acompanhamento ambiental.

A ausência de menções explícitas a práticas como compras ou construções sustentáveis não compromete o papel do Estatuto, mas indica uma lacuna regulatória que precisa ser suprida em níveis normativos inferiores. Dada a magnitude da UFRJ, é essencial que diretrizes específicas orientem suas operações com base em critérios de sustentabilidade, garantindo a coerência entre sua função pública e os compromissos da Agenda 2030.

### **Políticas de Inclusão e Equidade**

Os dispositivos do Estatuto da UFRJ que tratam da dignidade humana, da igualdade e da solidariedade, especialmente os previstos no Art. 8º, fornecem uma base normativa relevante para a promoção de políticas institucionais voltadas à inclusão e à justiça social. Tais princípios dialogam diretamente com os ODS 5 (igualdade de gênero), 10 (redução das desigualdades) e 16 (paz, justiça e instituições eficazes), ao sinalizarem um compromisso ético com a valorização da diversidade e o enfrentamento de desigualdades estruturais. O texto estatutário destaca a importância do respeito à diversidade étnico-racial, cultural e de gênero, representando um avanço em relação à institucionalização de uma cultura universitária mais plural.

Entretanto, o Estatuto não menciona explicitamente a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como pessoas com deficiência, indígenas, quilombolas ou populações tradicionais. Tampouco prevê diretrizes claras para a implementação de ações afirmativas, políticas de permanência ou acessibilidade. A existência da Superintendência de Ações Afirmativas, prevista na estrutura organizacional da universidade, representa um avanço importante, mas o Estatuto não detalha suas atribuições, o que limita a clareza sobre seu papel estratégico na consolidação de políticas inclusivas.

Nesse sentido, o fortalecimento da equidade institucional exige a elaboração de normas complementares, como regulamentos internos, resoluções e políticas setoriais e, futuramente, a revisão estatutária que explicita mecanismos de inclusão, permanência e acessibilidade, garantindo que os princípios fundacionais da universidade se convertam em práticas efetivas, alinhadas aos compromissos da Agenda 2030.

### **Avaliação e Monitoramento de Práticas Sustentáveis**

O Estatuto da UFRJ não contempla dispositivos específicos voltados à avaliação de desempenho institucional relacionados aos ODS. A ausência de menções a metas, indicadores ou mecanismos formais de monitoramento do impacto ambiental e social das atividades universitárias limita a aderência explícita aos ODS 12 (consumo e produção responsáveis), 13 (ação contra a mudança global do clima), 16 (instituições eficazes) e 17 (parcerias e meios de implementação). Embora essa lacuna seja compreensível em um documento de natureza

principiológica, ela evidencia a necessidade de regulamentações complementares que integrem a cultura avaliativa à gestão universitária.

A estrutura organizacional prevista nos Artigos 69 a 75, que inclui superintendências com potencial para liderar processos de planejamento e avaliação, representa uma oportunidade estratégica. No entanto, suas atribuições não são detalhadas no Estatuto, dificultando a definição de responsabilidades relacionadas ao acompanhamento dos compromissos sustentáveis da universidade.

A inexistência de observatórios, comitês técnicos ou sistemas de monitoramento formalizados sinaliza uma fragilidade na consolidação de uma cultura de *accountability*. Para que a UFRJ avance em direção a uma governança orientada por resultados e transparência, torna-se fundamental a inclusão de diretrizes em documentos complementares, como planos estratégicos e resoluções internas, que institucionalizem o ciclo de planejamento, execução, avaliação e aprimoramento contínuo das práticas sustentáveis, em consonância com os princípios da Agenda 2030.

### **Interação com a Comunidade e Responsabilidade Social**

O Estatuto da UFRJ reconhece expressamente a extensão universitária como canal de articulação com a sociedade, conforme os incisos IX e XII do Art. 7º. Essa diretriz institucional está em sintonia com os ODS 1 (erradicação da pobreza), 10 (redução das desigualdades), 11 (cidades e comunidades sustentáveis) e 17 (parcerias para a implementação dos objetivos), ao afirmar o compromisso da universidade com o desenvolvimento social, cultural e econômico dos territórios em que atua. A participação da sociedade civil em colegiados superiores, prevista no Art. 15, também reforça a lógica de uma governança inclusiva, transparente e participativa, conforme os princípios do ODS 16. Além disso, o Art. 13 destaca a difusão do conhecimento como missão institucional, ampliando o acesso público à informação e ao saber científico, elemento central para o fortalecimento de comunidades informadas e resilientes.

Entretanto, o Estatuto não prevê, de forma específica, a formulação de metas, indicadores ou programas de responsabilidade social institucional que orientem e avaliem os impactos das ações extensionistas. Também não há menção a mecanismos formais de engajamento comunitário, como conselhos locais, fóruns permanentes ou pactos territoriais, o que pode limitar o potencial transformador da universidade no plano concreto.

Para consolidar a UFRJ como agente ativo no desenvolvimento territorial sustentável, torna-se essencial que essas lacunas sejam supridas por regulamentos internos, políticas institucionais e instrumentos de planejamento que fortaleçam a extensão como eixo estruturante da inserção social da universidade, em coerência com os valores e metas da Agenda 2030.

### **Análise do Regimento Geral da UFRJ**

#### **Alinhamento com os ODS**

A análise do Regimento Geral da UFRJ (2022), à luz da metodologia de Bardin (2011) e considerando o critério de Alinhamento com os ODS, revela que, embora os ODS da Agenda 2030 não sejam mencionados explicitamente, o documento incorpora diretrizes coerentes com os princípios da sustentabilidade, inclusão social e equidade.

O Regimento Geral da UFRJ reafirma, no Art. 29-A, inciso III, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como princípio estruturante da atuação acadêmica. Essa diretriz está em consonância com o ODS 4 (educação de qualidade), ao valorizar uma formação crítica,

integral e socialmente referenciada. Ao enfatizar a promoção de ações relevantes para a sociedade, há também alinhamento indireto com os ODS 10 (redução das desigualdades) e 16 (instituições eficazes e inclusivas), especialmente enquanto o conhecimento é mobilizado em favor da transformação social.

A estrutura administrativa da universidade, particularmente a Superintendência Geral de Desenvolvimento (Art. 75–81), prevê instâncias voltadas ao planejamento e à produção de estatísticas institucionais. Ainda que o Regimento não apresente indicadores mensuráveis ou metas específicas, essas instâncias possuem potencial para subsidiar políticas baseadas em evidências, alinhando-se aos ODS 9 (inovação e infraestrutura), 12 (consumo responsável) e 13 (ação climática), desde que acompanhadas por regulamentações internas que estabeleçam critérios e instrumentos de monitoramento.

As atribuições da Superintendência Geral de Ensino (Art. 52–61), com foco em assistência estudantil, acessibilidade e apoio à permanência, contribuem diretamente para os ODS 1 (erradicação da pobreza), 3 (saúde e bem-estar), 5 (igualdade de gênero) e 10, ao promover inclusão, equidade e condições adequadas para o pleno desenvolvimento dos estudantes. No entanto, a efetividade dessas ações depende da articulação entre normativas institucionais, alocação orçamentária e acompanhamento sistemático.

O Fórum de Ciência e Cultura (Art. 12–19) amplia a inserção social da universidade, ao integrar produção científica, reflexão crítica e valorização da diversidade cultural. Essa atuação ressoa com os ODS 11 (cidades sustentáveis) e 16, ao fomentar espaços de participação, diálogo e cultura de paz. A referência à valorização do patrimônio natural e cultural também permite aproximações com os ODS 14 (vida na água) e 15 (vida terrestre), mesmo que de maneira indireta.

A normatização e avaliação das ações de extensão (Art. 29-A, VI) indicam um esforço institucional de qualificação e mensuração do impacto social, o que favorece conexões com os ODS 2 (fome zero), 3, 13 e a promoção da justiça social por meio de práticas participativas. Ainda que o Regimento não adote a linguagem própria da Agenda 2030, há convergência com seus princípios.

A previsão de participação da comunidade externa nos processos deliberativos (Art. 6º e 10) contribui para a governança participativa, alinhando-se aos ODS 16 e 17. Contudo, o aprofundamento dessa participação requer mecanismos operacionais que garantam representatividade, transparência e continuidade.

Em síntese, o Regimento Geral da UFRJ expressa princípios compatíveis com os ODS, sobretudo nas dimensões de equidade, responsabilidade social e integração entre ensino, pesquisa e extensão. A ausência de terminologia específica da Agenda 2030 não compromete o potencial normativo do documento, mas evidencia a importância de políticas complementares e instrumentos regulatórios que consolidem esse alinhamento de forma mais sistemática e mensurável.

### **Princípios e valores institucionais**

A missão institucional da UFRJ, conforme expressa no Regimento Geral, fundamenta-se em princípios como justiça social, equidade, democracia e produção de conhecimento voltado ao interesse público. Esses fundamentos dialogam diretamente com o ODS 16, ao enfatizar ética, transparência e participação como pilares da governança universitária.

A extensão universitária é apresentada como um dos eixos estruturantes da universidade, definida por sua relevância social e caráter dialógico com a sociedade civil. Ao ser concebida

como prática transformadora e orientada pela reciprocidade, conecta-se fortemente aos ODS 1, 2, 3, 10, 11 e 17, ao promover inclusão social, inovação comunitária, cooperação interinstitucional e fortalecimento territorial.

A ênfase na equidade manifesta-se em dispositivos relacionados à assistência estudantil, políticas de permanência e participação discente em colegiados, alinhando-se aos ODS 4 (educação de qualidade), 5 (igualdade de gênero) e 10 (redução das desigualdades). Ainda que não utilize terminologias específicas, como diversidade étnico-racial ou de gênero, o Regimento revela compromisso com a democratização do ensino superior e o enfrentamento das desigualdades estruturais.

As normas que tratam do ensino, da pesquisa e da extensão reforçam o papel social da universidade, contribuindo para os ODS 8 (trabalho decente), 9 (inovação) e 12 (consumo responsável), sobretudo pela valorização da ciência voltada à solução de problemas concretos, com impacto no desenvolvimento humano e territorial.

Contudo, observa-se uma lacuna normativa relevante no que se refere à sustentabilidade ambiental. O Regimento não contempla dispositivos específicos sobre uso de recursos naturais, gestão ambiental ou eficiência ecológica, fragilizando a aderência aos ODS 6, 7 e 13. Apesar disso, a existência de estruturas como a Superintendência de Planejamento oferece possibilidade para integrar essa agenda, desde que amparada por normativas complementares como o PDI, o PEI e o Plano de Logística Sustentável (PLS).

A interdisciplinaridade e a democratização do conhecimento também são valorizadas como princípios institucionais. O incentivo à cooperação entre áreas, à formação de redes de pesquisa e à promoção de fóruns culturais expressa consonância com o ODS 17, ao fomentar o diálogo de saberes, as parcerias e a corresponsabilidade social.

O Fórum de Ciência e Cultura, por sua vez, desempenha papel estratégico na valorização da produção cultural, na preservação do patrimônio e na promoção da diversidade, alinhando-se aos ODS 11 (cidades sustentáveis) e 15 (vida terrestre), ao reconhecer a centralidade da memória, da identidade cultural e da pluralidade na construção de uma universidade comprometida com o desenvolvimento sustentável.

O Regimento Geral da UFRJ incorpora valores institucionais amplamente compatíveis com os 17 ODS, com destaque para inclusão, equidade, responsabilidade social e relevância pública. A ausência de normativas explícitas sobre sustentabilidade ambiental constitui a principal lacuna, mas não compromete o potencial da universidade de avançar nessa direção por meio de regulamentações infralegais e ações estruturadas nos planos estratégicos e operacionais.

### **Estrutura e Governança para Sustentabilidade**

Embora a universidade possua uma estrutura administrativa robusta, ainda carece de institucionalização formal de instâncias dedicadas exclusivamente à sustentabilidade ou à Agenda 2030. Não há menções a termos como “sustentabilidade”, “meio ambiente” ou “ODS”, evidenciando uma lacuna normativa em relação aos ODS 12, 13 e 16.

Apesar disso, existem estruturas com potencial de atuação transversal, como a Superintendência Geral de Planejamento e Desenvolvimento (Art. 75), que pode articular políticas de infraestrutura sustentável e planejamento orçamentário com foco socioambiental, alinhando-se aos ODS 9, 11 e 17. No entanto, o exercício pleno dessa função depende de normativas complementares que incorporem os princípios da Agenda 2030.

A Superintendência Geral de Governança, embora pouco detalhada no Regimento, representa uma oportunidade de coordenação integrada das políticas institucionais. Caso vinculada à agenda de sustentabilidade, poderia favorecer o monitoramento e a sistematização de dados voltados aos ODS 16 e 17, mediante a criação de núcleos específicos e uso de indicadores.

A Superintendência de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade, prevista no Art. 75, já atua em consonância com os ODS 1, 5 e 10. No entanto, sua contribuição para a sustentabilidade poderia ser ampliada se incorporasse dimensões ambientais e de governança sustentável, promovendo uma abordagem mais integrada.

Os órgãos suplementares (Art. 92 e seguintes) também têm potencial para abrigar estruturas voltadas à sustentabilidade, como comissões ambientais ou núcleos temáticos. Entretanto, o Regimento não especifica funções ou vínculos diretos com os ODS 6, 7, 13 ou 15, limitando sua efetividade na institucionalização de políticas climáticas e ambientais.

No campo acadêmico, embora o Regimento valorize a autonomia das unidades para desenvolver ensino, pesquisa e extensão, não há diretrizes que orientem essas atividades com base na sustentabilidade. Isso compromete a articulação com os ODS 4, 14 e 17 e fragiliza o papel da universidade na formação de práticas educacionais e científicas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Instrumentos como o Plano de Logística Sustentável (PLS) complementam o Regimento, mas sua efetividade depende do reconhecimento institucional formal. A ausência de articulação entre o Regimento e esses planos compromete o monitoramento e a implementação de práticas sustentáveis nos campos da energia, água, resíduos e compras públicas.

Conclui-se que, embora o Regimento estabeleça uma estrutura administrativa potencialmente favorável à sustentabilidade, falta-lhe normatização específica sobre o tema. Para que a UFRJ avance na integração dos ODS, é necessário criar comissões permanentes, núcleos técnicos e instâncias deliberativas dedicadas ao desenvolvimento sustentável. Esses ajustes estruturais são fundamentais para garantir uma governança integrada, inclusiva e orientada por indicadores, em consonância com os 17 ODS.

## **Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão**

Relativo a Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão, a análise do Regimento evidencia diretrizes normativas consistentes para as atividades acadêmicas, mesmo sem mencionar explicitamente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (Art. 4º) sustenta uma estrutura integrada de formação, em consonância com os ODS 4 e 17.

No ensino, o Regimento orienta propostas pedagógicas centradas na qualidade, interdisciplinaridade e desenvolvimento humano. A previsão de currículos flexíveis, inclusão de temas como ética, cidadania e diversidade, e o estímulo à formação crítica se alinham aos ODS 4, 5 e 10, promovendo uma educação inclusiva e comprometida com os desafios sociais.

A pesquisa é tratada como função essencial da universidade. As diretrizes do Conselho de Coordenação de Pós-Graduação (Art. 24) priorizam a excelência acadêmica, o impacto social e a interdisciplinaridade, favorecendo a articulação com os ODS 9, 12 e 13. Embora os ODS não sejam referência explícita, a valorização da ciência voltada à resolução de problemas reais revela uma predisposição à pesquisa sustentável.

A extensão universitária tem papel de destaque no Regimento. O Conselho de Extensão (Art. 29-A) é responsável por regulamentar e avaliar projetos, que devem ser socialmente relevantes, territorializados e participativos. Esses princípios dialogam diretamente com os ODS 1, 2, 3 e 11, consolidando a extensão como elo entre universidade e sociedade.

A articulação com a sociedade civil, setor público e privado (Art. 91) fortalece o alinhamento com o ODS 17, ao possibilitar parcerias estratégicas para o enfrentamento de problemas locais e globais. Embora não haja critérios específicos para avaliação dessas parcerias com base nos ODS, o Regimento oferece abertura institucional para esse tipo de iniciativa.

A política de permanência estudantil, assistência social e acessibilidade (Art. 52–61) reforça o compromisso com os ODS 3, 4, 5 e 10, promovendo uma universidade mais equitativa. Contudo, ainda são necessários mecanismos mais robustos de monitoramento e articulação entre as áreas de ensino e gestão.

A formação continuada de docentes e técnicos (Art. 44) é um instrumento relevante para a incorporação dos princípios da Agenda 2030 à prática pedagógica e administrativa. Essa estratégia contribui para os ODS 8 e 13, ao preparar profissionais aptos a atuar com responsabilidade e inovação frente aos desafios contemporâneos.

Em síntese, embora o Regimento não mencione os ODS de forma explícita, suas diretrizes revelam forte aderência aos princípios da Agenda 2030. O potencial normativo para integrar os ODS às políticas acadêmicas é evidente, desde que complementado por ações institucionais que operacionalizem essa integração. A consolidação de uma universidade comprometida com a sustentabilidade depende da articulação entre estrutura normativa, planejamento estratégico e práticas pedagógicas.

### **Diretrizes para Gestão Ambiental e de Recursos**

A análise do Regimento Geral da UFRJ (2022), com base em Bardin (2011) e considerando o critério “Diretrizes para Gestão Ambiental e de Recursos”, revela a ausência de dispositivos normativos voltados à sustentabilidade operacional. O documento não menciona práticas como uso consciente de água e energia, gestão de resíduos ou compras sustentáveis, o que compromete o alinhamento com os ODS 6, 7, 12 e 13.

Embora a Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento (Art. 75) detenha competências relacionadas à gestão física da universidade, o Regimento não explicita sua atuação voltada à eficiência energética, ao uso racional de recursos ou à infraestrutura verde. Essa omissão limita o potencial da UFRJ em responder aos desafios socioambientais e compromete seu alinhamento com os ODS 9 e 11.

Não há qualquer referência à gestão de resíduos sólidos, laboratoriais ou hospitalares, o que é particularmente grave em uma instituição com atividades intensivas nessas áreas. Essa lacuna inviabiliza a construção de práticas institucionais compatíveis com a educação ambiental e a economia circular, fragilizando o vínculo com os ODS 12 e 13.

Do mesmo modo, não são mencionadas políticas de transição energética, fontes renováveis ou ações de eficiência energética. A ausência de diretrizes para o uso de tecnologias limpas e sustentáveis desarticula a universidade dos ODS 7 e 13 e impede que a UFRJ se consolide como espaço de inovação em energia.

A sustentabilidade na infraestrutura física da universidade também não é contemplada. O Regimento não orienta reformas ou obras com base em critérios ambientais como certificações ecológicas, acessibilidade universal ou uso de materiais sustentáveis. Isso afasta a

universidade das metas dos ODS 9, 11 e 15, especialmente no que se refere à resiliência urbana e à gestão do território universitário.

Em relação às compras públicas, não há previsão normativa que incentive a aquisição de produtos sustentáveis ou a priorização de fornecedores com boas práticas socioambientais. Tal omissão compromete a indução institucional de práticas sustentáveis, em desacordo com o ODS 12, que propõe mudanças nos padrões de consumo e produção.

Além disso, o Regimento não prevê a inserção sistemática de temas ambientais nos currículos dos cursos, comprometendo a meta 4.7 do ODS 4, que trata da educação para o desenvolvimento sustentável. A transversalidade da temática ambiental na formação acadêmica é essencial para consolidar uma cultura institucional voltada à sustentabilidade.

Em síntese, o Regimento apresenta lacunas normativas significativas que limitam a institucionalização da gestão ambiental na UFRJ. A inexistência de diretrizes formais sobre recursos, resíduos, energia, compras e infraestrutura sustentável compromete o papel da universidade como promotora do desenvolvimento sustentável. A superação dessas lacunas exige revisão normativa, articulação entre instâncias administrativas e integração entre governança ambiental, planejamento e educação.

### **Políticas de Inclusão e Equidade**

A análise do Regimento Geral da UFRJ (2022), à luz da metodologia de Bardin (2011) e do critério “Políticas de Inclusão e Equidade”, demonstra que o documento contempla fundamentos institucionais alinhados aos ODS 4, 5, 10 e 16, mesmo sem mencioná-los explicitamente. Diretrizes voltadas à permanência estudantil, assistência social e representação democrática indicam compromisso com a justiça social e a governança inclusiva.

A inclusão social aparece nas previsões de apoio médico, psicológico, financeiro e habitacional (Art. 60), promovendo condições equitativas para o sucesso acadêmico, em consonância com os ODS 1, 3 e 8. Embora o Regimento não trate diretamente de equidade racial, de gênero ou de identidade sexual, ele oferece uma base normativa que pode sustentar políticas afirmativas por meio de regulamentações específicas.

A existência da Superintendência Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Acessibilidade (Art. 75) evidencia a preocupação institucional com a equidade, ainda que seu escopo não esteja claramente detalhado. Essa instância tem potencial para coordenar políticas voltadas à igualdade de gênero, à diversidade e ao enfrentamento das discriminações, alinhando-se aos ODS 5 e 10. Contudo, sua atuação requer maior formalização normativa.

A acessibilidade, embora presente de forma implícita, carece de dispositivos específicos no Regimento. A ausência de diretrizes claras sobre infraestrutura, recursos pedagógicos e inclusão de pessoas com deficiência compromete o alinhamento com os ODS 4, 10 e 11. Avançar nessa área exige metas e indicadores que garantam acesso pleno à vida universitária.

A representação democrática nos colegiados (Art. 6º e 10) fortalece os ODS 16 e 17, ao permitir a participação de diversos segmentos acadêmicos nos processos decisórios. No entanto, a efetividade dessa participação depende do empoderamento e da qualificação dos representantes, bem como de canais institucionais acessíveis e transparentes.

O Fórum de Ciência e Cultura (Art. 12) expressa o compromisso da universidade com a valorização da diversidade cultural e dos saberes plurais, dialogando com os ODS 11 e 16. A promoção da cultura, da ciência e das artes reforça a construção de uma universidade crítica, engajada e aberta ao diálogo intercultural.

Apesar da ausência de dispositivos explícitos sobre combate à discriminação, o Regimento permite o desenvolvimento de políticas voltadas à equidade. A inexistência de menções diretas a racismo, capacitismo ou LGBTfobia revela limitações, mas a estrutura normativa pode ser fortalecida por meio de instrumentos infralegais, como resoluções, políticas afirmativas e programas de permanência.

Em síntese, o Regimento Geral da UFRJ apresenta diretrizes compatíveis com os ODS 1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 16 e 17. Os fundamentos da inclusão, diversidade e representação democrática estão presentes, mas carecem de maior detalhamento normativo e mecanismos de implementação. Para consolidar uma universidade comprometida com a equidade e o desenvolvimento sustentável, é essencial traduzir esses princípios em metas, indicadores e práticas institucionais consistentes.

### **Avaliação e Monitoramento de Práticas Sustentáveis**

A análise do Regimento Geral da UFRJ (2022), à luz da metodologia de Bardin (2011) e do critério “Avaliação e Monitoramento de Práticas Sustentáveis”, evidencia a ausência de dispositivos normativos que orientem, de forma sistemática, o acompanhamento das ações institucionais em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O documento não apresenta metas, indicadores, nem instâncias responsáveis por mensurar os impactos sociais, ambientais e econômicos das práticas da universidade, comprometendo o alinhamento com os ODS 12, 13, 16 e 17.

A inexistência de mecanismos formais de monitoramento institucional enfraquece a capacidade da UFRJ de avaliar seus próprios resultados em sustentabilidade. O Regimento não prevê relatórios periódicos, auditorias ambientais, prestação de contas públicas ou avaliação do desempenho das políticas acadêmicas e administrativas, limitando a integração entre planejamento, execução e revisão de políticas.

Embora a universidade disponha de estruturas como a Superintendência de Planejamento e Desenvolvimento, o Regimento não atribui a essas instâncias funções ligadas à sistematização de dados, à gestão por indicadores ou à avaliação de impacto. Isso fragiliza o vínculo com os ODS 6, 7, 9 e 11, que requerem governança baseada em evidências e articulação entre ações sustentáveis.

As atividades de ensino, pesquisa e extensão também não estão vinculadas a processos formais de avaliação de impacto socioambiental. A ausência de diretrizes que orientem a produção de evidências e o monitoramento de resultados compromete o alinhamento com os ODS 1, 4 e 10 e limita a capacidade da UFRJ de corrigir rumos ou escalar práticas bem-sucedidas.

A falta de metas institucionais vinculadas à Agenda 2030, como redução de resíduos, eficiência energética ou inclusão de grupos vulneráveis, compromete o planejamento estratégico da universidade. O Regimento não estabelece nenhuma articulação com o PDI ou o PLS, documentos nos quais tais metas poderiam ser operacionalizadas.

A transparência também está ausente do texto normativo. Não há previsão de publicação de indicadores ou de divulgação dos avanços relacionados aos ODS, o que contraria os princípios de *accountability* e participação cidadã, em desacordo com os ODS 16 e 17. Sem comunicação pública dos resultados, a universidade perde oportunidades de engajar a comunidade e fortalecer sua legitimidade institucional.

Apesar dessas lacunas, o Regimento oferece uma base estrutural (como conselhos, fóruns e superintendências) que pode ser mobilizada para criação de um sistema institucional



de avaliação e monitoramento. Para isso, seria necessário regulamentar esses processos por meio de resoluções e planos institucionais, aproveitando o potencial técnico-científico da universidade.

O Regimento não contempla mecanismos de avaliação e monitoramento voltados às práticas sustentáveis, o que dificulta o alinhamento efetivo da UFRJ aos 17 ODS. A institucionalização de um sistema de avaliação baseado em dados, com metas e indicadores, é fundamental para garantir a integração entre gestão, sustentabilidade e transparência.

### **Interação com a Comunidade e Responsabilidade Social**

A análise comparativa entre o Estatuto e o Regimento Geral da UFRJ evidencia que ambos os documentos incorporam, em diferentes níveis, valores alinhados aos princípios da Agenda 2030. O Estatuto, com caráter mais principiológico, explicita diretrizes voltadas à equidade, justiça social, diversidade e respeito ao meio ambiente. Já o Regimento, de natureza mais operacional, organiza as práticas institucionais ligadas ao ensino, pesquisa, extensão e assistência estudantil.

Apesar de não mencionarem diretamente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os dois documentos demonstram potencial normativo para sustentação de práticas institucionais compatíveis com os ODS, especialmente no que se refere à função social da universidade, ao fortalecimento da extensão e à promoção da permanência estudantil, temas alinhados aos ODS 4 e 10.

A extensão universitária é reconhecida por ambos como elo entre universidade e sociedade, reforçando o papel da UFRJ no enfrentamento de desafios sociais e na democratização do conhecimento. O Estatuto enfatiza valores ambientais e culturais de forma mais explícita, enquanto o Regimento traduz parte desses princípios em ações acadêmicas e de apoio aos estudantes.

Contudo, a ausência de dispositivos que articulem diretamente essas diretrizes com metas mensuráveis ou estratégias operacionais limita o papel normativo dos documentos na consolidação da sustentabilidade como eixo estruturante da governança. Falta ainda um arcabouço institucional que transforme esses valores em práticas avaliáveis e integradas.

Em síntese, os documentos analisados oferecem uma base conceitual favorável à integração dos ODS, mas carecem de sistematização normativa que oriente a implementação de políticas sustentáveis com indicadores claros. A consolidação do compromisso institucional com a Agenda 2030 requer a articulação entre princípios, planejamento e monitoramento.

### **Análise do Estatuto da UFRJ e Regimento Geral sob a Perspectiva da Integração dos ODS**

As análises do Estatuto e do Regimento Geral da UFRJ revelam convergências significativas quanto à incorporação de princípios compatíveis com os ODS, ainda que de forma implícita. Ambos os documentos expressam, em sua redação normativa, valores relacionados à equidade, à justiça social, à inclusão e à responsabilidade institucional, refletindo uma cultura organizacional comprometida com o interesse público. O Estatuto, com ênfase em fundamentos institucionais e orientações gerais, apresenta uma base de valores e diretrizes que moldam a identidade e os propósitos da universidade, enquanto o Regimento, com abordagem mais operacional, detalha os mecanismos institucionais que regulam as práticas administrativas e acadêmicas. A ausência de menções explícitas aos ODS ou à sustentabilidade em ambos os

documentos não compromete totalmente o alinhamento conceitual com a Agenda 2030, mas evidencia uma lacuna normativa relevante. Tal cenário revela uma estratégia institucional ainda em fase de consolidação, que opera por meio de valores compartilhados e estruturas funcionais, mas carece de sistematização normativa para que a sustentabilidade seja integrada de forma transversal à gestão.

Entre os elementos comuns identificados nas análises, destacam-se a centralidade da extensão universitária, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e o reconhecimento da função social da universidade. Esses princípios, compartilhados pelo Estatuto e pelo Regimento Geral, estão em consonância com os ODS 1, 4, 10 e 17, ao indicarem uma orientação institucional voltada para o enfrentamento das desigualdades, a promoção da cidadania e a valorização da pluralidade. No entanto, a ausência de dispositivos que articulem diretamente essas diretrizes com metas, indicadores ou instâncias de monitoramento compromete a efetividade dessas práticas como estratégias sustentáveis. A análise comparativa evidencia que, embora haja diretrizes claras sobre inclusão, democratização do conhecimento e participação social, a sustentabilidade ambiental permanece marginalizada nos dois documentos. O Regimento Geral avança na normatização de políticas de permanência e assistência estudantil, enquanto o Estatuto se destaca na formulação dos valores institucionais. Ambos, entretanto, compartilham a limitação de não institucionalizarem a sustentabilidade como eixo estruturante da gestão, aspecto central para a efetiva integração dos ODS à governança universitária.

Acerca da estrutura organizacional, tanto o Estatuto quanto o Regimento Geral preveem a existência de superintendências e conselhos colegiados com potencial para operacionalizar políticas institucionais alinhadas à Agenda 2030. A presença da Superintendência de Planejamento e da Superintendência de Ações Afirmativas, por exemplo, representa uma oportunidade estratégica de articular os ODS aos instrumentos de gestão e inclusão. No entanto, a ausência de atribuições explícitas a essas estruturas em relação à sustentabilidade ou aos ODS limita sua atuação concreta. A descentralização administrativa prevista em ambos os documentos pode favorecer o desenvolvimento de práticas sustentáveis adaptadas às realidades locais, especialmente nos campi fora da sede. Contudo, sem articulação normativa entre as instâncias centrais e setoriais de planejamento, essa potencialidade não se converte, necessariamente, em estratégia de governança sustentável. Assim, apesar de apresentarem uma arquitetura institucional favorável, o Estatuto e o Regimento ainda carecem de diretrizes específicas que integrem os ODS aos processos decisórios, orçamentários e avaliativos, o que compromete a coerência entre os discursos normativos e a prática institucional.

Outro aspecto compartilhado por ambos os documentos é o compromisso com a participação democrática e a governança colegiada. O Estatuto destaca a composição dos órgãos superiores com representação de diferentes segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil, enquanto o Regimento detalha o funcionamento dos colegiados, incluindo fóruns temáticos e conselhos deliberativos. Esses dispositivos estão alinhados ao ODS 16, ao promoverem instituições eficazes, responsáveis e inclusivas. No entanto, a efetividade dessas estruturas participativas depende de sua capacidade de influenciar decisões estratégicas e de incorporar as agendas contemporâneas, como a sustentabilidade. A inexistência de comissões ou núcleos dedicados ao acompanhamento dos ODS ou à promoção da sustentabilidade fragiliza a integração transversal dessa agenda na governança universitária. Além disso, embora haja previsão normativa para parcerias e convênios interinstitucionais, conforme o ODS 17, faltam mecanismos de avaliação que permitam mensurar o impacto dessas parcerias na promoção do desenvolvimento sustentável. Assim, apesar dos avanços na democratização da

gestão, ambos os documentos necessitam de ajustes para garantir que a participação social também seja um vetor de transformação ambiental, social e institucional.

As análises apontam para uma convergência conceitual com os princípios da Agenda 2030, sobretudo no que diz respeito à equidade, à inclusão e à promoção do bem-estar. No entanto, é preciso reconhecer que essa convergência não se traduz automaticamente em estratégias estruturadas. A falta de diretrizes normativas explícitas sobre sustentabilidade ambiental, planejamento integrado e avaliação de impacto impede que os dispositivos existentes sejam operacionalizados de forma sistêmica. Isso compromete o alinhamento com ODS como 6 (água potável e saneamento), 7 (energia limpa), 11 (cidades sustentáveis), 12 (consumo responsável) e 13 (ação climática). As estruturas administrativas previstas, como as superintendências, precisam ser vinculadas a planos institucionais específicos, como o PDI, o PEI e o PLS, com metas claras e indicadores de desempenho. A ausência de terminologia específica relacionada à sustentabilidade revela não apenas uma lacuna semântica, mas um déficit de institucionalização. Para que os ODS sejam efetivamente incorporados à gestão universitária, é necessário um esforço coordenado de revisão normativa, integração de políticas e construção de uma cultura organizacional orientada pela sustentabilidade.

Como resultado da comparação entre o Estatuto e o Regimento, observa-se que ambos oferecem bases promissoras, mas ainda insuficientes, para a integração plena dos ODS na governança universitária da UFRJ. Há avanços significativos no campo da equidade, da democratização do acesso à educação e da valorização da diversidade, que podem ser mobilizados como estratégias de sustentabilidade social. No entanto, a ausência de uma política institucional de sustentabilidade, de núcleos intersetoriais e de sistemas de avaliação integrados compromete a eficácia das ações em curso. As análises demonstram que os documentos normativos da UFRJ se aproximam dos ODS por meio de valores e práticas consolidadas, mas ainda carecem de estrutura para implementar uma abordagem transversal e sistêmica. Esse diagnóstico contribui diretamente para o objetivo geral da dissertação, ao identificar as estratégias normativas existentes e os principais desafios para sua consolidação, revelando uma governança ainda em processo de adaptação aos paradigmas do desenvolvimento sustentável.

Diante desse cenário, recomenda-se que a UFRJ avance em três frentes principais: (1) revisão e atualização dos documentos normativos, incluindo menções explícitas à sustentabilidade e aos ODS; (2) criação de instâncias permanentes de governança para a Agenda 2030, como comissões, observatórios ou núcleos temáticos; e (3) integração dos instrumentos de planejamento institucional aos ODS, com metas claras, indicadores de impacto e mecanismos de avaliação contínua. Tais medidas não apenas fortaleceriam a coerência interna da universidade com seus princípios fundacionais, mas também responderiam aos compromissos globais assumidos pelo Brasil. A institucionalização da sustentabilidade deve deixar de ser apenas um ideal normativo e tornar-se uma diretriz concreta de governança universitária. A UFRJ, como universidade pública de referência, tem papel central na formação de cidadãos críticos e na produção de conhecimento voltado ao bem comum, sendo estratégica sua liderança na implementação dos ODS. Integrar os ODS à estrutura normativa da universidade significa ampliar sua função social, fortalecer sua legitimidade e contribuir, de forma efetiva, para o desenvolvimento sustentável em âmbito local, nacional e global.

### **Análise do Planejamento Estratégico Institucional da UFRJ**

O Plano Estratégico Institucional (PEI) é um instrumento de gestão pública utilizado para orientar, de forma estruturada, os objetivos, metas e ações de uma instituição no médio e

longo prazo. No contexto das universidades federais, o PEI está integrado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), funcionando como um desdobramento que organiza os eixos estratégicos da atuação universitária. Esse documento segue diretrizes normativas estabelecidas pelo governo federal, especialmente a Instrução Normativa nº 24/2020, que estabelece parâmetros para elaboração, revisão e monitoramento do planejamento estratégico nas instituições públicas. O PEI sistematiza elementos como missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e projetos institucionais, permitindo uma compreensão clara das prioridades institucionais e dos caminhos definidos para sua concretização. A estruturação desse plano envolve, geralmente, a participação de diferentes setores da administração superior e busca consolidar um alinhamento entre os recursos disponíveis, os desafios enfrentados e os resultados esperados.

No âmbito da governança universitária, o PEI representa uma ferramenta fundamental para o fortalecimento da gestão democrática, eficiente e orientada por resultados. Ao reunir em um único documento as diretrizes estratégicas da instituição, ele permite que decisões sejam tomadas com base em dados, metas e objetivos previamente pactuados. O PEI também favorece a transparência administrativa, ao estabelecer indicadores de desempenho e mecanismos de monitoramento que viabilizam o acompanhamento público das ações executadas. Além disso, possibilita maior integração entre as áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração, ao alinhar suas ações em torno de metas comuns. Ao promover esse alinhamento, o plano contribui para a institucionalização de práticas que podem incorporar princípios de sustentabilidade, inclusão e inovação, ainda que nem sempre nomeadas explicitamente como parte da Agenda 2030. Assim, o PEI atua como elo entre os compromissos institucionais e a prática cotidiana da universidade, funcionando como referência para decisões que impactam diretamente a formação acadêmica, a produção de conhecimento e a inserção social da instituição.

### **Gestão e Governança Universitária**

Com base na análise de conteúdo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da UFRJ, sob a perspectiva do critério Gestão e Governança Universitária, e considerando o item Transparência, observa-se que o documento apresenta avanços relevantes quanto à publicização das ações institucionais e ao acesso à informação. A existência de portais digitais dedicados, como o site oficial do PDI (<https://pdi.ufrj.br>), nos quais são disponibilizados o próprio planejamento, os relatórios de monitoramento e o portfólio de projetos estratégicos, evidencia um esforço institucional em garantir a visibilidade das ações relacionadas ao planejamento universitário. Esses mecanismos permitem o acompanhamento público dos resultados alcançados, promovendo *accountability* e permitindo que a sociedade acesse informações sobre metas, indicadores e prazos de execução dos projetos vinculados aos objetivos estratégicos da universidade.

Apesar de princípios compatíveis com a Agenda 2030 estarem presentes, como responsabilidade social, diversidade e inclusão, a vinculação entre as metas institucionais e os ODS não foi ainda sistematizada como diretriz transversal. A linguagem, embora clara e acessível, não estabelece correlação explícita entre os projetos estratégicos ou metas e os 17 ODS da ONU. Essa lacuna compromete a visibilidade do compromisso institucional com a Agenda 2030.

Observa-se a presença de estruturas e ferramentas de monitoramento, como o Termo de Abertura de Projetos (TAP), a Estrutura Analítica de Projetos (EAP) e os relatórios de progresso, sob a coordenação da Superintendência Geral de Planejamento Institucional (SGPI),

ligada à Pró-reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças-PR3. Tais instrumentos evidenciam um esforço da gestão universitária em fortalecer a governança orientada por resultados. Recomenda-se que futuras versões do PEI incluam a identificação dos ODS contemplados por projeto estratégico, a elaboração de indicadores específicos de sustentabilidade e a ampliação da divulgação nos canais institucionais.

No critério participação, com foco no envolvimento da comunidade acadêmica na formulação de políticas institucionais relacionadas aos ODS, a análise do PEI da UFRJ revela avanços limitados. O documento menciona a constituição de comissões para a elaboração do PDI e do PEI, como as Portarias n.º 3370/2023 e n.º 11162/2023, compostas por membros da administração superior, sugerindo algum grau de colegialidade. No entanto, o PEI não detalha se houve ampla participação dos diferentes segmentos da comunidade universitária (técnicos-administrativos, docentes e discentes) nas fases de construção, revisão ou validação do planejamento.

Embora valores como autonomia universitária, diversidade e inclusão social estejam explicitados, não há indícios de que essas diretrizes tenham se materializado por meio de práticas participativas consolidadas no processo decisório. A formulação do portfólio de projetos estratégicos, por exemplo, foi conduzida principalmente pela SGPI/PR3, sem evidências de consultas públicas ou mecanismos de escuta à comunidade sobre os ODS.

Para fortalecer a governança democrática e ampliar a legitimidade das ações institucionais, recomenda-se a integração de dispositivos participativos formalizados nos próximos ciclos de planejamento: comitês consultivos com representação paritária, audiências públicas temáticas e plataformas digitais de escuta ativa. Tais medidas promoveriam o envolvimento coletivo com os objetivos da Agenda 2030.

A análise do critério eficiência evidencia que o PEI possui elementos importantes de gestão por resultados, ainda que a articulação com os ODS careça de sistematização. O documento apresenta objetivos estratégicos, indicadores, valores históricos e metas para o período de vigência do PDI 2020–2024, sob responsabilidade da SGPI. A estrutura de gestão inclui ferramentas como TAPs, EAPs e planilhas para estimativas orçamentárias, o que demonstra padronização e controle gerencial.

Contudo, os projetos e metas descritos não estão vinculados diretamente a indicadores relacionados aos ODS. Também não há identificação de recursos orçamentários especificamente alocados para iniciativas sustentáveis. Além disso, a ausência de designação formal de responsáveis pelas metas sustentáveis nas pró-reitorias e unidades acadêmicas enfraquece a capacidade institucional de monitorar avanços concretos. Sugere-se que as próximas versões do PEI incluam a transversalização dos ODS em metas e indicadores, com a definição de responsáveis e prazos, e alocação de recursos para projetos sustentáveis.

Sobre *accountability*, o PEI apresenta mecanismos de monitoramento por meio de quadros de metas e indicadores de desempenho para as dimensões estratégicas (Ensino, Pesquisa, Extensão e Planejamento, Gestão e Governança), monitorados pela SGPI/PR3. Os resultados são disponibilizados no portal do PDI, reforçando a transparência institucional.

Contudo, não são utilizados indicadores específicos sobre os ODS, o que limita a possibilidade de aferir o desempenho da UFRJ em relação à Agenda 2030. Não há, igualmente, relatórios de sustentabilidade ou instrumentos que sistematizem os avanços com base nos ODS. Para fortalecer a *accountability* socioambiental, recomenda-se a elaboração de relatórios periódicos de sustentabilidade, com indicadores específicos vinculados aos ODS. Isso permitiria que a universidade demonstrasse, de forma mais clara e verificável, seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

O Planejamento Estratégico do PEI da UFRJ organiza-se em torno de quatro dimensões estratégicas e apresenta princípios alinhados aos ODS, como responsabilidade social, diversidade, sustentabilidade e inclusão. Entretanto, os ODS não são tratados como eixo transversal do planejamento, tampouco são nomeados como referência para a definição de metas.

A ausência de diretrizes formais que vinculem os objetivos estratégicos aos ODS compromete a possibilidade de articulação sistêmica. A estrutura do PEI, porém, oferece base sólida para a futura incorporação transversal da Agenda 2030.

Recomenda-se que os próximos ciclos de planejamento institucional articulem cada objetivo estratégico a um ou mais ODS, com indicadores específicos, metas mensuráveis e designação de setores responsáveis.

### **Integração dos ODS nas Políticas Institucionais**

Sobre o alinhamento estratégico, o PEI demonstra coerência conceitual com os ODS, especialmente nos trechos que tratam da missão e da visão institucional. A missão da UFRJ, ao enfatizar justiça social, equidade e desenvolvimento científico e cultural, se alinha diretamente a objetivos como o ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 10 (Redução das Desigualdades) e ODS 16 (Instituições Eficazes). A visão institucional, no que lhe concerne, reforça o papel da universidade como agente transformador da realidade socioeconômica e ambiental, o que remete ao ODS 8 (Trabalho Decente), ODS 11 (Cidades Sustentáveis) e ODS 13 (Ação Climática).

No entanto, a Agenda 2030 não é mencionada de forma explícita no documento. Falta um alinhamento formal que conecte essas diretrizes a indicadores mensuráveis e a uma estratégia de atuação institucional voltada aos ODS. A ausência de uma seção específica dedicada ao tema ou de uma metodologia que articule os objetivos globais às metas da universidade reduz a transparência e a rastreabilidade do compromisso com a sustentabilidade.

Quanto ao mecanismo de implementação, o PEI descreve estruturas e instrumentos de planejamento (como o TAP e a EAP) que conferem robustez à gestão institucional. No entanto, não há nenhuma menção a comissões, programas institucionais ou editais dedicados à Agenda 2030. As metas ligadas à extensão, ao PLS e à qualidade de vida no trabalho não estão articuladas a uma política de desenvolvimento sustentável integrada.

A ausência de dispositivos voltados especificamente à implementação dos ODS, como comitês intersetoriais, planos de ação ou editais temáticos, limita a capacidade da UFRJ de promover ações sistêmicas e transversais. Dessa forma, o potencial existente não se converte em práticas institucionalizadas de sustentabilidade.

Sobre monitoramento e avaliação, o documento apresenta um sistema de monitoramento consolidado, com indicadores claros e metas por dimensão estratégica. No entanto, os ODS não são considerados como eixos de avaliação. Não há indicadores específicos vinculados aos ODS, nem metodologias para mensurar o progresso da universidade no cumprimento das metas globais da Agenda 2030.

A ausência de revisões temáticas, avaliações qualitativas e relatórios de sustentabilidade impede uma leitura ampla do desempenho institucional em sustentabilidade. Ainda que existam revisões periódicas do PDI/PEI, não há foco estruturado na avaliação dos impactos sociais, ambientais e econômicos sob a ótica dos ODS.

Não há, no PEI, nenhuma definição clara sobre quais ODS são prioritários para a UFRJ. Essa lacuna compromete a articulação estratégica da universidade com os compromissos

(inter)nacionais assumidos pelo Brasil. A ausência de priorização dificulta a alocação de recursos, a formulação de políticas e a construção de parcerias coerentes com os desafios enfrentados nos territórios onde a UFRJ atua.

Embora temas como educação de qualidade, igualdade de gênero, redução das desigualdades e ação climática estejam presentes no discurso institucional, não há mapeamento, diagnóstico ou justificativa técnica para selecionar e orientar os ODS mais relevantes à realidade da universidade. Isso impede que a UFRJ se posicione de forma clara e estratégica no cenário da sustentabilidade universitária.

No quesito educação para sustentabilidade, o PEI apresenta diretrizes gerais voltadas à justiça social, inovação e internacionalização, mas não há ações institucionalizadas que promovam a integração dos ODS ao currículo ou às práticas acadêmicas. Não existem editais, programas ou incentivos para projetos pedagógicos, pesquisas de graduação, TCCs ou estágios que dialoguem com os ODS.

A ausência de mecanismos de indução, como bolsas temáticas, disciplinas transversais ou programas de formação em sustentabilidade, revela que a educação para os ODS ainda não foi consolidada como eixo estratégico da formação discente. Apesar de algumas metas estratégicas sugerirem abertura para essa integração, falta uma política institucional clara voltada à inserção da Agenda 2030 nos processos de ensino e aprendizagem.

### **Estratégia para sustentabilidade na Administração Pública**

Acerca da gestão ambiental, o PEI da UFRJ evidencia uma incorporação inicial, mas relevante, de práticas voltadas à sustentabilidade ambiental. Destaca-se a previsão de construção de um Plano de Logística Sustentável (PLS) e o incentivo à transformação dos campi em espaços mais sustentáveis, resilientes e inclusivos. Tais metas sinalizam uma preocupação institucional com a eficiência ecológica e a qualidade do ambiente universitário.

Contudo, não há detalhamento de políticas como gestão de resíduos, uso de energias renováveis, certificações ambientais ou participação em redes (inter)nacionais de sustentabilidade. Recomenda-se que essas diretrizes sejam formalizadas, com metas e indicadores claros, integrando o PLS a outras estratégias institucionais. A adesão a redes como a Rede Campus Sustentável e a ISCN também pode fortalecer a cultura de sustentabilidade e permitir intercâmbio de boas práticas.

Com relação à responsabilidade social, o documento evidencia uma forte orientação para o compromisso social da UFRJ, especialmente por meio da extensão universitária. Metas como o fortalecimento das ações junto à educação básica e o estímulo à internacionalização da extensão estão alinhadas aos ODS 1, 3, 4, 10 e 17, mesmo que não explicitamente referenciados.

No entanto, a ausência de categorização de ações por ODS, de relatórios de impacto social e de parcerias sistematizadas com comunidades e organizações limita a mensuração dos efeitos sociais da atuação universitária. Recomenda-se a criação de um sistema institucional de classificação, avaliação e publicização das ações de responsabilidade social vinculadas à Agenda 2030.

Sobre inovação em sustentabilidade, o PEI contempla objetivos relacionados à inovação e à ampliação das parcerias institucionais, representando uma oportunidade estratégica para fomentar a sustentabilidade na ciência, tecnologia e inovação. Há abertura para a inserção dos ODS na pesquisa, embora ainda não exista um direcionamento explícito nesse sentido.

Sugere-se que a UFRJ desenvolva editais específicos para pesquisa em sustentabilidade, mapeie seus núcleos e laboratórios com atuação em ODS, e integre essa agenda às políticas

institucionais de inovação. A formalização dessa estratégia poderia posicionar a universidade como um polo de conhecimento comprometido com soluções sustentáveis.

Quanto a cultura organizacional sustentável, a presença de valores institucionais que reforcem responsabilidade social, ética e diversidade sugere uma predisposição à sustentabilidade como parte da cultura universitária. No entanto, faltam ações sistemáticas de comunicação, formação e engajamento voltadas aos ODS.

Para fortalecer essa dimensão, recomenda-se a criação de campanhas educativas, inclusão dos ODS nos programas de recepção e capacitação de estudantes e servidores, e reconhecimento institucional de boas práticas sustentáveis. Tais medidas contribuiriam para consolidar a cultura organizacional sustentável de forma ampla e participativa.

Sobre parcerias estratégicas, o PEI evidencia a intenção de ampliar as parcerias com instituições públicas, privadas e internacionais, o que está em consonância com o ODS 17. Contudo, não há inventário de acordos existentes voltados à Agenda 2030, nem menção à participação em redes colaborativas de sustentabilidade.

Recomenda-se que a UFRJ mapeie suas parcerias institucionais com foco nos ODS e estabeleça estratégias para ampliar colaborações com governos, ONGs e universidades. A adesão a redes de sustentabilidade, com metas e indicadores de impacto, fortaleceria a inserção territorial e internacional da universidade no contexto do desenvolvimento sustentável.

A análise do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da UFRJ evidencia uma estrutura organizacional sólida em termos de planejamento por resultados, com mecanismos de gestão como TAPs, EAPs, portfólios de projetos e indicadores de desempenho. No entanto, embora princípios como responsabilidade social, sustentabilidade e inclusão estejam presentes, a integração sistêmica e formalizada dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ainda não se consolida como eixo estruturante do documento. Observa-se que a ausência de menções explícitas à Agenda 2030 impacta transversalmente os critérios analisados, dificultando a priorização estratégica, o monitoramento temático e a articulação institucional com redes externas.

A interdependência entre os critérios de transparência, participação, eficiência e *accountability* se revela especialmente relevante: a limitada participação da comunidade afeta a legitimidade do planejamento; a ausência de indicadores específicos compromete a *accountability* socioambiental; e a falta de priorização formal enfraquece a eficiência na alocação de recursos voltados ao desenvolvimento sustentável. Por outro lado, a estrutura técnica existente, com ferramentas, indicadores e dispositivos de governança, oferece uma base robusta para a institucionalização progressiva dos ODS, desde que acompanhada de diretrizes explícitas, recursos alocados e responsabilização dos setores envolvidos.

Os principais achados desta análise indicam que a UFRJ possui valores, capacidades institucionais e arcabouços operacionais compatíveis com os princípios da Agenda 2030, mas carece de uma estratégia formalizada que permita tornar visíveis e verificáveis suas contribuições aos ODS. A incorporação de diretrizes específicas nos próximos ciclos do PEI, aliada ao mapeamento de projetos e ao fortalecimento da participação, representa um caminho viável para integrar plenamente a sustentabilidade à governança universitária.

## **Plano de Desenvolvimento Institucional**

A partir de 2004, intensificaram-se as discussões no cenário educacional brasileiro no sentido de atribuir à Educação Superior um papel mais efetivo na formação de cidadãos críticos, autônomos e comprometidos com as demandas contemporâneas. A preocupação com os perfis



profissiográficos dos egressos passou a orientar políticas públicas e diretrizes institucionais, que visam não apenas à qualificação profissional, mas à construção de sujeitos capazes de promover intervenções contextualizadas em seus territórios. Nesse movimento, três documentos pedagógicos tornaram-se estruturantes para as Instituições de Ensino Superior (IES): o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Projeto Pedagógico de Curso (PPC). Esses instrumentos passaram a materializar a função social da universidade, articulando autonomia acadêmica, gestão democrática, responsabilidade social, sustentabilidade e produção de saberes. O respaldo legal dessas diretrizes se ancora na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/1996), particularmente nos artigos 205 e 206, que estabelecem a educação como um direito de todos e dever do Estado, voltada para o pleno desenvolvimento da pessoa, a cidadania e a qualificação para o trabalho (PICAWEY, 2007).

No contexto da regulação federal, coube ao Ministério da Educação (MEC) a organização e a coordenação do sistema nacional de ensino, consolidando orientações normativas que visam à institucionalização do planejamento estratégico nas IES. O PDI, nesse sentido, passou a ser exigido como documento formal e essencial para processos de credenciamento, recredenciamento, autorização e reconhecimento de cursos. Com a publicação da Portaria nº 7/2004 e, posteriormente, da Portaria nº 4.361/2004, ambas assinadas pelas Secretarias de Educação Superior (SESu) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), foi instituído o Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS/MEC), plataforma digital que regulamenta a tramitação de documentos e processos administrativos no âmbito da educação superior. Esse sistema orienta a elaboração e o registro do PDI, permitindo o monitoramento contínuo das ações institucionais e fortalecendo a articulação entre os instrumentos de planejamento, avaliação e gestão universitária. As Portarias mencionadas definem critérios, prazos e formatos que asseguram a coerência entre o planejamento institucional e os marcos legais da política educacional, reforçando o papel estratégico do PDI na governança das IES (PICAWEY, 2007).

A análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020–2024 da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com base na metodologia de Bardin (2011), e a partir dos critérios definidos na seção de Material e Métodos, evidencia tanto avanços institucionais quanto lacunas importantes no que diz respeito à integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na governança universitária. Esta subseção apresenta os resultados da análise por critério, com parágrafos de transição que reforçam a inter-relação entre os elementos avaliados. Ao final, são apresentados uma síntese crítica integrada e um quadro-resumo sobre a presença temática dos ODS no documento analisado.

### **Gestão e Governança Universitária**

No quesito transparência, o PDI destaca como um de seus valores institucionais a responsabilidade social e ambiental, o que já estabelece um pano de fundo favorável à adoção dos ODS como eixo estratégico. Entretanto, a menção direta aos ODS é pontual e não sistematizada, aparecendo de forma dispersa em trechos específicos do documento, principalmente nos quadros de metas ou na apresentação de iniciativas acadêmicas e administrativas. A linguagem empregada, embora acessível e clara, evita a vinculação formal com a Agenda 2030, o que dificulta a identificação de compromissos explícitos e verificáveis da universidade com os objetivos globais de desenvolvimento sustentável.

Sobre aos canais de divulgação das ações institucionais, o documento menciona a importância de plataformas digitais, como o portal do PDI, e a existência de relatórios públicos sobre a execução do planejamento estratégico. Ainda assim, esses canais não são apresentados como mecanismos específicos de monitoramento das ações voltadas aos ODS, o que limita a transparência sobre os impactos sociais, ambientais e econômicos da universidade nesse campo. Por outro lado, a presença de uma estrutura de governança institucionalizada, com destaque para a atuação da Superintendência Geral de Planejamento Institucional (SGPI), oferece suporte técnico adequado para implementar uma comunicação mais estruturada sobre os avanços relacionados à Agenda 2030.

A análise documental também evidencia que a UFRJ adota práticas de acompanhamento e atualização periódica do PDI (com revisões realizadas em 2021, 2023 e 2024) o que representa uma oportunidade de incorporar, nos próximos ciclos, uma estratégia de comunicação integrada sobre os ODS, com indicadores de impacto e relatórios temáticos acessíveis ao público.

Com relação à participação, o PDI detalha a constituição de comissões amplas e intersetoriais para a elaboração e revisão do plano, com representantes de pró-reitorias, órgãos técnicos e unidades acadêmicas, o que evidencia um processo colegiado e institucionalmente legítimo. No entanto, não há indícios de que o debate sobre os ODS tenha sido pauta específica ou estruturante nesses processos, tampouco se verificam registros de fóruns, seminários ou espaços consultivos voltados exclusivamente à integração da Agenda 2030 no planejamento da instituição. Embora a cultura participativa seja evidente, a sustentabilidade ainda não foi consolidada como eixo transversal das instâncias participativas.

No que diz respeito à eficiência, o PDI apresenta metas distribuídas por áreas finalísticas e administrativas, com cronogramas, responsáveis e indicadores de acompanhamento. Porém, não há metas específicas vinculadas aos ODS, o que impede a mensuração da eficiência da instituição no cumprimento dos compromissos da Agenda 2030. Apesar de a universidade dispor de condições operacionais adequadas, como planejamento de pessoal e alocação de recursos, não se observa a existência de eixos orçamentários voltados à sustentabilidade. A ausência de responsáveis institucionais pelas ações vinculadas aos ODS e a não utilização dos instrumentos de gestão de projetos (como TAP e EAP) para essa finalidade limitam o acompanhamento e a eficácia das ações sustentáveis.

Sobre *accountability*, o PDI descreve mecanismos como relatórios de execução de metas, a CPA, os portais institucionais e canais de escuta. No entanto, esses dispositivos não são utilizados como instrumentos de prestação de contas sobre sustentabilidade. A ausência de relatórios temáticos e de parâmetros como os da GRI evidencia que a *accountability* dos ODS ainda não está institucionalizada. Cabe ressaltar que essa ausência de indicadores específicos e de instrumentos de vinculação direta aos ODS, já identificada em outras dimensões desta análise, será retomada de forma integrada na síntese crítica ao final desta seção.

Com relação ao planejamento estratégico, a missão e a visão da UFRJ são compatíveis com os princípios da Agenda 2030, mas o documento não explicita os ODS como referência estruturante. A transversalidade da sustentabilidade é tratada de maneira genérica e os ODS não são incorporados como eixo programático. Ainda assim, a lógica de planejamento do PDI, com metas, responsáveis e ciclos de revisão, oferece condições para a integração futura dos ODS. Nesse sentido, a inexistência de uma articulação formal entre os ODS e os objetivos institucionais de longo prazo compromete não apenas a coerência estratégica da UFRJ, mas também fragiliza as bases do monitoramento. A ausência de diretrizes claras dificulta a construção de indicadores específicos, reduz a capacidade institucional de mensuração de

impactos e desarticula os ciclos avaliativos. A análise a seguir evidencia essas limitações no campo da avaliação institucional.

### **Integração dos ODS nas Políticas Institucionais**

A análise do PDI 2020–2024 da UFRJ demonstra que a universidade possui valores institucionais fortemente alinhados aos princípios da Agenda 2030, como inclusão, equidade, justiça social e sustentabilidade. No entanto, essa compatibilidade permanece no campo simbólico, sem se traduzir em referência explícita à Agenda 2030 nos marcos conceituais, diretrizes ou metas do plano. A ausência de menção direta aos ODS compromete a consolidação de uma identidade institucional voltada ao desenvolvimento sustentável, dificultando a formalização do compromisso da UFRJ com os objetivos globais.

Essa fragilidade se estende à ausência de mecanismos institucionais voltados à implementação efetiva dos ODS. O PDI não prevê comitês, grupos interdisciplinares, editais temáticos ou estruturas permanentes responsáveis por articular ensino, pesquisa, extensão e gestão em torno da sustentabilidade. Mesmo as ações pontuais relacionadas a temas como mobilidade urbana, logística sustentável ou equidade social não são integradas de forma sistemática à Agenda 2030.

Do ponto de vista do monitoramento, a UFRJ dispõe de instrumentos técnicos bem estruturados, como metas, indicadores e revisões periódicas, mas esses dispositivos não estão vinculados aos ODS. Não há metodologias específicas de acompanhamento, nem indicadores qualitativos ou quantitativos que permitam mensurar o progresso institucional em relação à sustentabilidade. A atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), embora relevante, também não abrange os ODS em seu escopo atual.

A ausência de priorização explícita dos ODS no PDI reforça esse cenário. Embora seja possível identificar correlações temáticas com objetivos como o ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 10 (Redução das Desigualdades) e ODS 16 (Instituições Eficazes), não há uma matriz de priorização que oriente ações estratégicas, alocação de recursos ou articulação com parceiros. Essa lacuna dificulta o planejamento operacional, a comunicação institucional e a articulação da universidade com redes (inter)nacionais de sustentabilidade.

No campo da educação para a sustentabilidade, o documento também não estabelece diretrizes claras para fomentar a articulação entre formação discente e ODS. Não há previsão de editais voltados à Agenda 2030, nem vinculação curricular com temas socioambientais. Estágios, TCCs e práticas extensionistas seguem desvinculados formalmente da lógica dos ODS, comprometendo o papel da universidade na formação de cidadãos engajados com os desafios do desenvolvimento sustentável.

Em síntese, embora o PDI da UFRJ revele uma base institucional compatível com a incorporação dos ODS, tanto em seus valores quanto em sua estrutura de gestão, falta-lhe uma estratégia clara, articulada e monitorável para que a Agenda 2030 seja plenamente integrada à sua governança universitária. A superação dessas lacunas requer a formalização do compromisso com os ODS nos documentos de planejamento, a criação de mecanismos de implementação e avaliação específicos, bem como a indução de práticas formativas orientadas para a sustentabilidade.

## **Estratégia para Sustentabilidade na Administração Pública**

No campo da gestão ambiental, embora o plano mencione ações relevantes como a elaboração do Plano de Logística Sustentável (PLS), racionalização do uso de recursos e reformas estruturais com foco na eficiência, tais iniciativas são tratadas de forma isolada e sem metas quantificadas. A ausência de indicadores, cronogramas, certificações ambientais e adesão a redes universitárias sustentáveis limita a consolidação de uma política ambiental robusta. Apesar disso, estruturas como a Prefeitura Universitária e a SGPI oferecem uma base favorável para fortalecer a governança ambiental.

Quanto à responsabilidade social, o PDI reafirma o compromisso da UFRJ com a inclusão, a democratização do acesso e a justiça social, alinhando-se implicitamente aos ODS 3, 4, 5, 10 e 11. No entanto, não há categorização das ações extensionistas ou projetos de pesquisa por ODS, nem editais temáticos que incentivem essa vinculação. A ausência de mecanismos de escuta formal e pactuação com comunidades também limita a capacidade da universidade de gerar impactos sociais monitoráveis e articulados à Agenda 2030.

A inovação em sustentabilidade é outro ponto onde a UFRJ possui potencial não mobilizado. O PDI valoriza a pesquisa científica e a interdisciplinaridade, mas não estrutura políticas, linhas de fomento ou parcerias voltadas ao desenvolvimento de soluções sustentáveis. A falta de integração entre as políticas de inovação e ambiental reflete a fragmentação das iniciativas, mesmo diante da existência de núcleos e laboratórios dedicados a temas socioambientais dentro da universidade.

No critério de cultura organizacional sustentável, observa-se que os valores institucionais são coerentes com os ODS, mas essa orientação ainda não se traduz em práticas consistentes. Não há campanhas de conscientização, programas educativos sobre os ODS, nem ações internas voltadas à difusão da sustentabilidade no cotidiano institucional. A sustentabilidade ainda não é um elemento mobilizador da identidade universitária nem está presente como política transversal em ações de formação, comunicação e valorização institucional.

Por fim, a análise das parcerias estratégicas demonstra um direcionamento institucional para a ampliação da cooperação acadêmica, mas sem alinhamento formal com os ODS. O PDI não prevê articulação com redes de universidades sustentáveis nem estabelece critérios para priorização de parcerias com foco socioambiental. Essa ausência compromete a rastreabilidade das colaborações e limita a inserção da UFRJ em pactos e plataformas globais voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Em conjunto, os resultados apontam que a UFRJ dispõe de capital técnico e simbólico para liderar processos sustentáveis, mas ainda carece de mecanismos de articulação, avaliação e institucionalização dos ODS como princípio estruturante de suas políticas. Reverter esse cenário requer a integração explícita da Agenda 2030 nos próximos ciclos de planejamento, com ações de indução, categorização, monitoramento e comunicação pública das contribuições da universidade ao desenvolvimento sustentável.

## **Análise Comparativa entre o PEI e o PDI UFRJ**

A análise comparativa entre o *Plano Estratégico Institucional (PEI)* e o *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020–2024* da UFRJ, realizada à luz da integração dos ODS da Agenda 2030, revela distintos graus de incorporação dos princípios da sustentabilidade nas políticas institucionais. Essa análise busca responder a dois objetivos

específicos: identificar quais ODS são priorizados nas políticas e planos estratégicos da UFRJ e verificar quais políticas institucionais contemplam diretamente os ODS.

Em termos de estrutura, ambos os documentos reconhecem a necessidade de alinhar o planejamento institucional aos desafios contemporâneos. O PDI, por ser mais detalhado e operacional, apresenta maior densidade informativa e uma maior variedade de metas, programas e indicadores. Já o PEI, por sua natureza normativa e fundacional, assume um papel mais conciso, funcionando como documento de síntese das estratégias gerais da universidade.

O PDI explicita a aderência da UFRJ aos ODS, especialmente em sua seção sobre responsabilidade social. A universidade declara atuar em 16 dos 17 objetivos da Agenda 2030, conforme evidenciado por suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão ambiental. Os ODS 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12 e 13 aparecem com maior frequência e são contemplados por políticas ou iniciativas específicas, como bolsas estudantis, projetos de saúde pública, promoção da igualdade de gênero, empreendedorismo social, programas de mobilidade sustentável e gestão de resíduos.

Em contraste, o PEI apresenta uma integração menos explícita dos ODS, embora reconheça a importância do desenvolvimento sustentável como valor institucional. A missão, visão e valores da UFRJ mencionam a justiça social, a equidade, a inclusão e a responsabilidade ambiental, todos princípios compatíveis com a Agenda 2030. No entanto, não há articulação direta entre os ODS e os objetivos estratégicos estabelecidos no documento, tampouco indicadores ou metas vinculadas diretamente aos ODS.

Entre os dois documentos, o PDI mostra maior aderência à lógica dos ODS enquanto ferramenta de planejamento e avaliação. Há metas específicas para o mapeamento de laboratórios vinculados aos ODS, incentivo à produção científica sobre o tema e articulação entre internacionalização da pós-graduação e a agenda de sustentabilidade. Essa aproximação é reforçada por programas como o Plano de Logística Sustentável (PLS), que contempla aspectos do ODS 12 e do ODS 13 por meio da gestão de resíduos e da mitigação dos impactos ambientais nos campi.

Em termos de políticas institucionais, destaca-se no PDI a atuação do Grupo de Trabalho de Parentalidade e Equidade de Gênero (GTPEG), alinhado ao ODS 5, além de ações estruturadas no campo da extensão que obrigatoriamente devem indicar os ODS contemplados, conforme exigência da PR-5 desde 2022.

Entre os principais pontos de convergência entre os dois planos, observa-se o reconhecimento da sustentabilidade como valor institucional e a ênfase na interdisciplinaridade, na atuação territorial e na democratização do acesso ao ensino superior. Ambos reconhecem o papel transformador da universidade e sua responsabilidade diante da sociedade.

Entretanto, há lacunas claras. A primeira é a ausência, em ambos os documentos, de um anexo técnico que estabeleça a relação direta entre as metas institucionais e os ODS. Isso dificulta a mensuração objetiva da contribuição da UFRJ para a Agenda 2030. Também falta uma priorização institucional dos ODS mais relevantes para o contexto da universidade, o que poderia orientar ações e alocação de recursos com maior coerência.

Outra lacuna refere-se à sistematização e monitoramento. Ainda que o PDI proponha indicadores para algumas metas, não há um conjunto de indicadores específicos para medir o avanço da UFRJ no atendimento aos ODS. O PEI, por sua vez, não apresenta metodologia de acompanhamento, ficando restrito a formulações de caráter geral.

Como sugestão de adequação, recomenda-se a construção de uma matriz de alinhamento entre os ODS e os objetivos estratégicos da universidade, a ser incorporada em futuras versões do PDI e do PEI. Essa matriz deve incluir indicadores, prazos, unidades responsáveis e meios

de verificação. A criação de um Comitê Permanente de ODS, responsável por monitorar o cumprimento das metas e fomentar a cultura institucional de sustentabilidade, também se mostra necessária.

Outra recomendação é a formalização da Agenda 2030 como marco de referência na elaboração de políticas internas, especialmente em editais de fomento, programas de extensão, avaliação docente e planejamento orçamentário. A adesão formal da UFRJ a redes nacionais e internacionais de universidades sustentáveis também poderia ampliar a visibilidade e o impacto das ações já existentes.

Conclui-se, portanto, que o PDI avança na incorporação dos ODS como diretriz institucional, ainda que de forma parcial e não sistematizada, enquanto o PEI permanece mais distante da Agenda 2030, operando no plano das intenções gerais. A convergência de ambos os documentos em torno da sustentabilidade como valor é um ponto de partida promissor, mas a efetiva integração dos ODS na governança universitária da UFRJ ainda depende de instrumentos normativos, metodológicos e gerenciais que traduzam esses compromissos em resultados concretos e mensuráveis.

## **Análise do Relatório de Gestão Anual**

### **Transparência e prestação de contas (*accountability*)**

A análise do critério revela uma tentativa consistente da instituição em alinhar resultados alcançados às metas delineadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) relacionados à transparência e prestação de contas. O relatório apresenta uma estrutura narrativa que correlaciona ações executadas com os objetivos estratégicos previamente estabelecidos, especialmente nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. A inclusão de dados quantitativos, como a evolução do orçamento geral entre 2020 e 2024, os investimentos por unidade orçamentária e os percentuais de execução financeira, possibilita uma avaliação objetiva dos avanços e dos entraves enfrentados pela universidade. A disposição desses dados permite ao leitor verificar em que medida as metas foram atingidas ou não, promovendo um exercício de responsabilização pública. Além disso, destaca-se o uso de painéis digitais (Painel Orçamentário-Financeiro) como recurso de transparência ativa, demonstrando compromisso com a abertura de informações de forma acessível à sociedade.

No entanto, a análise crítica sugere que a prestação de contas da UFRJ, apesar de estruturada, ainda carece de uma sistematização comparativa direta entre os indicadores previstos no PDI e PEI e os resultados efetivamente alcançados. Embora o documento relate a execução de metas por diferentes pró-reitorias e unidades administrativas, essa correlação nem sempre se apresenta de maneira explícita ou uniforme. A menção à realização de metas “em conformidade com o PDI” ou “com base nos objetivos estratégicos” está presente, porém sem a devida quantificação de metas não cumpridas ou parcialmente atingidas. Quando há justificativas para o não cumprimento de metas, elas são atribuídas, de forma geral, a “cenários adversos” ou “limitações orçamentárias”, sem detalhamento analítico sobre o impacto de cada fator limitante. A ausência de tabelas comparativas entre metas planejadas e resultados apurados, por objetivo ou eixo temático, dificulta uma leitura crítica mais apurada da efetividade institucional.

Ainda assim, é possível identificar no relatório práticas de *accountability* institucional que se articulam com os princípios da gestão pública contemporânea. A atuação da

Superintendência-Geral de Governança (SGGov), por exemplo, na revisão anual do PDI e na criação do Subcomitê de Integridade, Transparência e Acesso à Informação, representa um esforço em institucionalizar mecanismos de controle e de transparência internos. A participação da UFRJ na autoavaliação do novo indicador ESG (iESGo) proposto pelo TCU também aponta para a incorporação de métricas externas como parte das estratégias de prestação de contas e governança responsável. Tais medidas respondem, ao menos em parte, à necessidade de ancorar os processos de gestão em bases verificáveis, inclusive diante dos compromissos assumidos pela universidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A presença da Ouvidoria-Geral e os avanços na utilização do sistema Fala.BR/CGU, bem como o fortalecimento da transparência ativa por meio do Portal de Transparência da UFRJ, representam esforços adicionais de promoção do controle social. A universidade implementou ações para melhorar a resposta às demandas da sociedade civil, incluindo campanhas de conscientização, treinamentos internos e atualização periódica dos dados públicos. Todavia, desafios persistem, como a resistência cultural à transparência e a dificuldade de alguns setores em atender às exigências legais, especialmente no tratamento de dados pessoais. Apesar disso, o Relatório de Gestão 2024 sinaliza ações estruturadas para superar tais barreiras, como o início de um programa de capacitação continuada e a criação de manuais práticos para gestores.

Por fim, a análise documental revela que, embora o Relatório de Gestão da UFRJ 2024 contenha elementos importantes de transparência e prestação de contas, a consolidação de uma cultura institucional de *accountability* requer aprimoramentos. A sistematização mais clara de indicadores, a comparação direta entre metas previstas e alcançadas e a explicitação dos desafios enfrentados por área estratégica fortaleceriam o processo. A UFRJ demonstra avanços notáveis em mecanismos tecnológicos e institucionais, mas ainda há espaço para que a prestação de contas se aproxime mais dos princípios da governança participativa e responsiva. Nesse sentido, a integração entre o Relatório de Gestão, o PDI/PEI e os relatórios de desempenho anuais das unidades acadêmicas poderia constituir um ecossistema informacional mais robusto, capaz de subsidiar tanto a tomada de decisão interna quanto a avaliação social externa da universidade.

## **Integração dos ODS nas iniciativas institucionais**

A análise do critério “Integração dos ODS nas iniciativas institucionais”, a partir do Relatório de Gestão da UFRJ 2024 e conforme os procedimentos metodológicos da análise de conteúdo de Bardin (2011), revela o empenho da universidade em incorporar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de maneira transversal em suas políticas, programas e ações.

A universidade apresenta um mapeamento quantitativo detalhado das iniciativas de extensão que se alinham aos 17 ODS, indicando a modalidade (programas, projetos, cursos, eventos) e o total de ações por objetivo. Destaca-se, por exemplo, o expressivo número de ações associadas ao ODS 4 (Educação de qualidade), com 1.556 iniciativas, seguido pelo ODS 3 (Saúde e bem-estar), com 957 registros. Esta categorização demonstra um compromisso institucional não apenas com a mensuração, mas com o planejamento orientado por impacto social e alinhado à Agenda 2030.

No campo das políticas de inclusão, o relatório aponta diversas ações vinculadas a temáticas como igualdade de gênero (ODS 5), redução das desigualdades (ODS 10), promoção

da saúde (ODS 3), justiça social (ODS 16) e diversidade cultural. Campanhas como o “Abril Azul” (conscientização sobre autismo), “Agosto Lilás” (enfrentamento à violência contra a mulher), “Novembro Negro” (valorização da cultura afro-brasileira) e outras datas mobilizadoras integram o calendário institucional e são associadas diretamente aos ODS. A Ouvidoria-Geral, por meio das mídias sociais e informativos, também atua como ferramenta de educação cidadã, abordando temas como assédio, racismo, capacitismo e direitos da população LGBTQIAPN+, reforçando a dimensão social da sustentabilidade na UFRJ.

As práticas ambientais ganham destaque principalmente na seção referente ao reconhecimento do “Selo ODS Educação”, concedido à UFRJ em razão de boas práticas sustentáveis no ensino, pesquisa, extensão e gestão. A instituição foi certificada com 73 iniciativas aprovadas, quase o dobro da edição anterior, o que denota uma mobilização interna crescente em torno da sustentabilidade ambiental. Ademais, a UFRJ menciona sua participação em rankings internacionais de sustentabilidade, como o GreenMetric e o THE Impact Rankings, o que indica uma postura ativa na comparação de seus indicadores ambientais com os de outras instituições globais. Essas práticas demonstram uma integração consistente entre avaliação externa, inovação ambiental e reputação institucional voltada à sustentabilidade.

A inovação social aparece como eixo transversal nas ações da universidade, seja por meio de eventos como o “Festival da Ciência” e a “Semana de Integração Acadêmica (SIAC)”, seja pelo reconhecimento de iniciativas de impacto social no território. A atuação extensionista da UFRJ se mostra particularmente robusta em comunidades em situação de vulnerabilidade, como as ações desenvolvidas na Maré, Manguinhos e Complexo do Alemão. A articulação entre pesquisa aplicada, formação cidadã e serviços à comunidade demonstra que o compromisso com os ODS não se restringe ao campo declaratório, mas é operacionalizado na prática cotidiana da instituição. Assim, o conceito de inovação social é vivenciado por meio da coprodução de soluções com os públicos envolvidos, reforçando o papel da universidade como agente de transformação territorial.

Portanto, a análise documental evidencia que a UFRJ tem avançado na incorporação dos ODS em suas diversas dimensões institucionais. A presença de indicadores, mapeamentos, campanhas, certificações e programas sinaliza uma institucionalização progressiva da Agenda 2030. Contudo, ainda que o relatório demonstre expressivo volume de ações associadas aos ODS, caberia uma maior sistematização qualitativa dessas iniciativas, por exemplo, com descrição de metodologias, resultados e impactos sociais, ambientais e econômicos alcançados. Além disso, a criação de um repositório público e atualizado dessas práticas facilitaria o monitoramento e a replicação de experiências exitosas. Com isso, a UFRJ não apenas reforçaria seu protagonismo nacional na agenda do desenvolvimento sustentável, como também fortaleceria seu papel formador, integrador e transformador no contexto universitário brasileiro.

### **Priorização e alinhamento estratégico**

Com base na metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), foi possível identificar que o relatório hierarquiza os ODS a partir do volume de ações de extensão que lhes são associadas. Destacam-se como prioritários o ODS 4 (Educação de qualidade), com 1.556 ações, o ODS 3 (Saúde e bem-estar), com 957, e o ODS 10 (Redução das desigualdades), com 928, indicando uma clara convergência entre as prioridades institucionais e os desafios sociais enfrentados no contexto brasileiro.

Essa priorização é coerente com os objetivos estratégicos previstos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024



da UFRJ. A presença dos ODS como referência no delineamento de metas e indicadores nas quatro dimensões estratégicas da universidade (Ensino, Pesquisa, Extensão e Planejamento, Gestão e Governança) evidencia que a Agenda 2030 está incorporada ao processo decisório da gestão universitária. Além disso, a obtenção do Selo ODS Educação, com 73 iniciativas aprovadas, reforça o comprometimento institucional com os princípios da sustentabilidade e posiciona a UFRJ como referência nacional na territorialização dos ODS no ensino superior público.

Outro aspecto importante é a articulação da universidade com políticas públicas e redes de cooperação. O relatório menciona parcerias com órgãos como a Controladoria Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU), universidades federais do estado do Rio de Janeiro e redes de escolas públicas. Também há referências à integração com programas nacionais, como o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), e com instrumentos regulatórios, como o Decreto nº 11.529/2023, que impulsionou a criação do Subcomitê de Integridade, Transparência e Acesso à Informação.

Destaca-se ainda o esforço da UFRJ em estabelecer conexões internacionais estratégicas que contribuem para o cumprimento dos ODS. O relatório cita a busca por acordos de cooperação técnica e científica com instituições internacionais, com ênfase na Cooperação Sul-Sul, ampliando as possibilidades de atuação global da universidade no enfrentamento dos desafios socioambientais. Essas articulações revelam uma compreensão ampliada da sustentabilidade, que não se limita ao território local, mas que se integra a dinâmicas globais, tanto no campo acadêmico quanto no âmbito da governança universitária.

Portanto, a análise evidencia que a UFRJ não apenas reconhece os ODS como diretrizes estratégicas, mas os utiliza como referência concreta para definição de metas, monitoramento de desempenho e legitimação de suas ações junto à sociedade. Ainda que o relatório apresente a priorização dos ODS de forma implícita, por meio do número de ações vinculadas, recomenda-se o aprimoramento dessa abordagem com a inclusão de análises qualitativas sobre impacto, transversalidade e interdependência dos objetivos. Isso permitiria uma leitura mais aprofundada das escolhas estratégicas da universidade e de sua contribuição efetiva para a Agenda 2030.

## **Monitoramento e avaliação**

Em primeiro plano, observa-se a utilização da Plataforma SciVal, que permite comparações institucionais e análise de desempenho científico e acadêmico com foco em indicadores internacionais, como os rankings THE Impact e GreenMetric, os quais incorporam métricas de sustentabilidade e impacto social. Essas ferramentas oferecem bases quantitativas para mensurar a contribuição da universidade à Agenda 2030, ainda que não estejam exclusivamente voltadas para o monitoramento interno dos ODS, mas sim como insumos complementares à autoavaliação institucional.

No que tange à periodicidade de revisão das metas e estratégias, o relatório aponta que o Planejamento Estratégico da UFRJ (2020-2024) passa por revisões periódicas, podendo ocorrer semestral ou anualmente, conforme as variações dos cenários internos e externos. Essa flexibilidade metodológica visa garantir a aderência das metas institucionais à realidade orçamentária, política e social vivenciada pela instituição. Além disso, a Superintendência-Geral de Governança (SGGov) tem atuado ativamente na coordenação dessas revisões, inclusive na construção da nova versão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2025-2029. Isso demonstra que o ciclo de planejamento da UFRJ já incorpora uma lógica de melhoria

contínua, mesmo que o alinhamento explícito e direto com os ODS ainda possa ser mais robusto nos instrumentos de monitoramento interno.

No campo da auditoria interna, a UFRJ demonstra um avanço institucional relevante com a adoção do sistema e-Aud da CGU, o qual permite monitoramento contínuo das recomendações de auditoria, avaliação de conformidade dos processos e acompanhamento da execução de ações corretivas. A Auditoria Interna (AUDIN) também estruturou o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), que incorpora indicadores específicos para avaliação de desempenho e gestão de riscos. Embora esses instrumentos estejam mais voltados à integridade e eficiência administrativa, há potencial para integrá-los às estratégias de monitoramento das iniciativas associadas aos ODS, especialmente nas áreas de gestão ambiental, planejamento de recursos e governança pública.

Além disso, destaca-se a utilização da plataforma “For Risco” para o monitoramento contínuo de riscos institucionais. Essa ferramenta permite não apenas identificar e classificar riscos por impacto e probabilidade, como também definir planos de mitigação e elaborar relatórios periódicos de acompanhamento. Esse modelo de governança de riscos poderia ser ampliado para abranger indicadores qualitativos e quantitativos relacionados à efetividade das ações vinculadas aos ODS, incorporando, por exemplo, o grau de capilaridade das iniciativas nos territórios vulneráveis, a inclusão de públicos minorizados e a promoção da equidade institucional. Essa ampliação metodológica contribuiria para o refinamento da avaliação de impacto socioambiental das políticas universitárias.

Embora o relatório explicita a coleta e organização de dados sobre as ações de extensão alinhadas aos 17 ODS desde 2022, por meio da PR-5, não há descrição clara de uma metodologia de avaliação dos impactos sociais, ambientais ou econômicos dessas ações. A universidade relata o número de iniciativas por ODS e modalidade (programa, projeto, curso, evento), mas não informa indicadores de resultados, alcance territorial ou transformação social efetiva. A criação de metodologias de avaliação mais integradas (como teorias de mudança, análises de custo-benefício social, ou ferramentas participativas) ampliaria a capacidade da UFRJ de medir o progresso real na direção dos ODS. Isso também fortaleceria a prestação de contas perante a sociedade, os órgãos de controle e os organismos internacionais de monitoramento da Agenda 2030.

## **Participação e engajamento**

A universidade mobilizou estudantes, docentes e técnicos em atividades como a Semana de Integração Acadêmica (SIAC), o Festival da Ciência e eventos realizados nos territórios da Maré e Manguinhos, além da participação em feiras como a Expo Favela e em ações culturais como a FLUP. Essas iniciativas reforçam o papel da universidade como agente de transformação social e como espaço de formação cidadã, possibilitando o engajamento direto da comunidade universitária com as questões da Agenda 2030.

Além da execução, observa-se a participação da comunidade acadêmica também na avaliação e construção das estratégias institucionais, como ocorreu no processo de certificação do Selo ODS Educação. Entre agosto e outubro de 2024, a UFRJ mobilizou docentes e servidores para mapear iniciativas alinhadas aos ODS, resultando em 73 ações aprovadas, quase o dobro da edição anterior. Tal desempenho levou a universidade a ser escolhida como anfitriã da cerimônia nacional de entrega do selo, evidenciando o reconhecimento externo do esforço coletivo de sua comunidade. Essa mobilização demonstra a existência de um ambiente

institucional propício à participação ativa e colaborativa, condição fundamental para a institucionalização de práticas sustentáveis de forma transversal.

No que se refere à divulgação para o público externo, a Coordenação de Comunicação da PR-5 desempenhou papel estratégico na ampliação da visibilidade das ações de extensão. Em 2024, foram mais de 250 matérias publicadas em veículos de comunicação regionais e nacionais, como Agência Brasil, TV Globo, Correio Braziliense e IstoÉ Dinheiro, totalizando uma valoração estimada em R\$ 3,5 milhões em mídia espontânea. Essa presença qualificada nos meios de comunicação reforça a imagem institucional da UFRJ como universidade socialmente comprometida e engajada com os ODS. As plataformas digitais da PR-5 (site, redes sociais e newsletter) também foram intensamente utilizadas como meios de divulgação contínua e acessível.

Outro ponto relevante é o papel da Ouvidoria-Geral na promoção da cultura participativa e na consolidação de espaços de escuta ativa. Em 2024, a Ouvidoria investiu em campanhas informativas nas redes sociais, especialmente no Instagram, abordando temas como ética, integridade, direitos humanos e cidadania. Essas ações contribuíram para o letramento institucional e a conscientização da comunidade sobre temas sensíveis como racismo, transfobia, capacitismo, assédio moral e violência contra a mulher. O engajamento nas plataformas digitais foi incentivado por meio de campanhas como “Ditadura Nunca Mais”, “Carnaval Consciente” e “Setembro Amarelo”, articulando calendário institucional e engajamento social em temas vinculados aos ODS.

Constata-se que a UFRJ tem consolidado práticas participativas no campo da extensão universitária e da cultura organizacional. Entretanto, ainda há oportunidades para a ampliação do envolvimento da comunidade acadêmica na formulação de políticas institucionais e no processo de avaliação das ações voltadas para os ODS. A criação de fóruns permanentes de participação, como conselhos consultivos com representação estudantil e de servidores técnico-administrativos, poderia fortalecer ainda mais a governança democrática da universidade. De igual modo, o incentivo à produção de relatórios participativos de impacto e a construção de narrativas colaborativas ampliariam o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade nas iniciativas sustentáveis desenvolvidas no âmbito da UFRJ.

## **Relatório de Gestão anual**

### **Transparência e prestação de contas (*Accountability*)**

A análise do critério revela uma tentativa consistente da instituição em alinhar resultados alcançados às metas delineadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Planejamento Estratégico Institucional (PEI). O relatório apresenta uma estrutura narrativa que correlaciona ações executadas com os objetivos estratégicos previamente estabelecidos, especialmente nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. A inclusão de dados quantitativos, como a evolução do orçamento geral entre 2020 e 2024, os investimentos por unidade orçamentária e os percentuais de execução financeira, possibilita uma avaliação objetiva dos avanços e dos entraves enfrentados pela universidade. A disposição desses dados permite ao leitor verificar em que medida as metas foram atingidas ou não, promovendo um exercício de responsabilização pública. Além disso, destaca-se o uso de painéis digitais (Painel Orçamentário-Financeiro) como recurso de transparência ativa, demonstrando compromisso com a abertura de informações de forma acessível à sociedade.

No entanto, a análise crítica sugere que a prestação de contas da UFRJ, apesar de estruturada, ainda carece de uma sistematização comparativa direta entre os indicadores previstos no PDI e PEI e os resultados efetivamente alcançados. Embora o documento relate a execução de metas por diferentes pró-reitorias e unidades administrativas, essa correlação nem sempre se apresenta de maneira explícita ou uniforme. A menção à realização de metas “em conformidade com o PDI” ou “com base nos objetivos estratégicos” está presente, porém sem a devida quantificação de metas não cumpridas ou parcialmente atingidas. Quando há justificativas para o não cumprimento de metas, elas são atribuídas, de forma geral, a “cenários adversos” ou “limitações orçamentárias”, sem detalhamento analítico sobre o impacto de cada fator limitante. A ausência de tabelas comparativas entre metas planejadas e resultados apurados, por objetivo ou eixo temático, dificulta uma leitura crítica mais apurada da efetividade institucional.

Ainda assim, é possível identificar no relatório práticas de *accountability* institucional que se articulam com os princípios da gestão pública contemporânea. A atuação da Superintendência-Geral de Governança (SGGov), por exemplo, na revisão anual do PDI e na criação do Subcomitê de Integridade, Transparência e Acesso à Informação, representa um esforço em institucionalizar mecanismos de controle e de transparência internos. A participação da UFRJ na autoavaliação do novo indicador ESG (iESGo) proposto pelo TCU também aponta para a incorporação de métricas externas como parte das estratégias de prestação de contas e governança responsável. Tais medidas respondem, ao menos em parte, à necessidade de ancorar os processos de gestão em bases verificáveis, inclusive diante dos compromissos assumidos pela universidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A presença da Ouvidoria-Geral e os avanços na utilização do sistema Fala.BR/CGU, bem como o fortalecimento da transparência ativa por meio do Portal de Transparência da UFRJ, representam esforços adicionais de promoção do controle social. A universidade implementou ações para melhorar a resposta às demandas da sociedade civil, incluindo campanhas de conscientização, treinamentos internos e atualização periódica dos dados públicos. Todavia, desafios persistem, como a resistência cultural à transparência e a dificuldade de alguns setores em atender às exigências legais, especialmente no tratamento de dados pessoais. Apesar disso, o Relatório de Gestão 2024 sinaliza ações estruturadas para superar tais barreiras, como o início de um programa de capacitação continuada e a criação de manuais práticos para gestores.

Por fim, a análise documental revela que, embora o Relatório de Gestão da UFRJ 2024 contenha elementos importantes de transparência e prestação de contas, a consolidação de uma cultura institucional de *accountability* requer aprimoramentos. A sistematização mais clara de indicadores, a comparação direta entre metas previstas e alcançadas e a explicitação dos desafios enfrentados por área estratégica fortaleceriam o processo. A UFRJ demonstra avanços notáveis em mecanismos tecnológicos e institucionais, mas ainda há espaço para que a prestação de contas se aproxime mais dos princípios da governança participativa e responsiva. Nesse sentido, a integração entre o Relatório de Gestão, o PDI/PEI e os relatórios de desempenho anuais das unidades acadêmicas poderia constituir um ecossistema informacional mais robusto, capaz de subsidiar tanto a tomada de decisão interna quanto a avaliação social externa da universidade.

## Integração dos ODS nas iniciativas institucionais

A análise do critério “Integração dos ODS nas iniciativas institucionais”, a partir do *Relatório de Gestão da UFRJ 2024* e conforme os procedimentos metodológicos da análise de conteúdo de Bardin (2011), revela o empenho da universidade em incorporar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de maneira transversal em suas políticas, programas e ações. A universidade apresenta um mapeamento quantitativo detalhado das iniciativas de extensão que se alinham aos 17 ODS, indicando a modalidade (programas, projetos, cursos, eventos) e o total de ações por objetivo. Destaca-se, por exemplo, o expressivo número de ações associadas ao ODS 4 (Educação de qualidade), com 1.556 iniciativas, seguido pelo ODS 3 (Saúde e bem-estar), com 957 registros. Esta categorização demonstra um compromisso institucional não apenas com a mensuração, mas com o planejamento orientado por impacto social e alinhado à Agenda 2030.

No campo das políticas de inclusão, o relatório aponta diversas ações vinculadas a temáticas como igualdade de gênero (ODS 5), redução das desigualdades (ODS 10), promoção da saúde (ODS 3), justiça social (ODS 16) e diversidade cultural. Campanhas como o “Abril Azul” (conscientização sobre autismo), “Agosto Lilás” (enfrentamento à violência contra a mulher), “Novembro Negro” (valorização da cultura afro-brasileira) e outras datas mobilizadoras integram o calendário institucional e são associadas diretamente aos ODS. A Ouvidoria-Geral, por meio das mídias sociais e informativos, também atua como ferramenta de educação cidadã, abordando temas como assédio, racismo, capacitismo e direitos da população LGBTQIAPN+, reforçando a dimensão social da sustentabilidade na UFRJ.

As práticas ambientais ganham destaque principalmente na seção referente ao reconhecimento do “Selo ODS Educação”, concedido à UFRJ em razão de boas práticas sustentáveis no ensino, pesquisa, extensão e gestão. A instituição foi certificada com 73 iniciativas aprovadas, quase o dobro da edição anterior, o que denota uma mobilização interna crescente em torno da sustentabilidade ambiental. Ademais, a UFRJ menciona sua participação em rankings internacionais de sustentabilidade, como o GreenMetric e o THE Impact Rankings, o que indica uma postura ativa na comparação de seus indicadores ambientais com os de outras instituições globais. Essas práticas demonstram uma integração consistente entre avaliação externa, inovação ambiental e reputação institucional voltada à sustentabilidade.

A inovação social aparece como eixo transversal nas ações da universidade, seja por meio de eventos como o “Festival da Ciência” e a “Semana de Integração Acadêmica (SIAC)”, seja pelo reconhecimento de iniciativas de impacto social no território. A atuação extensionista da UFRJ se mostra particularmente robusta em comunidades em situação de vulnerabilidade, como as ações desenvolvidas na Maré, Manguinhos e Complexo do Alemão. A articulação entre pesquisa aplicada, formação cidadã e serviços à comunidade demonstra que o compromisso com os ODS não se restringe ao campo declaratório, mas é operacionalizado na prática cotidiana da instituição. Assim, o conceito de inovação social é vivenciado por meio da coprodução de soluções com os públicos envolvidos, reforçando o papel da universidade como agente de transformação territorial.

Portanto, a análise documental evidencia que a UFRJ tem avançado na incorporação dos ODS em suas diversas dimensões institucionais. A presença de indicadores, mapeamentos, campanhas, certificações e programas sinaliza uma institucionalização progressiva da Agenda 2030. Contudo, ainda que o relatório demonstre expressivo volume de ações associadas aos ODS, caberia uma maior sistematização qualitativa dessas iniciativas, por exemplo, com descrição de metodologias, resultados e impactos sociais, ambientais e econômicos alcançados.

Além disso, a criação de um repositório público e atualizado dessas práticas facilitaria o monitoramento e a replicação de experiências exitosas. Com isso, a UFRJ não apenas reforçaria seu protagonismo nacional na agenda do desenvolvimento sustentável, como também fortaleceria seu papel formador, integrador e transformador no contexto universitário brasileiro.

### **Priorização e alinhamento estratégico**

A análise do critério “Priorização e alinhamento estratégico” no *Relatório de Gestão 2024* da UFRJ permite observar a forma como a instituição vem internalizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em sua estratégia institucional e na articulação com políticas públicas. Com base na metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), foi possível identificar que o relatório hierarquiza os ODS a partir do volume de ações de extensão que lhes são associadas. Destacam-se como prioritários o ODS 4 (Educação de qualidade), com 1.556 ações, o ODS 3 (Saúde e bem-estar), com 957, e o ODS 10 (Redução das desigualdades), com 928, indicando uma clara convergência entre as prioridades institucionais e os desafios sociais enfrentados no contexto brasileiro.

Essa priorização é coerente com os objetivos estratégicos previstos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024 da UFRJ. A presença dos ODS como referência no delineamento de metas e indicadores nas quatro dimensões estratégicas da universidade (Ensino, Pesquisa, Extensão e Planejamento, Gestão e Governança) evidencia que a Agenda 2030 está incorporada ao processo decisório da gestão universitária. Além disso, a obtenção do Selo ODS Educação, com 73 iniciativas aprovadas, reforça o comprometimento institucional com os princípios da sustentabilidade e posiciona a UFRJ como referência nacional na territorialização dos ODS no ensino superior público.

Outro aspecto importante é a articulação da universidade com políticas públicas e redes de cooperação. O relatório menciona parcerias com órgãos como a Controladoria-Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU), universidades federais do estado do Rio de Janeiro e redes de escolas públicas. Também há referências à integração com programas nacionais, como o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), e com instrumentos regulatórios, como o Decreto nº 11.529/2023, que impulsionou a criação do Subcomitê de Integridade, Transparência e Acesso à Informação.

Destaca-se ainda o esforço da UFRJ em estabelecer conexões internacionais estratégicas que contribuem para o cumprimento dos ODS. O relatório cita a busca por acordos de cooperação técnica e científica com instituições internacionais, com ênfase na Cooperação Sul-Sul, ampliando as possibilidades de atuação global da universidade no enfrentamento dos desafios socioambientais. Essas articulações revelam uma compreensão ampliada da sustentabilidade, que não se limita ao território local, mas que se integra a dinâmicas globais, tanto no campo acadêmico quanto no âmbito da governança universitária.

Portanto, a análise evidencia que a UFRJ não apenas reconhece os ODS como diretrizes estratégicas, mas os utiliza como referência concreta para definição de metas, monitoramento de desempenho e legitimação de suas ações junto à sociedade. Ainda que o relatório apresente a priorização dos ODS de forma implícita, por meio do número de ações vinculadas, recomenda-se o aprimoramento dessa abordagem com a inclusão de análises qualitativas sobre impacto, transversalidade e interdependência dos objetivos. Isso permitiria uma leitura mais aprofundada das escolhas estratégicas da universidade e de sua contribuição efetiva para a Agenda 2030.

## Monitoramento e avaliação

A análise do critério “Monitoramento e avaliação” no *Relatório de Gestão 2024* da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), à luz da análise de conteúdo de Bardin (2011), permite identificar avanços institucionais relevantes na construção de sistemas de controle e avaliação das ações voltadas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em primeiro plano, observa-se a utilização da Plataforma SciVal, que permite comparações institucionais e análise de desempenho científico e acadêmico com foco em indicadores internacionais, como os rankings THE Impact e GreenMetric, os quais incorporam métricas de sustentabilidade e impacto social. Essas ferramentas oferecem bases quantitativas para mensurar a contribuição da universidade à Agenda 2030, ainda que não estejam exclusivamente voltadas para o monitoramento interno dos ODS, mas sim como insumos complementares à autoavaliação institucional.

No que tange à periodicidade de revisão das metas e estratégias, o relatório aponta que o Planejamento Estratégico da UFRJ (2020-2024) passa por revisões periódicas, podendo ocorrer semestral ou anualmente, conforme as variações dos cenários internos e externos. Essa flexibilidade metodológica visa garantir a aderência das metas institucionais à realidade orçamentária, política e social vivenciada pela instituição. Além disso, a Superintendência-Geral de Governança (SGGov) tem atuado ativamente na coordenação dessas revisões, inclusive na construção da nova versão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2025-2029. Isso demonstra que o ciclo de planejamento da UFRJ já incorpora uma lógica de melhoria contínua, mesmo que o alinhamento explícito e direto com os ODS ainda possa ser mais robusto nos instrumentos de monitoramento interno.

No campo da auditoria interna, a UFRJ demonstra um avanço institucional relevante com a adoção do sistema e-Aud da CGU, o qual permite monitoramento contínuo das recomendações de auditoria, avaliação de conformidade dos processos e acompanhamento da execução de ações corretivas. A Auditoria Interna (AUDIN) também estruturou o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), que incorpora indicadores específicos para avaliação de desempenho e gestão de riscos. Embora esses instrumentos estejam mais voltados à integridade e eficiência administrativa, há potencial para integrá-los às estratégias de monitoramento das iniciativas associadas aos ODS, especialmente nas áreas de gestão ambiental, planejamento de recursos e governança pública.

Além disso, destaca-se a utilização da plataforma “For Risco” para o monitoramento contínuo de riscos institucionais. Essa ferramenta permite não apenas identificar e classificar riscos por impacto e probabilidade, como também definir planos de mitigação e elaborar relatórios periódicos de acompanhamento. Esse modelo de governança de riscos poderia ser ampliado para abranger indicadores qualitativos e quantitativos relacionados à efetividade das ações vinculadas aos ODS, incorporando, por exemplo, o grau de capilaridade das iniciativas nos territórios vulneráveis, a inclusão de públicos minorizados e a promoção da equidade institucional. Essa ampliação metodológica contribuiria para o refinamento da avaliação de impacto socioambiental das políticas universitárias.

Por fim, embora o relatório explicita a coleta e organização de dados sobre as ações de extensão alinhadas aos 17 ODS desde 2022, por meio da PR-5, não há descrição clara de uma metodologia de avaliação dos impactos sociais, ambientais ou econômicos dessas ações. A universidade relata o número de iniciativas por ODS e modalidade (programa, projeto, curso, evento), mas não informa indicadores de resultados, alcance territorial ou transformação social

efetiva. A criação de metodologias de avaliação mais integradas, como teorias de mudança, análises de custo-benefício social, ou ferramentas participativas, ampliaria a capacidade da UFRJ de medir o progresso real na direção dos ODS. Isso também fortaleceria a prestação de contas perante a sociedade, os órgãos de controle e os organismos internacionais de monitoramento da Agenda 2030.

### **Participação e engajamento**

A análise do critério “Participação e engajamento” no *Relatório de Gestão 2024* da UFRJ, com base na metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011), revela um amplo conjunto de iniciativas voltadas ao envolvimento da comunidade acadêmica na execução e divulgação de ações institucionais alinhadas aos ODS. A universidade mobilizou estudantes, docentes e técnicos em atividades como a Semana de Integração Acadêmica (SIAC), o Festival da Ciência e eventos realizados nos territórios da Maré e Manguinhos, além da participação em feiras como a Expo Favela e em ações culturais como a FLUP. Essas iniciativas reforçam o papel da universidade como agente de transformação social e como espaço de formação cidadã, possibilitando o engajamento direto da comunidade universitária com as questões da Agenda 2030.

Além da execução, observa-se a participação da comunidade acadêmica também na avaliação e construção das estratégias institucionais, como ocorreu no processo de certificação do Selo ODS Educação. Entre agosto e outubro de 2024, a UFRJ mobilizou docentes e servidores para mapear iniciativas alinhadas aos ODS, resultando em 73 ações aprovadas, quase o dobro da edição anterior. Tal desempenho levou a universidade a ser escolhida como anfitriã da cerimônia nacional de entrega do selo, evidenciando o reconhecimento externo do esforço coletivo de sua comunidade. Essa mobilização demonstra a existência de um ambiente institucional propício à participação ativa e colaborativa, condição fundamental para a institucionalização de práticas sustentáveis de forma transversal.

No que se refere à divulgação para o público externo, a Coordenação de Comunicação da PR-5 desempenhou papel estratégico na ampliação da visibilidade das ações de extensão. Em 2024, foram mais de 250 matérias publicadas em veículos de comunicação regionais e nacionais, como Agência Brasil, TV Globo, Correio Braziliense e IstoÉ Dinheiro, totalizando uma valoração estimada em R\$ 3,5 milhões em mídia espontânea. Essa presença qualificada nos meios de comunicação reforça a imagem institucional da UFRJ como universidade socialmente comprometida e engajada com os ODS. As plataformas digitais da PR-5 (site, redes sociais e newsletter) também foram intensamente utilizadas como meios de divulgação contínua e acessível.

Outro ponto relevante é o papel da Ouvidoria-Geral na promoção da cultura participativa e na consolidação de espaços de escuta ativa. Em 2024, a Ouvidoria investiu em campanhas informativas nas redes sociais, especialmente no Instagram, abordando temas como ética, integridade, direitos humanos e cidadania. Essas ações contribuíram para o letramento institucional e a conscientização da comunidade sobre temas sensíveis como racismo, transfobia, capacitismo, assédio moral e violência contra a mulher. O engajamento nas plataformas digitais foi incentivado por meio de campanhas como “Ditadura Nunca Mais”, “Carnaval Consciente” e “Setembro Amarelo”, articulando calendário institucional e engajamento social em temas vinculados aos ODS.

Por fim, constata-se que a UFRJ tem consolidado práticas participativas no campo da extensão universitária e da cultura organizacional. Entretanto, ainda há oportunidades para a



ampliação do envolvimento da comunidade acadêmica na formulação de políticas institucionais e no processo de avaliação das ações voltadas para os ODS. A criação de fóruns permanentes de participação, como conselhos consultivos com representação estudantil e de servidores técnico-administrativos, poderia fortalecer ainda mais a governança democrática da universidade. De igual modo, o incentivo à produção de relatórios participativos de impacto e a construção de narrativas colaborativas ampliariam o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade nas iniciativas sustentáveis desenvolvidas no âmbito da UFRJ.

## **Análise da PLS**

O Plano de Logística Sustentável (PLS) é um instrumento estratégico voltado à gestão ambiental responsável no âmbito da administração pública federal. Instituído pela Instrução Normativa nº 10/2012 do Ministério do Planejamento, o PLS visa promover práticas sustentáveis de consumo, eficiência no uso dos recursos públicos e melhoria contínua da gestão institucional. No contexto das universidades federais, a elaboração de um PLS representa uma oportunidade de aliar o conhecimento técnico-científico à inovação em sustentabilidade, transformando o ambiente universitário em um campo fértil para experimentação e difusão de boas práticas. A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), enquanto uma das maiores instituições de ensino superior da América Latina, incorporou esse compromisso ao desenvolver seu primeiro Plano de Logística Sustentável, estruturado a partir de um diagnóstico detalhado de sua operação e de metas voltadas à racionalização de recursos e à minimização de impactos ambientais.

A elaboração do PLS da UFRJ reconhece a complexidade institucional da universidade, que se estende por diversos campi, unidades isoladas, hospitais universitários e centros culturais, totalizando uma estrutura comparável à de um município de médio porte. Essa capilaridade representa tanto um desafio quanto uma oportunidade: a implementação de práticas sustentáveis deve levar em conta a diversidade funcional e territorial da universidade, exigindo o envolvimento de múltiplos atores e setores. Os relatórios temáticos que compõem o PLS (abordando temas como consumo de água e energia, coleta seletiva, mobilidade, qualidade de vida no trabalho e uso de materiais de consumo) revelam um esforço multidisciplinar que articula dados quantitativos, percepção dos usuários e recomendações técnicas para a adoção de medidas corretivas e preventivas em cada área de análise.

Além de ser uma ferramenta de planejamento e gestão, o PLS também é um meio de operacionalizar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 dentro da governança universitária. A análise dos documentos do PLS da UFRJ demonstra que a universidade tem buscado integrar princípios como uso eficiente dos recursos naturais, promoção da saúde e bem-estar no trabalho, e mobilidade sustentável, com destaque para os ODS 6 (Água Potável e Saneamento), 7 (Energia Limpa e Acessível), 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima). Nesse sentido, o PLS da UFRJ não apenas cumpre exigências normativas, mas também se configura como um instrumento relevante para consolidar uma cultura institucional de sustentabilidade e reforçar o papel da universidade como agente de transformação socioambiental.

## Material de Consumo

A análise do consumo de papel para impressão revela não apenas a magnitude do uso, mas também a incipiência das estratégias institucionais para sua contenção. Em 2019, a UFRJ consumiu 21.993 resmas de papel, com um gasto superior a R\$ 264 mil. O consumo está concentrado em poucas unidades, com destaque para o CCMN (7.582 resmas) e a PR-6 (5.329 resmas), conforme exposto no relatório. Embora 54% das unidades afirmem realizar algum controle sobre o uso de papel, medidas estruturadas são ainda pouco disseminadas. Práticas como impressão frente e verso e reutilização de folhas impressas apenas de um lado como rascunho estão presentes, mas sem padronização institucional. A adoção do SEI (Sistema Eletrônico de Informações) é um avanço relevante citado no relatório, pois possibilita a substituição gradual do suporte físico, mas sua implementação ainda é parcial. Do ponto de vista da análise de conteúdo, a predominância de categorias como “autonomia descoordenada” e “ações fragmentadas” reforça a urgência de políticas que integrem o consumo consciente de papel ao planejamento institucional. A ausência de metas formais por unidade e a não exigência de certificações ambientais nas aquisições reiteram o distanciamento entre a prática institucional e os princípios da sustentabilidade.

A dimensão do uso de copos descartáveis representa outra frente crítica no que tange à sustentabilidade da UFRJ. Em 2019, foram consumidos mais de 1,8 milhão de copos plásticos, com um gasto de aproximadamente R\$ 69 mil. Apesar de campanhas de conscientização em algumas unidades e da adoção pontual de canecas reutilizáveis, o relatório mostra que tais iniciativas não são sistemáticas e carecem de diretrizes institucionais. A análise de conteúdo aponta a recorrência de expressões relacionadas à “prática voluntarista” e “baixa adesão”, indicando que os avanços dependem mais do engajamento local do que de orientações normativas da administração superior. Destaca-se que o PLS propõe ações para substituição gradual dos descartáveis por alternativas reutilizáveis ou biodegradáveis, inclusive com menção ao Catálogo de Materiais (CATMAT), mas sem menção à inclusão de tais exigências nos editais de compras. Além disso, o relatório não contempla dados referentes ao consumo de descartáveis por concessionárias e restaurantes universitários, limitando a abrangência do diagnóstico. A ausência de metas concretas e de uma política institucional de redução do uso de descartáveis compromete a capacidade da universidade de avançar no cumprimento dos ODS 12 e 13.

O consumo de cartuchos de impressão evidencia a ausência de critérios de sustentabilidade nas aquisições e de mecanismos de logística reversa, o que contraria os princípios estabelecidos na Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.305/2010). Em 2019, a UFRJ consumiu 2.168 cartuchos, totalizando R\$ 580 mil em despesas, com forte concentração no CCS e no CFCH. A maioria das unidades realiza manutenção de impressoras apenas sob demanda, e não há controle sistemático sobre o volume de impressões ou sobre a destinação final dos insumos usados. A análise categorial revela a prevalência de termos como “falta de rastreabilidade” e “ineficiência operacional”, sugerindo um cenário de desperdício potencial. O PLS sugere alternativas, como centralização de impressões, adoção de ecofont, personalização de senhas e monitoramento mensal por unidade, mas não há evidência de institucionalização dessas medidas. Além disso, o relatório destaca a necessidade de revisão dos contratos de aquisição para incluir cláusulas de logística reversa, algo essencial para garantir a destinação ambientalmente adequada dos resíduos tecnológicos. A ausência dessas práticas limita a capacidade da UFRJ de se alinhar ao modelo de economia circular e de promover compras públicas sustentáveis, pilares fundamentais dos ODS.

O componente da redução de desperdício aparece no PLS como um eixo transversal às categorias de materiais analisadas (papel, copos descartáveis e cartuchos de impressão), porém ainda carece de metas quantitativas formalizadas que orientem as práticas institucionais. A análise documental revela que, embora haja sugestões de ações e recomendações para estabelecer metas por unidade, tais metas ainda não foram institucionalizadas. O texto do relatório indica que campanhas de conscientização sobre o uso racional de papel e copos são esporádicas e restritas a algumas unidades. A análise temática mostra recorrência de termos como “ausência de padronização” e “ações pontuais”, sugerindo a presença da categoria “consciência ambiental incipiente”. Além disso, o PLS propõe medidas de baixo custo e fácil implementação, como o reaproveitamento de papel já impresso, uso de canecas duráveis e padronização de impressão frente e verso, mas sem estabelecer um cronograma de execução. O relatório destaca que, apesar do custo financeiro relativamente modesto desses materiais, o impacto ambiental é relevante, o que reforça a urgência de consolidar uma política de redução de desperdício com metas claras, monitoramento contínuo e campanhas permanentes que promovam uma cultura de consumo consciente no âmbito da UFRJ.

### **Energia elétrica**

Sobre a transição para fontes de energia renovável, o PLS da UFRJ demonstra avanços relevantes, embora ainda restritos em alcance e impacto total sobre a matriz energética institucional. O relatório identifica três usinas fotovoltaicas já operantes, todas integradas à modalidade de compensação de créditos da geração distribuída, conforme regulamentação da ANEEL. Os sistemas estão instalados no Colégio de Aplicação (CAP), na Escola de Música e no Núcleo Interdisciplinar de Desenvolvimento Social (NIDES), com potência instalada variando entre 10,1 e 15,9 kWp. A análise de conteúdo permite identificar a categoria “experiência piloto institucional”, evidenciando que essas iniciativas cumprem função demonstrativa, mas ainda não representam parcela expressiva da energia consumida pela universidade. Os dados indicam geração média mensais entre 700 e 1.100 kWh por sistema, o que cobre apenas uma fração do consumo das respectivas unidades. Não há, no momento do relatório, integração entre os projetos fotovoltaicos e metas formais de expansão ou de cobertura percentual da demanda institucional, comprometendo a consolidação de uma política de energia limpa no âmbito da governança universitária. O conteúdo indica, assim, a necessidade de uma visão mais sistêmica e ambiciosa para a diversificação da matriz energética da UFRJ.

Além das unidades já operacionais, o PLS apresenta informações sobre novos projetos em fase de implantação ou planejamento, destacando uma tendência de ampliação da infraestrutura de geração distribuída na universidade. Está prevista a instalação de novos sistemas fotovoltaicos na Fazenda Experimental de Seropédica e em um novo bloco do Colégio de Aplicação. Também há propostas para a instalação de usinas no prédio da Decania do CT e no prédio do Instituto de Ciências Biomédicas (ICB), com capacidade superior à dos sistemas já operantes. Esses avanços permitem inferir a emergência de uma categoria de análise denominada “intenção de escalabilidade”, sugerindo que a universidade reconhece a importância da energia solar como vetor estratégico. Contudo, o PLS não detalha o cronograma de execução, fontes de financiamento ou integração entre os projetos e o planejamento energético institucional. A ausência de metas formais e indicadores de desempenho ambiental vinculados a esses investimentos limita sua eficácia como instrumento de ação climática. Além disso, não há menção a outras fontes renováveis, como biomassa ou eólica, restringindo a

diversificação da matriz. Assim, a UFRJ avança, mas ainda de forma cautelosa e fragmentada, na direção da autonomia energética com base em fontes limpas.

Por fim, é importante destacar que, embora o tema da energia renovável esteja presente na agenda institucional, ele ainda não está incorporado de maneira transversal às políticas de gestão, planejamento e governança da universidade. A análise inferencial do conteúdo do PLS revela uma prevalência do campo semântico “projetos desconectados da estratégia institucional”, o que dificulta a consolidação de uma política energética sustentável. A falta de integração entre os dados de consumo, os custos associados, os investimentos em eficiência e os projetos de energia renovável compromete a capacidade da universidade de realizar uma gestão energética eficaz e ambientalmente responsável. Para que a UFRJ se alinhe plenamente aos ODS 7 e 13, deve a geração distribuída deixar de ser um conjunto de iniciativas isoladas e se transformar em um eixo estratégico, com diretrizes claras, metas quantificáveis, monitoramento contínuo e articulação com o Plano Diretor e demais instrumentos de planejamento. A internalização da variável energética nas esferas de decisão administrativa contribuiria não apenas para a redução de custos e emissões, mas também para posicionar a universidade como referência nacional em inovação institucional e compromisso ambiental no setor público.

### Água e esgoto

O Plano de Logística Sustentável da UFRJ, ao abordar a gestão dos recursos hídricos e de esgotamento sanitário, apresenta um diagnóstico minucioso que permite compreender a magnitude do desafio institucional frente à sustentabilidade hídrica. A coleta de dados revelou que, entre 2018 e 2020, a universidade consumiu aproximadamente 2,15 milhões de metros cúbicos de água, gerando um gasto superior a 61 milhões de reais. Com base na análise documental, observou-se uma concentração significativa do consumo em 13 edifícios, responsáveis por 82% da água utilizada, evidência que remete à lógica do Diagrama de Pareto. Tais dados evidenciam a importância de políticas focadas nesses centros de maior impacto. No entanto, o relatório mostra que parte substancial das unidades desconhece seus próprios níveis de consumo e gasto, denotando fragilidade na cultura de monitoramento e controle. Os indicadores per capita calculados, embora apresentados de forma detalhada, revelam limitações metodológicas, como a adoção de um único número de servidores e alunos para os três anos analisados. Isso compromete a precisão dos dados, apesar de sua utilidade geral para o planejamento. Assim, o diagnóstico destaca não só o consumo expressivo, mas também a necessidade de aprimorar a gestão da informação e a transparência no uso da água.

No que se refere às práticas institucionais de controle e economia, o PLS evidencia que a UFRJ ainda possui um caminho considerável a percorrer na consolidação de políticas voltadas ao uso racional da água. A pesquisa aplicada às unidades mostrou que apenas 22,9% possuem hidrômetros individualizados e que cerca de 83% não implementam sistemas de reaproveitamento de água. Além disso, 61% das unidades com áreas verdes não consideram a sazonalidade das chuvas na irrigação, e apenas 17,1% realizam campanhas permanentes de conscientização sobre o consumo. Embora a maioria das unidades adote algum tipo de dispositivo de economia, como torneiras com vazão reduzida ou válvulas econômicas, o uso não é sistematizado em toda a universidade. Destaca-se, de forma positiva, o projeto do CCS que conseguiu reaproveitar 10 milhões de litros de água descartada por destiladores laboratoriais, representando economia financeira de R\$ 250 mil. No entanto, a abrangência da ação ainda é limitada (cobrindo apenas 39% dos equipamentos) e o sistema necessita de

manutenção e expansão. O plano, portanto, evidencia um diagnóstico que, embora registre boas práticas pontuais, revela a ausência de políticas institucionais amplas, integradas e continuadas de racionalização hídrica.

Em relação ao esgotamento sanitário, o diagnóstico do PLS também é robusto e aponta disparidades relevantes entre as diferentes unidades da UFRJ. A maioria das edificações do campus da Cidade Universitária está conectada à rede da CEDAE, porém há registros de prédios que não possuem ligação formal, comprometendo a destinação adequada dos efluentes. Unidades como o Complexo Industrial, a Prefeitura Universitária, o Polo de Xistoquímica e o Instituto COPPEAD não estão interligados à rede de esgoto ou adotam soluções paliativas, como filtros anaeróbios de eficácia questionável ou despejo em corpos hídricos. Esse cenário é particularmente grave quando se observa que parte dessas unidades se encontra em cotas altimétricas que impossibilitam o escoamento por gravidade, exigindo soluções técnicas específicas, como estações elevatórias que, por vezes, não foram projetadas para atender todos os setores. O diagnóstico, ao detalhar os problemas estruturais e operacionais, escancara a necessidade de intervenções de engenharia e gestão que garantam a universalização do tratamento de esgoto na instituição. Esse aspecto é central para o cumprimento do ODS 6, especialmente no que tange à meta de assegurar saneamento para todos e reduzir a poluição hídrica proveniente de fontes institucionais.

A análise do plano indica que, apesar dos avanços no levantamento e sistematização de dados, há fragilidades na integração desses diagnósticos à governança universitária. A Prefeitura Universitária, por exemplo, não monitora as ligações internas de esgoto dos prédios, impedindo o mapeamento completo da rede sanitária. Adicionalmente, o PLS relata obstruções recorrentes nas redes, provocadas pelo descarte inadequado de resíduos sólidos, como plásticos e materiais de construção, comprometendo a funcionalidade dos sistemas existentes. Há também falta de manutenção regular e ausência de políticas de capacitação e responsabilização institucional que estimulem uma cultura preventiva. Apesar de o documento propor ações corretivas e preventivas (como a implantação de manutenção predial hidráulica e campanhas educativas), a execução dessas medidas depende da superação de entraves administrativos e orçamentários. Constata-se a predominância de categorias como ineficiência estrutural, ausência de monitoramento e fragilidade institucional. Nesse sentido, o PLS cumpre uma etapa relevante do processo de governança sustentável, ao identificar as disfunções do sistema, mas evidencia também a distância entre diagnóstico e ação efetiva. A superação desse hiato é essencial para que a universidade avance na incorporação dos ODS em sua lógica de gestão.

### **Coleta seletiva**

O conteúdo do relatório sobre coleta seletiva evidencia uma estrutura institucional relativamente consolidada, mas desigual, no tocante à gestão de resíduos sólidos nos diferentes campi da UFRJ. A análise categorial revela a presença de iniciativas relevantes, como os programas Recicla CT e Recicla CCS, que respondem por volume expressivo da coleta seletiva, juntos, mais de 896 toneladas de resíduos foram encaminhadas para reciclagem entre 2007 e 2020. Contudo, o levantamento institucional mostra que apenas 38% das unidades acadêmicas ou administrativas declararam realizar atividades sistemáticas de coleta seletiva, revelando a assimetria de implementação e a ausência de política uniforme. A predominância da categoria papel (mais de 50% dos resíduos em quase todos os anos analisados) reflete o perfil do descarte universitário, enquanto materiais como tetrapak e eletrônicos ainda possuem participação marginal. A coleta ocorre sob demanda, limitando a rotina institucionalizada e compromete a

rastreabilidade e o controle. A análise também destaca a carência de dados precisos sobre todas as unidades, restringindo o diagnóstico abrangente da gestão de resíduos. Este ponto remete à categoria “fragilidade na institucionalização”, cuja recorrência impede o avanço sistêmico da política ambiental universitária.

Outro ponto central revelado na análise refere-se à articulação com cooperativas de catadores, que se apresenta como um diferencial positivo na prática da UFRJ, alinhando-se ao ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis). Desde 2007, doze cooperativas participaram do sistema de coleta seletiva da universidade por meio de editais bianuais, com acompanhamento da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP/UFRJ). A análise de conteúdo identificou a “categoria de inclusão social produtiva” como uma constante discursiva, materializada nas ações de formação, monitoramento e gestão colaborativa. Contudo, o sistema ainda opera com rotatividade que, embora preveja diversidade de agentes, pode limitar a continuidade e o fortalecimento das parcerias. O relatório também aponta a inexistência de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos institucionalizado, gerando uma lacuna entre a prática e os instrumentos formais de planejamento ambiental. O diagnóstico mostra que a coleta seletiva, embora existente e operante, carece de padronização e de uma política de comunicação mais eficaz. A ausência de pontos de triagem em muitos centros impede a ampliação das boas práticas observadas no CT e no CCS, comprometendo a capilaridade e a permanência dos resultados obtidos.

### **Qualidade de vida no trabalho**

A análise do PLS revela que a qualidade de vida no ambiente de trabalho na UFRJ é um tema reconhecido institucionalmente, mas ainda pouco sistematizado na prática. O levantamento feito por meio de questionário, embora limitado em abrangência (com apenas 42 respondentes de um universo institucional muito maior), oferece indicativos relevantes para uma leitura crítica do cenário atual. Um dos principais achados foi a escassez de programas de bem-estar: apenas 3,9% dos centros oferecem ginástica laboral, enquanto 5,3% promovem treinamentos continuados. Áreas de vivência estão presentes em 28,9% das unidades e espaços como refeitórios e copas em 42%, sugerindo carência de ambientes planejados para a convivência e recuperação psíquica dos trabalhadores. O Relatório também aponta que menos de 20% das unidades possuem ações diferenciadas de cuidado e promoção do bem-estar. Esses dados se revelam expressivos ao serem analisados com base nas categorias propostas por Bardin, como “ações institucionais incipientes” e “déficit de planejamento contínuo”, indicando que a qualidade de vida ainda é tratada como elemento periférico e não como eixo estruturante da gestão universitária.

A percepção subjetiva das condições ambientais nos locais de trabalho reforça o diagnóstico estrutural de defasagem. Diversas unidades relataram problemas persistentes, como falhas no sistema de ar-condicionado, má iluminação, desconforto acústico, vazamentos, infiltrações e ausência de manutenção predial regular. No caso do CCS, por exemplo, foram identificadas recorrentes queixas sobre inundações e precariedade elétrica, enquanto no Instituto de Matemática (IM/CCMN) foram relatadas dificuldades ligadas à dispersão física entre prédios e à ausência de infraestrutura própria, impactando o bem-estar coletivo e a identidade institucional. A análise por inferência sugere que esses elementos contribuem para um ambiente de trabalho disfuncional e pouco acolhedor. Ainda que iniciativas pontuais existam, como os setores de Saúde e Segurança no Trabalho e de Humanização no CCS, elas

não possuem cobertura institucional abrangente. Nesse contexto, as categorias “descontinuidade de políticas” e “individualização das soluções” emergem com frequência nos trechos analisados, evidenciando a ausência de diretrizes integradas que pautem a promoção de saúde mental, conforto ambiental e ergonomia como compromissos da administração universitária com sua força de trabalho.

A acessibilidade foi outro ponto abordado de forma crítica no relatório, com base em 39 respostas, ainda insuficientes para representar a totalidade da UFRJ, mas que permitem traçar um perfil preliminar. O dado mais recorrente entre os respondentes foi o atendimento “parcial” às normas de acessibilidade, indicando que a maioria das unidades possui barreiras arquitetônicas e estruturais. As sugestões dos servidores vão desde a instalação de rampas móveis, bancadas adaptadas e avisos visuais de emergência até sinalizações táteis, correções de desníveis no piso e revisão da abertura das portas. Tais elementos remetem à categoria “inclusão insuficiente” e evidenciam o descompasso entre os valores de equidade defendidos institucionalmente e a realidade física dos espaços. A análise temática do conteúdo aponta ainda que, mesmo nas unidades com alguma adequação, os critérios de acessibilidade não são sistematicamente avaliados ou monitorados. Ao tratar de uma universidade pública com compromisso social, a inexistência de uma política transversal de acessibilidade não apenas compromete os direitos das pessoas com deficiência, mas também fere os princípios do ODS 10 (Redução das Desigualdades), além de impactar negativamente os objetivos 3 e 8.

Os dados do PLS indicam uma baixa institucionalização de processos participativos relacionados à melhoria das condições de trabalho. A inexistência de canais permanentes de escuta ou de pesquisas de satisfação voltadas à saúde laboral compromete a construção de diagnósticos mais robustos e contínuos. O que se tem, no documento, é uma tentativa isolada de consulta, afetada ainda pela baixa adesão devido à sobrecarga digital causada pela pandemia. Apesar disso, sugestões importantes foram coletadas, como a criação de salas de descompressão, melhoria na conservação dos ambientes, expansão de áreas de vivência e implantação de políticas de ergonomia e bem-estar psicológico. Tais demandas, por sua recorrência, configuram a categoria de “aspirações recorrentes não atendidas”. O relatório também sugere que essas proposições sejam encaminhadas à equipe do Plano Diretor 2030, o que pode representar um caminho para institucionalizar essas pautas em um horizonte mais amplo. Entretanto, para que isso ocorra, será necessário que a qualidade de vida dos servidores seja incorporada como diretriz estratégica e não como ação pontual, garantindo que os princípios dos ODS sejam internalizados nas estruturas decisórias da governança universitária.

### **Deslocamento de pessoas**

O PLS da UFRJ revela, por meio da análise documental, uma realidade de mobilidade marcadamente dependente do modal rodoviário, refletindo a fragilidade de estratégias institucionais voltadas ao transporte sustentável. A Cidade Universitária, principal campus da instituição, é acessada quase exclusivamente por ônibus e automóveis particulares, com ausência de integração metroviária e ferroviária e pouca articulação com modais ativos. A análise de conteúdo permite destacar categorias como “dependência modal” e “isolamento geográfico”, especialmente quando o relatório descreve que o campus é cercado por vias expressas (Av. Brasil, Linha Vermelha e Linha Amarela) com acesso exclusivo por transporte rodoviário. Ainda que haja iniciativas como o sistema de bicicletas compartilhadas, seu alcance é restrito por barreiras econômicas e logísticas, já que exige pagamento antecipado e não possui integração tarifária com os demais sistemas. A baixa adesão a modais alternativos evidencia a

ausência de incentivos institucionais estruturados. Assim, a governança universitária carece de um plano abrangente de mobilidade sustentável, com metas, indicadores e integração transversal com outras dimensões da sustentabilidade.

Além disso, a distribuição espacial das unidades da UFRJ revela disparidades na oferta de transporte público. Enquanto campi como o da Praia Vermelha e as unidades no Centro da cidade do Rio de Janeiro contam com maior diversidade modal (ônibus, metrô, VLT, ciclovias), unidades como a Cidade Universitária e o campus de Duque de Caxias dependem exclusivamente de ônibus, sem acesso facilitado por metrô, trem ou mesmo infraestrutura cicloviária contínua. A análise de Bardin permite identificar categorias como “desigualdade territorial” e “exclusão logística”, que se evidenciam quando a mobilidade se torna uma barreira de acesso ao ensino e ao trabalho. O relatório identifica que regiões como Zona Oeste, Grande Bangu e municípios metropolitanos possuem menor cobertura de linhas até a Cidade Universitária, ainda que concentrem parcela expressiva da comunidade universitária. A ausência de políticas específicas de mobilidade inclusiva para estudantes e servidores dessas áreas reforça a dificuldade de acesso e aumenta a vulnerabilidade social. Embora o relatório cite a importância de repensar os fluxos pendulares de transporte, não há proposições concretas para reduzir o tempo de deslocamento, promover a equidade na acessibilidade e incentivar modais menos poluentes. A análise de conteúdo evidencia, portanto, que a mobilidade é tratada mais como um problema logístico do que como vetor estratégico de sustentabilidade institucional.

No eixo das iniciativas sustentáveis, o relatório menciona de forma pontual o projeto “Caronaê”, voltado para a promoção de caronas solidárias entre membros da comunidade universitária. No entanto, o conteúdo analisado não oferece informações suficientes sobre adesão, abrangência ou avaliação de impacto do programa, impossibilitando a sua categorização como uma política consolidada de mobilidade sustentável. Da mesma forma, a proposta de ampliação do home office para reduzir deslocamentos aparece como uma possibilidade futura, ainda sem regulamentação ou diretrizes. A análise temática permite inferir a existência de um campo semântico ligado à “proposição incipiente”, em que ideias sustentáveis são enunciadas, mas carecem de estruturação normativa e institucional. Embora o relatório apresente um extenso levantamento dos modos de transporte disponíveis por campus e região, ele falha em estabelecer um plano de transição ou de incentivo a práticas efetivas de mobilidade sustentável. A governança universitária, nesse aspecto, parece operar de forma reativa, sem políticas de fomento ativo à descarbonização dos deslocamentos, comprometendo os compromissos com o ODS 11, que preconiza a promoção do acesso universal a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preços acessíveis.

Quanto ao monitoramento de emissões, a análise documental do PLS aponta uma lacuna crítica: não há cálculo da pegada de carbono institucional associada ao deslocamento da comunidade universitária. Apesar de o relatório reconhecer que a mobilidade constitui uma das principais fontes indiretas de emissão de gases de efeito estufa, essa dimensão não é incorporada como indicador de gestão. A ausência de quantificação sistemática limita o alinhamento da universidade ao ODS 13, que exige a adoção de medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos. A análise por inferência permite identificar a categoria “invisibilização do impacto climático”, indicando que, embora o problema seja conhecido, sua abordagem permanece periférica na lógica da gestão universitária. A internalização da pegada de carbono nos relatórios e diagnósticos, além da adoção de metas de redução, permitiria alinhar a política de mobilidade à agenda climática global e à cultura de *accountability* ambiental. Para isso, seria necessário desenvolver instrumentos próprios de medição e consolidar parcerias



institucionais para monitoramento contínuo, transformando a mobilidade em um campo estratégico e transversal da sustentabilidade na UFRJ.

A análise do conteúdo do PLS revela haver um alinhamento parcial ao Plano Estratégico Institucional da UFRJ, sobretudo no que diz respeito à dimensão "Planejamento, Gestão e Governança" do mapa estratégico do PEI. No documento do PEI, destaca-se como objetivo a promoção de “rotinas de sustentabilidade que subsidiem a construção de um Plano de Logística Sustentável (PLS)”, demonstrando que o PLS é reconhecido como instrumento estratégico de gestão ambiental. Contudo, a análise inferencial do conteúdo evidencia que, embora mencionado como ação desejável, o PLS não é plenamente integrado ao ciclo de planejamento da instituição. Os dados levantados no PLS, como diagnósticos de consumo, propostas de racionalização e experiências de geração distribuída, não aparecem articulados aos indicadores, metas e ao portfólio de projetos estratégicos do PEI. A ausência dessa articulação reforça a categoria “planejamento paralelo”, em que o PLS é produzido como exigência normativa, mas não internalizado como eixo transversal da governança. Assim, embora exista uma relação formal, ela carece de efetividade gerencial, dificultando a consolidação do PLS como ferramenta viva e contínua dentro da estrutura de gestão estratégica da UFRJ.

No que se refere ao monitoramento e à transparência, o PLS apresenta fragilidades significativas. O PEI da UFRJ estabelece, entre suas metas, o monitoramento contínuo da execução do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do qual o PEI é derivado, e prevê a criação de uma área específica para gestão de projetos estratégicos. No entanto, o PLS, apesar de apresentar uma extensa base diagnóstica e algumas proposições, não conta com um conjunto sistemático de indicadores quantitativos e qualitativos para monitoramento de suas ações. Não há periodicidade definida para atualização dos dados ou relatórios regulares de acompanhamento, comprometendo a transparência das ações. A ausência de painéis públicos de indicadores, conforme previsto em boas práticas de gestão pública, limita a possibilidade de controle social e de tomada de decisões baseada em evidências. A análise de conteúdo identificou recorrência nos campos semânticos de “falta de institucionalização” e “ausência de métricas consistentes”. A não vinculação do PLS ao sistema de monitoramento da Superintendência Geral de Planejamento Institucional (SGPI), como ocorre com os demais projetos estratégicos descritos no PEI, enfraquece sua relevância como instrumento de *accountability* ambiental.

Em relação à participação social, o PLS apresenta um processo de elaboração pouco democrático e com baixa representatividade da comunidade universitária. Enquanto o PEI destaca a importância da participação da comunidade acadêmica e da transparência na formulação de políticas institucionais, com a criação de comissões e portarias específicas (como a Portaria nº 3370/2023 e a Portaria nº 11162/2023), o PLS foi elaborado com base em um formulário respondido por um número reduzido de unidades acadêmicas e administrativas. A baixa adesão ao questionário demonstra não apenas a limitação dos canais utilizados, mas também a fragilidade do engajamento institucional no processo. A análise temática permite identificar categorias como “consulta pontual” e “escuta limitada”, que sugerem a ausência de mecanismos permanentes de diálogo com a comunidade universitária sobre sustentabilidade. Ademais, não há previsão de participação nas etapas de execução e monitoramento, indicando um modelo centralizado e pouco colaborativo de gestão do PLS. Para que o plano avance enquanto política pública universitária, é necessário promover a inclusão da participação social como um eixo estruturante, com mecanismos de escuta ativa, fóruns participativos e instâncias deliberativas, em consonância com os valores expressos no PEI.

## **Análise para Ensino, Pesquisa e extensão**

### **Ensino**

#### **Governança e Políticas Institucionais do Ensino**

A análise das diretrizes estratégicas da UFRJ revela uma preocupação institucional em alinhar o ensino aos princípios da Agenda 2030, ainda que nem sempre de maneira explícita. No PDI 2020-2024, identificam-se objetivos voltados à promoção da excelência acadêmica, ao combate à evasão e à integração entre graduação, pós-graduação e extensão. Tais metas se relacionam diretamente com o ODS 4 (Educação de Qualidade), mas carecem de uma sistematização que identifique, nomeadamente, os ODS como eixo orientador dos currículos e programas de ensino.

Observa-se, no PEI, a presença de valores institucionais que dialogam com os ODS, como a responsabilidade social e ambiental, a inclusão e a diversidade, os quais são incorporados como fundamentos da ação educativa. Esses valores contribuem para um ambiente institucional propício à internalização dos ODS nas práticas pedagógicas e curriculares, ainda que o documento não explicita mecanismos concretos para tal integração. Essa omissão representa uma lacuna relevante à luz da análise de conteúdo.

No que se refere às políticas institucionais da Pró-Reitoria de Graduação (PR-1), o PDI menciona iniciativas voltadas à revisão curricular, ao estímulo à mobilidade estudantil e à ampliação do acesso e permanência, todos aspectos compatíveis com os ODS. No entanto, a vinculação direta dessas iniciativas aos ODS não é formalizada de modo sistemático, dificultando o monitoramento e avaliação do alinhamento estratégico com a Agenda 2030.

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR-2) apresenta, no PDI, metas relacionadas à melhoria de cursos com conceitos baixos, ao estímulo à internacionalização e ao fortalecimento da formação cidadã e ética. Embora tais diretrizes coadunem-se com uma formação voltada para o desenvolvimento sustentável, não há uma política institucional definida que promova o alinhamento dos programas de pós-graduação aos ODS, evidenciando a necessidade de institucionalização mais robusta.

A integração entre as diferentes dimensões do ensino superior (graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão), destacada como meta no PEI, pode ser interpretada como uma estratégia indireta de promoção dos ODS, especialmente pela transversalidade exigida pela Agenda 2030. No entanto, a ausência de indicadores que relacionem diretamente essa integração com metas específicas dos ODS fragiliza sua efetividade como instrumento de governança sustentável.

A análise do mapa estratégico institucional demonstra a presença de macroobjetivos vinculados ao ensino, como o fortalecimento das práticas pedagógicas, a internacionalização e a valorização da diversidade. Entretanto, a ausência de menção explícita aos ODS em tais estratégias dificulta a visualização do compromisso institucional com a Agenda 2030 no campo do ensino, limitando a transparência e dificulta a responsabilização (*accountability*).

Em termos de governança educacional, os documentos analisados evidenciam que a UFRJ reconhece a importância de alinhar suas políticas pedagógicas com os desafios globais, incluindo sustentabilidade, equidade e inovação. Contudo, a análise de conteúdo revela que a universidade ainda se encontra em uma etapa incipiente no que diz respeito à formalização de marcos normativos e operacionais que estabeleçam os ODS como referência para o ensino. A institucionalização da integração dos ODS no ensino demandaria a criação de diretrizes curriculares específicas, bem como a inserção de componentes formativos relacionados à Agenda 2030 nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs). Os documentos analisados, no

entanto, não indicam a existência de uma política transversal que obrigue ou estimule tal incorporação, limitando o alcance das ações existentes à esfera voluntária e não sistematizada.

Embora existam elementos nos documentos institucionais que dialogam com os ODS (especialmente no que tange à promoção de uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade), esses elementos não se constituem ainda como um sistema coeso de governança voltado à integração dos ODS. Para avançar nesse sentido, seria necessário explicitar o vínculo entre metas educacionais e os ODS, definir indicadores específicos, e promover capacitação docente voltada à sustentabilidade.

## **Indicadores e Monitoramento**

A presente análise foca no critério ensino e examina as ações das pró-reitorias PR-1 e PR-2 com relação à integração dos ODS nas práticas pedagógicas, curriculares e institucionais. Embora o relatório não utilize de maneira sistemática a linguagem dos ODS em todas as suas seções, é possível identificar avanços concretos que dialogam com os princípios da Agenda 2030.

No âmbito da PR-1, observa-se um movimento crescente de institucionalização de práticas pedagógicas voltadas à equidade, inclusão e qualidade da formação acadêmica, com destaque para o fortalecimento de políticas de permanência, programas de apoio didático-pedagógico e projetos de formação docente. Essas ações estão diretamente relacionadas ao ODS 4 (Educação de qualidade), uma vez que buscam garantir acesso equitativo e aprendizagem eficaz para estudantes em situação de vulnerabilidade. O Programa de Acompanhamento Pedagógico (PAP), mencionado no relatório, tem contribuído para ampliar a permanência de estudantes, sobretudo de grupos historicamente excluídos do ensino superior, alinhando-se também ao ODS 10 (Redução das desigualdades). A valorização da formação humanística, crítica e socialmente referenciada aparece de forma transversal nas ações da PR-1.

Ainda no campo da graduação, destaca-se a reformulação dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), que vêm sendo atualizados com maior frequência desde 2021. Embora os relatórios da PR-1 não detalhem a inserção direta dos ODS nos currículos, a menção a conteúdos interdisciplinares e à valorização de competências socioemocionais revela uma aderência implícita aos princípios da Agenda 2030. Cursos das áreas de saúde, educação, ciências sociais e ambientais são os que mais frequentemente abordam conteúdos ligados à sustentabilidade, inclusão, saúde coletiva e justiça social, dialogando com os ODS 3 (Saúde e bem-estar), 5 (Igualdade de gênero), 13 (Ação contra a mudança global do clima) e 16 (Paz, justiça e instituições eficazes). No entanto, ainda não há indicadores consolidados que permitam quantificar o percentual de cursos com componentes ligados à sustentabilidade.

Em relação às disciplinas optativas e eletivas voltadas aos ODS, não há um mapeamento sistemático informado no relatório da PR-1. Contudo, algumas iniciativas isoladas foram mencionadas, como a oferta de atividades extracurriculares sobre justiça social, educação ambiental, direitos humanos e políticas públicas, geralmente vinculadas a projetos de extensão e ações interdisciplinares. Essas ações indicam o potencial de integração dos ODS ao ensino, mas também revelam a necessidade de políticas mais robustas de curricularização da sustentabilidade. A ausência de indicadores-chave de desempenho (KPIs) como “percentual de cursos com disciplinas voltadas aos ODS” ou “número de estudantes matriculados em atividades com enfoque sustentável” representa uma lacuna no monitoramento da Agenda 2030 no ensino de graduação.

No que se refere à PR-2, observa-se uma maior articulação com os ODS por meio de sua atuação na área da pesquisa e na estruturação da pós-graduação. O relatório de 2024 destaca a consolidação de programas interdisciplinares de pós-graduação, alguns dos quais possuem linhas de pesquisa diretamente ligadas à sustentabilidade, à saúde coletiva, aos direitos sociais e à inovação para o desenvolvimento. Programas como o de Políticas Públicas e de Ambiente, Sociedade e Desenvolvimento possuem marcos teóricos alinhados ao ODS 4, 9 (Indústria, inovação e infraestrutura), 10 e 17 (Parcerias). Ainda assim, a relação entre esses programas e os ODS é descrita de forma genérica, sem detalhamento quantitativo que permita verificar a extensão desse alinhamento na pós-graduação da UFRJ.

A PR-2 também tem atuado na consolidação de metodologias de avaliação e autoavaliação dos programas de pós-graduação, com base nas orientações da CAPES. No entanto, os relatórios não indicam se há a incorporação de indicadores específicos voltados aos ODS nesse processo avaliativo. A ausência de metas explícitas relacionadas à produção científica com impacto nos ODS, ou de dados sobre a quantidade de dissertações e teses que abordam a temática da Agenda 2030, evidencia um campo ainda pouco explorado. A criação de mecanismos de rastreamento de palavras-chave ou eixos temáticos relacionados aos ODS na base de dados da PR-2 poderia auxiliar na mensuração e no monitoramento da aderência das pesquisas à Agenda 2030.

Apesar dessas limitações, há indícios de que as ações da PR-2 promovem a integração dos ODS de forma indireta, especialmente quando se observam os editais de apoio à pesquisa e à inovação voltados para temas como saúde pública, diversidade, tecnologias sociais e educação inclusiva. Tais ações contribuem para os ODS 3, 5, 9, 10 e 16. Além disso, os programas de iniciação científica (PIBIC e PIBITI) continuam sendo instrumentos importantes para a formação de novos pesquisadores engajados com temáticas sociais e ambientais, ainda que não existam, até o momento, critérios de seleção vinculados aos ODS nesses editais. A institucionalização desses critérios pode reforçar o papel estratégico da PR-2 na promoção do desenvolvimento sustentável.

Do ponto de vista das metas de desempenho, tanto a PR-1 quanto a PR-2 ainda não apresentam planos de ação com metas quantitativas ou qualitativas explicitamente associadas aos ODS. A adoção de metas do tipo “aumentar em 20% o número de disciplinas com conteúdos relacionados à sustentabilidade até 2026” ou “atingir 70% dos cursos com pelo menos uma unidade curricular vinculada a um ODS” seria fundamental para dar concretude ao compromisso institucional com a Agenda 2030. Tais metas permitiriam o acompanhamento sistemático da integração dos ODS nas políticas de ensino e possibilitariam a geração de relatórios de desempenho alinhados às boas práticas internacionais de governança universitária.

Em síntese, a UFRJ apresenta, por meio da atuação da PR-1 e da PR-2, diversas iniciativas que dialogam com os ODS, principalmente nos campos da inclusão, da equidade, da saúde, da inovação e da educação de qualidade. No entanto, a ausência de indicadores padronizados, metas institucionalizadas e mapeamentos sistemáticos ainda limita o potencial de monitoramento e avaliação dessas ações. A institucionalização de práticas de governança voltadas à sustentabilidade requer, além do compromisso político, ferramentas técnicas capazes de traduzir os princípios da Agenda 2030 em estratégias operacionais e metas mensuráveis. O fortalecimento dessa agenda depende da integração entre planejamento, gestão acadêmica e avaliação de resultados, com base em evidências e indicadores transparentes.

Recomenda-se que as Pró-Reitorias de Graduação e Pós-Graduação incorporem, em seus próximos relatórios de gestão, KPIs específicos voltados à Agenda 2030, como: número de disciplinas e projetos relacionados aos ODS; percentual de cursos com formação em

cidadania, sustentabilidade ou justiça social; quantidade de publicações científicas associadas a ODS; e alcance de parcerias com foco no desenvolvimento sustentável. Essas ações contribuiriam para a consolidação de um modelo de ensino superior orientado por princípios de equidade, responsabilidade social e compromisso com os desafios contemporâneos, fortalecendo o papel da UFRJ como instituição promotora de transformação social em consonância com os 17 ODS.

Além da construção de KPIs específicos, a definição de metas claras, com prazos e responsáveis, seria essencial para garantir a efetividade dessa integração. Essas metas poderiam ser de natureza tanto quantitativa (como atingir determinado percentual de cursos com inserção dos ODS) quanto qualitativa, como fomentar a revisão dos projetos pedagógicos sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. A adoção de painéis de monitoramento público, a exemplo de dashboards institucionais, poderia contribuir para ampliar a transparência e o engajamento da comunidade acadêmica nesse processo. Essa estratégia reforçaria o papel da universidade como agente formador comprometido com o desenvolvimento sustentável e alinhado aos desafios educacionais do século XXI.

### **Instrumentos de Implementação**

A análise da dimensão "Instrumentos de Implementação" no contexto da integração dos ODS ao ensino na UFRJ revela a presença de ações incipientes, mas ainda não plenamente articuladas em uma política institucional consolidada. A leitura atenta dos documentos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) permite inferir que a temática da sustentabilidade está presente como valor transversal, especialmente no que tange à missão institucional e aos compromissos com a responsabilidade social. No entanto, são escassas as referências a instrumentos normativos e operacionais que tornem obrigatória ou incentivem formalmente a revisão curricular orientada pelos ODS.

Embora o PDI destaque a importância da inovação pedagógica e do aperfeiçoamento contínuo dos cursos, não há identificação clara de editais específicos ou programas institucionais voltados à reformulação dos currículos com foco na sustentabilidade. Essa ausência fragiliza a capacidade da universidade de articular suas metas educacionais às demandas contemporâneas de formação cidadã, tal como preconiza a Agenda 2030. A implementação de instrumentos concretos, como chamadas internas para projetos pedagógicos interdisciplinares ou núcleos de sustentabilidade curricular, poderia fortalecer o alinhamento entre ensino e desenvolvimento sustentável, promovendo uma integração mais efetiva entre valores institucionais e práticas educacionais.

A análise de conteúdo dos documentos indica que a UFRJ valoriza a diversidade, a inclusão e a justiça social como princípios orientadores, aspectos compatíveis com diversos ODS, como os de números 4, 5, 10 e 16. Contudo, a transposição desses princípios para os currículos de graduação e pós-graduação ainda carece de mecanismos institucionais sistemáticos. A ausência de editais temáticos para fomento à revisão curricular ou de incentivos financeiros e técnicos para os cursos que adotem práticas pedagógicas alinhadas à sustentabilidade demonstra uma lacuna na estratégia institucional, que se traduz em oportunidades não plenamente aproveitadas.

A integração dos ODS nos currículos requer, entre outros fatores, a atuação coordenada entre as pró-reitorias acadêmicas, especialmente PR-1 e PR-2 com a formulação de editais orientadores que estimulem práticas pedagógicas inovadoras. A análise dos documentos mostra que, embora haja esforços na estruturação de metas voltadas à formação cidadã e à

interdisciplinaridade, essas ações ainda não se materializam em programas institucionais recorrentes e com objetivos vinculados à Agenda 2030. A inexistência de marcos regulatórios obrigatórios contribui para que a integração dos ODS se mantenha como uma iniciativa esporádica e dependente da motivação de docentes ou coordenações específicas.

A participação discente na formulação e revisão dos currículos é outro aspecto relevante observado na análise. Os documentos mencionam a importância do protagonismo estudantil, mas não indicam a existência de instâncias colegiadas dedicadas à discussão sistemática dos ODS no ensino. A atuação dos estudantes em conselhos e câmaras acadêmicas tende a ocorrer em contextos generalistas, sem foco específico na sustentabilidade ou na Agenda 2030. Isso limita o potencial de contribuição crítica dos discentes na construção de currículos mais conectados com os desafios contemporâneos e com as demandas por transformação social e ambiental.

Um aspecto que merece destaque é a ausência de um programa transversal de formação docente voltado à incorporação dos ODS nas práticas pedagógicas. A implementação de instrumentos como capacitações, oficinas e ciclos de debate sobre sustentabilidade na educação superior poderia ampliar o conhecimento e a motivação dos docentes para revisar seus componentes curriculares. A análise do PDI e do PEI não identificou menções explícitas a ações formativas desse tipo, sugerindo uma lacuna na preparação institucional para consolidar os ODS como eixo estruturante das formações oferecidas pela UFRJ.

Além disso, a análise dos instrumentos de implementação evidencia não haver, até o momento, uma política de monitoramento contínuo dos currículos sob a ótica da sustentabilidade. Os documentos não indicam a existência de indicadores ou metas específicas voltadas à avaliação do grau de integração dos ODS no ensino. A ausência de ferramentas sistemáticas de acompanhamento dificulta a institucionalização da Agenda 2030 na matriz curricular dos cursos, bem como a prestação de contas à sociedade quanto aos compromissos assumidos pela universidade em seu planejamento estratégico.

É importante ressaltar que algumas iniciativas pontuais podem estar sendo desenvolvidas pelas unidades acadêmicas ou por programas de extensão e pesquisa com foco em sustentabilidade. No entanto, a análise documental realizada com base na metodologia de Bardin não encontrou evidências de um repositório institucional que registre, divulgue e articule essas práticas de maneira a transformá-las em modelos replicáveis. Tal ausência de sistematização enfraquece a possibilidade de transformar boas práticas isoladas em políticas institucionais consistentes e de amplo alcance.

A análise do discurso institucional revela uma disposição normativa favorável à incorporação dos ODS, mas a ausência de editais específicos, diretrizes curriculares atualizadas e ações transversais reduz a efetividade dessa disposição. Para que o ensino possa ser vetor de transformação social no contexto universitário, é necessário dotar a estrutura acadêmica de instrumentos concretos que impulsionem a revisão dos projetos pedagógicos, considerando os princípios da Agenda 2030 como critérios orientadores da formação e da avaliação dos cursos.

Outro ponto de atenção se refere ao papel dos órgãos colegiados, como conselhos de curso e câmaras departamentais, na discussão sobre os ODS. Os documentos institucionais analisados não apresentam registros de que essas instâncias tenham assumido, até o momento, um protagonismo na institucionalização da temática da sustentabilidade curricular. A inclusão de pautas relativas à Agenda 2030 nesses espaços colegiados poderia estimular debates internos e legitimar ações de revisão dos currículos, com base em deliberações coletivas e participativas.

É relevante destacar que a implementação efetiva dos ODS no ensino exige uma cultura institucional de avaliação e adaptação contínua, sustentada por instrumentos normativos,

financeiros e pedagógicos. A análise documental indica que a UFRJ já possui uma base valorativa coerente com os princípios da Agenda 2030, mas ainda precisa consolidar um arcabouço de instrumentos que promovam a articulação entre intenção estratégica e ação curricular. A ausência desses instrumentos representa uma fragilidade na governança universitária em relação à sustentabilidade educacional.

Conclui-se, portanto, que há um descompasso entre o discurso institucional e os mecanismos de implementação concretos no que se refere à integração dos ODS no ensino. A adoção de editais regulares, programas intersetoriais, formação continuada para docentes e mecanismos de escuta discente são algumas das ações sugeridas para fortalecer essa integração. A análise, ancorada na abordagem de Bardin, permite afirmar que a construção de um projeto pedagógico institucional alinhado à Agenda 2030 depende da criação de instrumentos permanentes de gestão educacional orientados pela sustentabilidade.

## **Pesquisa**

### **Priorização Temática na Pesquisa**

A integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas políticas de fomento à pesquisa da UFRJ evidencia uma movimentação institucional importante, ainda que fragmentada, para a priorização temática da Agenda 2030. A análise documental do PDI 2020–2024 permite identificar ações coordenadas pela PR-2 que apontam para um alinhamento estratégico com os ODS. O Plano explicita, por exemplo, a meta de apoiar projetos que tornem os campi da universidade mais sustentáveis, inclusivos e inovadores. Essa meta se traduz em indicadores de desempenho que monitoram a implementação de planos de ações integradas vinculados aos ODS, com previsão de atingir 100% de execução até 2024.

A existência de editais e programas temáticos voltados à inovação e à sustentabilidade também reflete o compromisso da PR-2 com a Agenda 2030. Destaca-se, nesse sentido, a parceria entre a PR-2 e o Parque Tecnológico da UFRJ no desenvolvimento de programas de doutorado acadêmico para inovação (DAI e MAI-DAI), em que diversas bolsas foram destinadas a projetos de pesquisa com forte interface com os ODS, como o ODS 9 (indústria, inovação e infraestrutura). Os recursos obtidos com esses editais ultrapassam R\$ 1 milhão, indicando um investimento institucional considerável no fomento à pesquisa aplicada e conectada aos desafios globais.

Apesar do protagonismo em determinadas áreas, a análise dos documentos revela que ainda são incipientes as chamadas internas que tornam obrigatória a vinculação dos projetos de pesquisa aos ODS como critério de seleção. Em outras palavras, embora haja incentivo, não se observa uma política de indução direta e sistemática, com editais que condicionem a aprovação de propostas ao alinhamento temático com os ODS. Tal ausência enfraquece a capacidade institucional de direcionar estrategicamente os recursos disponíveis às áreas prioritárias da Agenda 2030 e limita a coerência entre os objetivos de pesquisa e os compromissos de sustentabilidade.

Contudo, a UFRJ demonstra estar consciente da importância de vincular sua produção científica às metas globais. O próprio PDI reconhece que 16 dos 17 ODS estão contemplados nas linhas de pesquisa da universidade, evidenciando um espectro temático abrangente. Essa diversidade é confirmada pelo uso de ferramentas de análise bibliométrica, como a SciVal, que indicam destaque nacional da UFRJ em publicações científicas vinculadas aos ODS 7 (energia limpa), 8 (trabalho decente), 9, 11 (cidades sustentáveis) e 12 (produção responsável).

No entanto, a predominância de abordagens pontuais ou fragmentadas revela a necessidade de institucionalizar mecanismos de indução, como linhas temáticas obrigatórias nos editais internos da PR-2. A análise de conteúdo revela a ausência de normativas claras que estruturam essa vinculação como política contínua. A construção de uma matriz de análise de projetos com base nos ODS, por exemplo, poderia representar um passo importante para consolidar essa articulação temática e promover maior coerência entre pesquisa, política institucional e desenvolvimento sustentável.

Outro ponto que merece destaque é a meta de mapear laboratórios de pesquisa que atuam com os ODS. Essa medida, prevista no PDI, visa apoiar eventos científicos e iniciativas de internacionalização da pesquisa alinhadas à Agenda 2030. Ainda que positiva, a meta não está diretamente associada a mecanismos de financiamento específicos, comprometendo sua efetividade. O mapeamento em si tem valor diagnóstico, mas carece de articulação com instrumentos operacionais que incentivem a continuidade e a consolidação das ações nos laboratórios identificados.

A existência de mais de mil projetos de pesquisa e desenvolvimento vinculados a convênios com empresas, muitos dos quais com interface em inovação tecnológica, também sugere potencial para ampliar a inserção dos ODS na produção científica. Entretanto, a análise documental não permite aferir quantos desses projetos estão efetivamente comprometidos com os ODS. A ausência de sistematização das informações sobre os projetos com esse enfoque representa uma limitação importante para a gestão estratégica e para o monitoramento institucional do impacto das pesquisas sobre os objetivos globais.

É perceptível que a UFRJ possui capital científico, técnico e estrutural para liderar iniciativas de pesquisa voltadas ao desenvolvimento sustentável. A fragilidade reside, portanto, na sistematização e institucionalização dos mecanismos de priorização temática. A ausência de editais recorrentes, com linhas obrigatórias vinculadas aos ODS, cria lacunas entre o potencial e a prática. A PR-2 poderia avançar nesse aspecto ao adotar um marco regulatório específico para projetos com foco nos ODS, garantindo maior perenidade e legitimidade à estratégia.

Nesse contexto, recomenda-se à PR-2 a adoção de uma política de fomento orientada por critérios de sustentabilidade, com editais que explicitem os ODS priorizados e comissões avaliadoras capacitadas para analisar o alinhamento das propostas com a Agenda 2030. Essa abordagem favorece a seleção de projetos com maior aderência às necessidades sociais e ambientais do país, enquanto fortalece a visibilidade da UFRJ como agente ativo na construção de um futuro mais equitativo e resiliente.

Conclui-se, portanto, que a UFRJ apresenta avanços significativos acerca da integração dos ODS em sua política de pesquisa, com iniciativas promissoras coordenadas pela PR-2. Contudo, para que a priorização temática se consolide como eixo estruturante da governança universitária, é fundamental transformar os atuais incentivos em dispositivos normativos e operacionais. O fortalecimento dos editais internos com linhas obrigatórias alinhadas aos ODS constitui um passo decisivo nesse processo, promovendo coerência entre a missão institucional, os desafios científicos contemporâneos e os compromissos com o desenvolvimento sustentável.

No critério Priorização Temática na Pesquisa, a universidade ainda não consolidou uma estratégia institucional explícita para a indução de pesquisas alinhadas aos ODS. Embora o PDI reconheça a importância da pesquisa científica para o enfrentamento de desafios sociais e ambientais, não há, no documento, menção a editais específicos da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR2) voltados exclusivamente a temáticas relacionadas aos ODS. A ausência de chamadas internas que exijam, de forma obrigatória, o alinhamento das propostas aos objetivos da Agenda 2030 indica que a vinculação entre produção científica e



desenvolvimento sustentável ainda é orientada mais por iniciativas autônomas de grupos de pesquisa do que por diretrizes institucionais consolidadas.

O PDI apresenta diversas áreas de excelência e potencial da UFRJ em campos associados aos ODS (como saúde coletiva, justiça social, mudanças climáticas, energia renovável, equidade de gênero e segurança alimentar), revelando a capacidade instalada da universidade para contribuir com os compromissos da Agenda 2030. No entanto, essa contribuição ainda não se traduz em uma política ativa de priorização temática. As chamadas públicas da PR2, quando mencionadas, seguem critérios mais amplos de fomento à pesquisa, inovação e pós-graduação, sem estabelecer linhas temáticas obrigatórias relacionadas à sustentabilidade ou exigências formais de vinculação aos ODS. Essa ausência de indução estratégica representa uma lacuna, especialmente num momento em que universidades públicas são chamadas a assumir protagonismo no campo das transformações sociais sustentáveis.

A adoção de editais com foco específico nos ODS, ou mesmo a obrigatoriedade de vinculação temática nas chamadas internas regulares, seria uma medida importante para induzir o alinhamento da produção científica da UFRJ à Agenda 2030. Além de orientar a alocação de recursos de forma coerente com os desafios globais, essa medida permitiria mapear, monitorar e dar visibilidade às contribuições científicas da instituição para a sustentabilidade. A implementação dessa política também poderia favorecer a formação de redes de pesquisa interdisciplinares e estimular o fortalecimento de linhas de pesquisa emergentes que abordem a complexidade dos problemas contemporâneos sob a ótica dos ODS. Tais estratégias fortaleceriam o papel da UFRJ como produtora de conhecimento comprometida com os grandes temas da sociedade.

É fundamental que a priorização temática seja acompanhada por mecanismos de avaliação e reconhecimento acadêmico das pesquisas voltadas à sustentabilidade, bem como pela criação de instrumentos que incentivem a publicação, a divulgação científica e a internacionalização de estudos alinhados aos ODS. A institucionalização dessa abordagem permitirá à UFRJ alinhar sua atuação científica aos marcos globais do desenvolvimento, promovendo uma produção do conhecimento sensível às demandas sociais, ambientais e econômicas do país. A ausência atual de diretrizes claras nesse sentido representa não apenas uma oportunidade de aprimoramento da política de pesquisa, mas também um caminho estratégico para reposicionar a universidade como protagonista no cumprimento dos objetivos da Agenda 2030.

## **Gestão e Monitoramento**

O monitoramento da inserção dos ODS na produção científica da UFRJ revela um esforço institucional crescente, mas ainda carente de padronização metodológica. O PDI 2020–2024 aponta que 16 dos 17 ODS são abordados nas linhas de pesquisa da Universidade, conforme levantamento realizado por meio da ferramenta SciVal da Elsevier. Este dado indica uma capilaridade temática relevante, sobretudo nos ODS 7 (energia limpa), 8 (trabalho decente), 9 (indústria e inovação), 11 (cidades sustentáveis) e 12 (produção e consumo responsáveis). Ainda assim, a ausência de um sistema consolidado de classificação e monitoramento dos projetos por ODS dificulta o estabelecimento de metas e indicadores claros.

Embora o PDI reconheça o potencial das pesquisas vinculadas à sustentabilidade, o Relatório de Gestão 2024 não apresenta dados sistematizados sobre o número total de projetos de pesquisa classificados por ODS. Tal lacuna compromete a avaliação de impacto das ações da PR-2, especialmente diante da meta institucional de atingir 100% de execução dos planos de

ação voltados aos ODS até 2024. Para além da definição genérica de metas, é imprescindível que se construa uma base de dados integrada entre as pró-reitorias e os grupos de pesquisa, com indicadores de desempenho específicos por objetivo da Agenda 2030.

Por outro lado, a UFRJ demonstra uma forte vocação para a constituição de núcleos e grupos de pesquisa voltados à Agenda 2030. A análise documental revela a existência de iniciativas consolidadas, como o Numpex-Bio, Numpex-Comp, Numpex-Nano e o Instituto de Biodiversidade e Sustentabilidade (NUPEM), cujas agendas estão em consonância com temas como saúde, tecnologia, biodiversidade e educação ambiental. Essas estruturas representam importantes eixos institucionais de atuação em prol do desenvolvimento sustentável e devem ser melhor articuladas para fortalecer redes interdisciplinares voltadas aos ODS.

A articulação desses núcleos ganha destaque com a adesão ao Programa de Internacionalização da Capes (PrInt), em que a UFRJ estruturou dois eixos principais: “Sustentabilidade e proteção à vida” e “Sustentabilidade, crescimento e combate às desigualdades”. Esses eixos organizam programas de pós-graduação de excelência em torno de temáticas associadas à Agenda 2030, promovendo uma abordagem transversal e interdepartamental na condução das pesquisas. Essa estratégia representa um avanço importante, pois rompe com a lógica fragmentada das ações e estimula a produção científica orientada por grandes desafios globais.

Apesar dessas iniciativas, não há evidências de que o acompanhamento sistemático dos resultados dos projetos com foco em ODS esteja institucionalizado. A PR-2 não apresenta relatórios anuais com dados analíticos sobre o desempenho dos projetos de pesquisa segundo os ODS. Essa ausência compromete tanto a transparência das ações quanto o potencial de aprendizagem institucional. A consolidação de um painel de monitoramento dinâmico, atualizado em tempo real, seria um passo fundamental para assegurar a rastreabilidade e o aprimoramento contínuo da política de sustentabilidade científica.

Relativo ao uso de indicadores, o PDI menciona a necessidade de mapear laboratórios e eventos científicos voltados aos ODS. Todavia, não são apresentados instrumentos de avaliação de impacto nem critérios padronizados para identificar a aderência temática de cada pesquisa. Nesse sentido, propõe-se a criação de uma taxonomia institucional baseada nas metas específicas de cada ODS, que permita classificar e avaliar os projetos com maior precisão, facilitando o cruzamento de dados entre ações de ensino, pesquisa e extensão.

O fomento à formação de redes interdisciplinares e ao compartilhamento de infraestrutura laboratorial é reconhecido como estratégico pela PR-2, conforme gráfico apresentado no PDI sobre os grupos de pesquisa cadastrados no CNPq. No entanto, a integração efetiva desses grupos em torno de uma agenda comum voltada aos ODS ainda é incipiente. Seria desejável que as chamadas de projetos internos estabelecessem como critério de seleção a articulação entre diferentes núcleos e a contribuição direta a metas da Agenda 2030, ampliando o potencial transformador das pesquisas desenvolvidas.

Um exemplo exitoso dessa articulação é o Programa Recicla UFRJ, que conecta ensino, pesquisa e extensão em prol do ODS 12, envolvendo centros acadêmicos e cooperativas externas na gestão de resíduos sólidos. A replicação desse modelo para outros ODS poderia incentivar maior integração entre as unidades acadêmicas e fomentar a responsabilidade institucional pelos resultados sociais e ambientais das pesquisas. Ademais, parcerias com órgãos externos e financiadores (inter)nacionais poderiam ser fortalecidas por meio da explicitação do compromisso com os ODS.

A gestão institucional da UFRJ, portanto, reconhece a importância da Agenda 2030, mas ainda carece de um modelo robusto de monitoramento dos projetos de pesquisa com base nos

ODS. A formalização de relatórios temáticos anuais por ODS, bem como a inclusão de indicadores obrigatórios nos relatórios das pró-reitorias, poderia aprimorar a governança da pesquisa. Além disso, a disponibilização pública dessas informações reforçaria o papel da universidade como instituição transparente, comprometida com a transformação social e ambiental.

Conclui-se que a UFRJ possui base científica e infraestrutura para ampliar significativamente sua contribuição à Agenda 2030. A consolidação dessa atuação, contudo, depende da criação de instrumentos permanentes de gestão e monitoramento, capazes de produzir dados confiáveis, orientar a alocação de recursos e garantir a coerência entre as práticas acadêmicas e os compromissos institucionais com o desenvolvimento sustentável. Essa será uma etapa essencial para a consolidação dos ODS como eixo transversal da governança universitária.

A análise do PDI da UFRJ, revela que, quanto ao critério Gestão e Monitoramento da pesquisa científica com foco nos ODS, ainda há fragilidades na sistematização das informações e na institucionalização de práticas de acompanhamento. O PDI não apresenta dados organizados ou indicadores consolidados que classifiquem os projetos de pesquisa em andamento conforme os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Essa ausência dificulta o mapeamento das contribuições científicas da universidade para a Agenda 2030 e, consequentemente, compromete a capacidade institucional de avaliar, reportar e planejar com base em evidências o alinhamento da produção acadêmica aos compromissos do desenvolvimento sustentável.

Ainda que o documento mencione de forma genérica a diversidade e a excelência da pesquisa realizada na UFRJ, não há demonstração de mecanismos internos de classificação temática dos projetos segundo os ODS. Também não são apresentadas ferramentas de gestão (como bancos de dados temáticos ou painéis de monitoramento) que possibilitem o acompanhamento sistemático das pesquisas com base em categorias internacionais como a Agenda 2030. A ausência de tais instrumentos impede a geração de relatórios estratégicos e de métricas institucionais para a comunicação de resultados, tanto para a sociedade quanto para agências de fomento e redes de universidades sustentáveis.

Em contrapartida, a universidade abriga diversos núcleos, laboratórios e grupos de pesquisa cujas temáticas estão alinhadas a múltiplos ODS (como justiça social, biodiversidade, tecnologias sociais, saúde pública, segurança alimentar, energias renováveis e economia solidária). Embora essas iniciativas sejam relevantes e demonstrem potencial para ampliar o impacto científico e social da instituição, o PDI não menciona sua articulação com políticas institucionais voltadas à Agenda 2030, tampouco indica a existência de uma rede coordenada ou de uma instância formal responsável pela gestão e integração desses esforços. A inexistência de uma base institucional que reconheça, coordene e fortaleça esses grupos de forma alinhada aos ODS compromete a consolidação de uma governança da pesquisa orientada pela sustentabilidade.

Para avançar nesse campo, seria recomendável que a UFRJ adotasse mecanismos formais de gestão da pesquisa com base nos ODS, como a criação de um sistema de classificação temática dos projetos de pesquisa ativos, utilizando os 17 objetivos como referência analítica. A PR2 poderia estruturar relatórios anuais com dados quantitativos e qualitativos que demonstrem a contribuição da universidade para cada um dos ODS, além de identificar lacunas e oportunidades para novos investimentos em áreas estratégicas. A institucionalização de um observatório de pesquisa voltado à Agenda 2030, com base em dados

integrados e acessíveis, seria um passo fundamental para fortalecer o monitoramento e a transparência da produção acadêmica voltada ao desenvolvimento sustentável.

### **Incentivos e recursos**

Sobre incentivos e recurso para pesquisa, a análise revela a ausência de estratégias institucionalizadas de financiamento direcionado à temática da sustentabilidade. O documento não menciona a existência de bolsas específicas ou recursos adicionais destinados a projetos de pesquisa que abordem diretamente os ODS. Embora o PDI reforce a importância da pesquisa como eixo central da missão universitária e reconheça a diversidade das áreas de atuação da UFRJ, não há previsão de editais internos que priorizem a temática socioambiental ou ofereçam incentivos financeiros voltados à consolidação de uma agenda institucional de pesquisa sustentável.

A universidade participa de programas de fomento promovidos por agências como CNPq, CAPES, FAPERJ e outras entidades (inter)nacionais, porém o PDI não apresenta articulações estratégicas ou parcerias formalizadas com esses órgãos para o desenvolvimento de pesquisas específicas relacionadas à Agenda 2030. A relação entre a captação de recursos e o alinhamento aos ODS aparece, quando muito, de forma indireta, geralmente vinculada à atuação de grupos de pesquisa autônomos ou à excelência de programas de pós-graduação com temáticas relacionadas à saúde, meio ambiente, direitos humanos ou tecnologia social. A inexistência de uma política de incentivo explícito a essas temáticas limita o potencial da universidade de induzir, coordenar e expandir a produção científica voltada aos desafios globais.

Para ampliar a atuação da UFRJ nesse campo, seria necessário criar instrumentos internos de indução, como editais de fomento à pesquisa com foco em sustentabilidade, bolsas de iniciação científica e pós-graduação tematicamente orientadas pelos ODS, além de parcerias com agências de fomento que valorizem essa abordagem. Tais medidas contribuiriam para criar um ambiente institucional mais propício à produção acadêmica voltada para a transformação social e ambiental. Também seria estratégico estabelecer convênios com organismos multilaterais, redes de universidades sustentáveis e centros de pesquisa internacionais que atuem com foco em sustentabilidade, a fim de ampliar o acesso a recursos externos e favorecer a internacionalização da pesquisa com base nos ODS.

Além dos incentivos financeiros, o fortalecimento da infraestrutura de apoio à pesquisa em sustentabilidade (como núcleos interdisciplinares, laboratórios multiusuários e redes colaborativas internas) é essencial para consolidar a Agenda 2030 como eixo estruturante da política científica da universidade. A formalização de uma política institucional de pesquisa alinhada aos ODS, com fontes de financiamento específicas, critérios de avaliação claros e metas pactuadas, reforçaria o papel da UFRJ como protagonista na construção de soluções científicas para os desafios contemporâneos. A ausência de incentivos diretos à pesquisa em ODS, conforme evidenciado no PDI, representa uma lacuna que pode ser transformada em oportunidade estratégica por meio da mobilização institucional e do redesenho das políticas de fomento.

### **Análise Extensão**

A extensão universitária na UFRJ ocupa papel central no diálogo com a sociedade, articulando-se com o ensino e a pesquisa na perspectiva da promoção do desenvolvimento

sustentável. As diretrizes que regem a atuação extensionista da universidade se alinham à Política Nacional de Extensão (FORPROEX, 2012) e à Resolução CNE/CES nº 7/2018, incorporando princípios como a interação dialógica, o compromisso social e o impacto na formação discente. Tais fundamentos sustentam a inserção dos ODS da Agenda 2030 como referência normativa e operacional na formulação, desenvolvimento e avaliação das ações de extensão, como detalhado nos documentos institucionais analisados.

Desde 2022, a UFRJ sistematiza a vinculação das ações de extensão aos 17 ODS por meio do módulo específico no SIGA. Cada projeto, curso, evento ou programa precisa indicar, de forma declaratória, quais objetivos da Agenda 2030 busca atender. Em 2024, foram registradas 4.651 ações, entre projetos, programas, cursos e eventos, com grande diversidade temática e territorial. O ODS 4 (Educação de qualidade) foi o mais atendido, com 1.556 ações vinculadas, seguido pelo ODS 3 (Saúde e bem-estar), com 957, e o ODS 10 (Redução das desigualdades), com 928 registros.

A análise por objetivo demonstra uma clara tendência de priorização das dimensões social e educacional do desenvolvimento sustentável. Além disso, ações relacionadas ao ODS 5 (Igualdade de gênero), ao ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes) e ao ODS 2 (Fome zero e agricultura sustentável) também obtiveram destaque. A vinculação direta com problemas estruturais do país revela que a extensão na UFRJ não apenas comunica os ODS, mas os integra a práticas transformadoras de base territorial, com forte capilaridade nas comunidades de entorno da universidade.

No âmbito do planejamento estratégico, o PDI 2020–2024 estabeleceu metas progressivas para ampliar a integração dos ODS na extensão. Entre as metas destacam-se: alcançar 100% de ações registradas com vinculação aos ODS e fomentar a criação de novos programas que respondam às demandas sociais com base nesses objetivos. Essas metas estão articuladas com um esforço institucional de consolidação da extensão como atividade acadêmica, valorizando sua inserção curricular nos cursos de graduação.

A sistematização das ações por ODS permite não apenas monitorar o impacto social das atividades desenvolvidas, mas também contribuir para os processos de prestação de contas, indicadores institucionais e captação de recursos. A organização dos dados por ODS e modalidade de ação (programa, projeto, curso, evento) confere à UFRJ maior capacidade analítica e de gestão da extensão, promovendo um alinhamento efetivo entre a política extensionista e a Agenda 2030.

O Relatório de Gestão 2024 evidencia que a extensão da UFRJ se constituiu como vetor de inovação social. Ações como cursos de formação, eventos culturais, programas de saúde comunitária e oficinas ambientais são estruturadas com base em demandas reais da população e em articulação com os ODS. A universidade atua, assim, como agente de transformação local, regional e nacional, reforçando sua função pública e seu compromisso com a justiça social, a equidade e os direitos humanos.

Entre os instrumentos de institucionalização utilizados pela PR-5, destaca-se a adoção do Profaex (Programa de Fomento às Ações de Extensão) e a promoção de editais temáticos voltados à Agenda 2030. Tais medidas evidenciam o compromisso da universidade em fomentar ações de impacto sustentável e estimular a participação ativa da comunidade acadêmica, especialmente de estudantes, na construção de respostas às demandas sociais complexas.

Outro ponto relevante refere-se à dimensão formativa da extensão. A inclusão de 10% da carga horária dos cursos de graduação em ações extensionistas registradas se mostrou fundamental para fortalecer a articulação entre teoria e prática. A vivência em territórios

socialmente vulneráveis permite aos discentes o contato direto com desafios reais e reforça sua formação cidadã, crítica e engajada com os ODS.

O compromisso institucional com os ODS também é reconhecido por premiações externas, como o Selo ODS Educação, conquistado pela UFRJ em 2024. A certificação contemplou 73 iniciativas da universidade alinhadas à Agenda 2030, consolidando sua posição de destaque entre as instituições públicas de ensino superior no país. Esse reconhecimento legitima as ações desenvolvidas e amplia sua visibilidade em redes (inter)nacionais de cooperação acadêmica.

Por fim, a análise revela que a integração dos ODS nas ações de extensão da UFRJ não ocorre de forma simbólica ou meramente declaratória. Ao contrário, os dados e diretrizes demonstram haver uma política institucional em curso, com metas, indicadores e estratégias específicas para promover a sustentabilidade por meio da atuação extensionista. Tal esforço reafirma o papel da universidade pública como agente ativo no processo de transformação social e ambiental do país.

A análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRJ, com base na metodologia de Bardin (2011), evidencia que, no âmbito da Extensão Universitária, o critério Integração dos ODS nas Ações é parcialmente contemplado, com destaque para a potencialidade das práticas extensionistas em contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), embora ainda faltem mecanismos normativos e sistemáticos de integração. O PDI reconhece a extensão como dimensão indissociável da formação acadêmica e da inserção social da universidade, reafirmando o seu papel estratégico no enfrentamento das desigualdades, na promoção da cidadania e no desenvolvimento sustentável. Entretanto, apesar da presença de projetos que se alinham diretamente a ODS como erradicação da pobreza (ODS 1), saúde e bem-estar (ODS 3), igualdade de gênero (ODS 5) e redução das desigualdades (ODS 10), não há um sistema institucional que classifique, monitore ou relacione formalmente essas iniciativas à Agenda 2030.

O documento não apresenta diretrizes institucionais que exijam ou recomendem expressamente o alinhamento das propostas de extensão com os ODS nos editais de fomento internos, como os vinculados ao Profaex (Programa de Fomento à Ações de Extensão). Embora muitas ações extensionistas envolvam diretamente temas contemplados pela Agenda 2030 (como direitos humanos, justiça social, sustentabilidade ambiental, saúde coletiva e inclusão educacional), essa convergência ocorre mais por afinidade temática do que por exigência normativa ou planejamento estratégico. A falta de critérios formais que orientem a submissão, avaliação e acompanhamento dos projetos com base nos ODS dificulta a consolidação de uma política de extensão universitária alinhada à Agenda 2030.

A institucionalização de diretrizes que integrem os ODS aos projetos de extensão representaria um avanço expressivo para consolidar a UFRJ como universidade promotora de desenvolvimento sustentável nos territórios onde atua. Para isso, seria recomendável que os editais de extensão passassem a incluir a identificação dos ODS aos quais cada projeto se vincula, permitindo, assim, a criação de uma base de dados com a classificação temática das ações. A partir desse mapeamento, a universidade poderia monitorar a distribuição dos esforços extensionistas por eixo temático, avaliar lacunas e planejar intervenções orientadas às demandas sociais prioritárias. Essa sistematização, além de fortalecer o impacto das ações, facilitaria a prestação de contas à sociedade e o diálogo com redes de universidades sustentáveis e órgãos financiadores.

Além disso, a formulação de uma política institucional de extensão e ODS, com base na participação de docentes, técnicos, discentes e comunidades parceiras, possibilitaria a

construção coletiva de marcos orientadores para o planejamento, avaliação e reconhecimento das ações. Essa política poderia incluir critérios de pontuação para projetos que promovam diretamente os ODS, estimular a articulação entre extensão e ensino, e favorecer a criação de programas integrados e interdisciplinares voltados ao desenvolvimento local sustentável. Ao adotar os ODS como referencial estruturante de suas práticas extensionistas, a UFRJ reforçaria seu compromisso com a transformação social e consolidaria sua identidade como universidade pública voltada à justiça, equidade e sustentabilidade.

Para fortalecer esse critério, seria recomendável que os editais de fomento à extensão incorporassem critérios de avaliação baseados nos ODS e incentivassem a construção de parcerias externas com foco na Agenda 2030. Além disso, a instituição poderia criar dispositivos para que os projetos de extensão apresentem, em sua proposta, uma justificativa de alinhamento com um ou mais ODS, e indiquem seus parceiros externos e suas estratégias de atuação conjunta. A formalização dessas práticas por meio de diretrizes internas e instrumentos normativos ampliaria a capacidade da universidade de planejar, monitorar e comunicar sua contribuição social a partir de parâmetros globais reconhecidos. Dessa forma, a UFRJ reforçaria seu papel como instituição pública comprometida com uma extensão democrática, territorializada e orientada pela sustentabilidade.

### **Monitoramento e impacto**

A mensuração do impacto das ações de extensão universitária representa um eixo central na consolidação da sustentabilidade institucional. Na UFRJ, a prática do monitoramento tem se tornado cada vez mais estruturada, evidenciada pela sistemática elaboração de relatórios anuais que descrevem quantitativa e qualitativamente as contribuições das atividades extensionistas para os ODS. Essa prática, alinhada às diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contribui para qualificar a gestão da extensão, proporcionando maior transparência e controle social. O monitoramento não se restringe à mensuração numérica de ações, mas busca capturar a efetividade das intervenções em contextos sociais específicos, indicando o grau de contribuição da universidade para os compromissos da Agenda 2030.

O Relatório de Gestão 2024 aponta que a UFRJ desenvolveu 2.149 ações de extensão ao longo do ano, das quais 1.326 foram projetos, 26 programas estruturados, 484 cursos e 313 eventos. Cada uma dessas ações é registrada no sistema SIGA com vinculação obrigatória a pelo menos um dos ODS. Esse processo permite a construção de um banco de dados robusto e categorizado, que serve de base para os relatórios periódicos e para análises de impacto. A categorização por modalidade e ODS torna possível observar padrões de atuação e identificar áreas temáticas de maior e menor cobertura institucional.

A existência de indicadores específicos para mensurar a atuação extensionista em relação aos ODS representa um avanço no campo da gestão universitária. Entre os principais indicadores utilizados estão o número de ações vinculadas por ODS, a quantidade de certificados emitidos, a diversidade de áreas do conhecimento envolvidas e o alcance territorial das ações. Adicionalmente, relatórios parciais elaborados por unidades acadêmicas e pela PR-5 complementam o processo de monitoramento, agregando informações sobre metodologias utilizadas, públicos-alvo e articulações institucionais. Essa abordagem multiparamétrica reforça o caráter transversal da extensão e seu potencial para impactar múltiplas dimensões do desenvolvimento sustentável.

O PDI da UFRJ estabelece metas vinculadas à melhoria da capacidade de monitoramento da extensão, dentre elas: a sistematização dos dados por ODS, a ampliação da

base de indicadores qualitativos e a consolidação de um sistema de avaliação integrado às demais áreas acadêmicas. A institucionalização dessas metas se relaciona diretamente à busca por *accountability* e à prestação de contas à sociedade, especialmente em um contexto de escassez de recursos e demandas sociais crescentes. A universidade, ao adotar ferramentas de acompanhamento efetivo, reforça sua legitimidade como agente público comprometido com os princípios da Agenda 2030.

As análises de impacto realizadas a partir dos relatórios anuais demonstram que as ações de extensão da UFRJ concentram-se, em sua maioria, em ODS relacionados às dimensões social e educacional. ODS 4 (Educação de qualidade), ODS 3 (Saúde e bem-estar), ODS 10 (Redução das desigualdades) e ODS 5 (Igualdade de gênero) aparecem com frequência nos registros institucionais. Essa distribuição revela um alinhamento entre a vocação pública da universidade e as prioridades sociais brasileiras. No entanto, o monitoramento também identifica lacunas, como menor presença de ações relacionadas aos ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima) e ODS 14 (Vida na água), sinalizando oportunidades para expansão estratégica.

Outro aspecto relevante diz respeito à territorialização dos impactos. O sistema de monitoramento da extensão permite identificar os territórios mais contemplados pelas ações da UFRJ, revelando a forte presença da universidade em comunidades do entorno, favelas, escolas públicas e territórios tradicionais. Essa georreferência dos resultados fortalece a capacidade da instituição de planejar de forma mais equitativa sua atuação, evitando sobreposição de esforços e ampliando a capilaridade das ações. A territorialização também favorece parcerias interinstitucionais com prefeituras, movimentos sociais e organizações do terceiro setor.

Em termos de gestão do conhecimento, os relatórios anuais de extensão têm servido como instrumento estratégico para retroalimentar o planejamento institucional. As informações geradas subsidiam decisões da PR-5, orientam a elaboração de editais, influenciam a formulação de projetos pedagógicos de curso (PPCs) e qualificam o debate nos conselhos universitários. Com base nos resultados monitorados, foi possível, por exemplo, fortalecer o Edital Profaex com foco nos ODS e ampliar a política de indução de ações extensionistas em áreas subatendidas. Trata-se de um ciclo virtuoso de planejamento, ação e avaliação, que confere solidez à política extensionista da UFRJ.

A credibilidade dos dados apresentados nos relatórios de impacto é reforçada pela adesão a padrões metodológicos consistentes. A UFRJ tem buscado, progressivamente, alinhar seus indicadores àqueles sugeridos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Rede ODS Brasil, incorporando boas práticas de mensuração de resultados. Além disso, iniciativas como a participação em rankings e premiações voltadas à sustentabilidade e extensão incentivam o aprimoramento contínuo da capacidade avaliativa da instituição. Essa postura institucional fortalece a posição da UFRJ em redes de cooperação interuniversitária e amplia seu protagonismo (inter)nacional.

A análise dos impactos da extensão também tem valor formativo. Discentes envolvidos em ações extensionistas participam do processo de avaliação, por meio de relatórios reflexivos, apresentações públicas e seminários. Essa prática promove o desenvolvimento de competências críticas e éticas, além de ampliar a compreensão sobre os desafios de implementar os ODS na realidade brasileira. A cultura de monitoramento, nesse contexto, não é apenas um requisito administrativo, mas se configura como estratégia pedagógica, alinhada aos princípios da extensão transformadora e do currículo integrador.

Conclui-se que o monitoramento e a avaliação das ações de extensão da UFRJ constituem uma política institucional estruturada, com base em dados, metas e indicadores. Os relatórios anuais são instrumentos fundamentais para demonstrar, de forma pública e



sistemática, a contribuição da universidade para o cumprimento da Agenda 2030. Ao consolidar práticas de avaliação com foco nos ODS, a UFRJ fortalece sua capacidade de planejar com responsabilidade, responder com agilidade e transformar com compromisso social. A experiência acumulada pode, inclusive, servir de referência para outras instituições de ensino superior que busquem integrar os ODS às suas estratégias extensionistas.

A análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRJ, com base no critério monitoramento e impacto das ações de extensão, revela que, embora a universidade reconheça a importância da extensão como prática transformadora e articuladora entre universidade e sociedade, ainda não dispõe de instrumentos consolidados que permitam avaliar de forma sistemática as contribuições da extensão universitária para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O documento não apresenta indicadores de resultados específicos voltados à mensuração do impacto das ações extensionistas em relação às metas da Agenda 2030, nem tampouco menciona a existência de relatórios anuais organizados sob essa perspectiva.

Apesar de o PDI destacar a relevância da extensão como espaço privilegiado para a promoção da equidade, da inclusão e do desenvolvimento territorial, não há menção a painéis, dashboards ou relatórios analíticos que organizem os dados por ODS, nem a critérios que permitam mensurar o alcance, efetividade e continuidade das ações. A ausência de um sistema de indicadores voltado à sustentabilidade limita o planejamento estratégico da extensão e a capacidade institucional de avaliar seu impacto no cumprimento das metas globais. Também dificulta a prestação de contas à sociedade, a articulação com redes nacionais e internacionais de universidades sustentáveis e o reconhecimento do papel transformador da extensão no contexto do desenvolvimento sustentável.

Essa lacuna pode ser interpretada como uma oportunidade para o fortalecimento institucional. A UFRJ possui ampla capilaridade territorial, diversidade temática e um histórico consolidado de atuação em comunidades vulnerabilizadas, o que fornece a base empírica necessária para a construção de indicadores de impacto social alinhados aos ODS. A criação de um sistema de monitoramento integrado que permita classificar os projetos por objetivo de desenvolvimento sustentável, medir resultados qualitativos e quantitativos, e produzir relatórios institucionais anuais, seria um passo fundamental para consolidar a extensão como instrumento estratégico da Agenda 2030. Além disso, o fortalecimento da articulação entre a Pró-Reitoria de Extensão e os demais setores da universidade permitiria a elaboração de relatórios transversais, que integrem ensino, pesquisa e extensão em torno de metas comuns.

Por fim, a instituição de um Observatório da Extensão e Sustentabilidade (com função de mapear, acompanhar e divulgar as ações de extensão vinculadas aos ODS) permitiria à UFRJ consolidar práticas de gestão baseadas em evidências e ampliar sua inserção em redes colaborativas voltadas à transformação social. Isso também abriria caminho para o desenvolvimento de metodologias participativas de avaliação de impacto, com envolvimento da comunidade universitária e dos territórios atendidos, fortalecendo a cultura de monitoramento e a responsabilidade institucional. A ausência de indicadores e relatórios, conforme evidenciado no PDI, não compromete a qualidade das ações em curso, mas indica a necessidade de sistematização e institucionalização para que a extensão da UFRJ possa se afirmar, de maneira plena, como instrumento de realização da Agenda 2030.

## DISCUSSÃO

### Políticas Institucionais e o Reconhecimento Formal dos ODS

A análise dos principais documentos institucionais da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), como o Estatuto, o Regimento Geral, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Estratégico Institucional (PEI), o Plano de Logística Sustentável (PLS) e os Relatórios de Gestão, evidencia que os princípios da sustentabilidade estão presentes de forma parcial e, muitas vezes, apenas implícita. Valores como equidade, inclusão, justiça social e responsabilidade institucional são recorrentes, mas a referência direta aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) é escassa ou ausente. Tal lacuna fragiliza o reconhecimento formal da Agenda 2030 como diretriz estratégica transversal. É nesse contexto que se faz necessário o fortalecimento de mecanismos operacionais, instâncias de responsabilização e sistemas de monitoramento que garantam a efetiva institucionalização dos ODS (Silva & Bizerril, 2021).

Apesar de normativos como o Estatuto e o Regimento Geral indicarem compatibilidade com os ODS (especialmente os objetivos 4, 5, 10, 16 e 17, ao destacarem temas como equidade, participação democrática e inclusão), há uma desconexão entre esses princípios e mecanismos de implementação concretos. Faltam indicadores, metas e programas institucionais que traduzam tais valores em compromissos mensuráveis. Essa lacuna operacional compromete a efetividade da sustentabilidade, na prática, criando um descompasso entre o discurso normativo e as ações institucionais efetivas (Souza Marques, Santos & Coura Aragão, 2020).

Esse cenário de distanciamento entre planejamento estratégico e Agenda 2030 também se verifica nos documentos PDI e PEI. Embora esses instrumentos mencionem diretrizes compatíveis com os princípios da sustentabilidade, não há metas específicas vinculadas aos ODS, nem unidades formalmente responsáveis por sua execução. A ausência de articulação entre objetivos, recursos e responsáveis compromete a rastreabilidade do engajamento institucional e dificulta a prestação de contas, tanto interna quanto externamente (Ávila, Madruga & Beuron, 2016).

Mesmo diante da existência de estruturas institucionais com potencial de articulação, como a Superintendência de Planejamento e a de Ações Afirmativas, não há atribuição normativa clara que as vincule à condução da Agenda 2030. Sem planejamento sistematizado e estrutura de monitoramento dedicada, a UFRJ permanece limitada na capacidade de converter valores sustentáveis em compromissos verificáveis, dificultando a integração real dos ODS à sua governança (Souza et al., s.d.).

O caso da UFRJ revela, portanto, um modelo ainda fragmentado de gestão da sustentabilidade, em que planos e ações ambientais não estão integrados de forma sistêmica. O PLS, por exemplo, representa um passo inicial importante, mas carece de conexão com os demais documentos estratégicos, como o PDI e o PEI. A inexistência de articulação compromete a institucionalização da sustentabilidade como eixo organizacional contínuo e integrado (Scordeiro et al., 2022). Soma-se a isso a ausência de relatórios atualizados (apenas o de 2022 foi disponibilizado), comprometendo a transparência, o acompanhamento e o aprimoramento contínuo das ações.

Experiências de outras universidades brasileiras e estrangeiras reforçam a importância de marcos normativos articulados a indicadores e metas concretas. A UFRJ, embora detenha capital técnico e organizacional, ainda não dispõe de uma governança formal orientada à sustentabilidade. A falta de dispositivos que permitam avaliar e relatar avanços em relação aos

ODS demonstra a necessidade urgente de articulação normativa, planejamento intersetorial e alocação de responsabilidades (Arakaki et al., 2021).

A coerência entre missão institucional, valores declarados e práticas executadas é um pilar essencial para a sustentabilidade universitária. No entanto, mesmo com a atualização do PEI e do PDI em maio de 2025, a UFRJ ainda não incorpora os ODS como referência explícita nos seus mecanismos de avaliação e desempenho. A ausência de metas quantificáveis e de setores responsáveis impede que esses instrumentos sejam utilizados como ferramentas de gestão voltadas ao desenvolvimento sustentável. A análise futura dos documentos atualizados poderá indicar avanços, desde que integrem indicadores de impacto e dispositivos de governança comprometidos com a Agenda 2030 (Segenreich, 2005).

A integração entre o PLS e os demais instrumentos de planejamento é outro ponto crítico. Mesmo com diretrizes voltadas à gestão ambiental, o plano carece de mecanismos de monitoramento vinculados ao planejamento estratégico da universidade, reduzindo sua capacidade de promover transformações institucionais estruturantes. A fragmentação entre planos compromete o potencial de avanço em práticas sustentáveis coordenadas e permanentes (Barros et al., 2021).

Esse padrão de desconexão entre valores e práticas não é exclusivo da UFRJ. Estudos realizados em universidades africanas apontam que, sem a institucionalização dos ODS nos planos e nas estruturas administrativas, a integração da Agenda 2030 permanece superficial e vulnerável. O caso da UFRJ reflete esse diagnóstico: há princípios alinhados à sustentabilidade, mas falta uma estrutura normativa robusta, com metas, indicadores e mecanismos de responsabilização (Chapungu & Nhamo, 2024).

Para que a sustentabilidade se consolide como eixo transversal da gestão, é imprescindível adotar uma abordagem holística, com alocação de recursos e mecanismos de governança. Mesmo nas áreas em que a UFRJ apresenta iniciativas sustentáveis, como o PLS, a falta de articulação com o PDI e o PEI impede a formação de uma estratégia sistêmica. A definição normativa de responsabilidades institucionais é, portanto, uma etapa necessária para o avanço na implementação dos ODS (Mawonde & Togo, 2019).

A integração dos ODS às práticas institucionais exige mais do que referências genéricas: é fundamental a criação de estruturas de coordenação, com indicadores específicos e estratégias de monitoramento. Ainda que os princípios da Agenda 2030 estejam presentes nos documentos da UFRJ, sua aplicação concreta esbarra na ausência de sistematização e de políticas institucionais consistentes (Alcántara-Rubio et al., 2022).

Além disso, o descompasso entre discurso e prática é agravado pela falta de políticas que traduzam os valores declarados em ações concretas. A UFRJ apresenta forte engajamento retórico com temas como equidade e justiça social, mas carece de lideranças institucionais formalmente designadas para conduzir a integração dos ODS no planejamento estratégico (Park & Savelyeva, 2022).

A construção de uma governança participativa e intersetorial é essencial para que a universidade possa alinhar suas funções, ensino, pesquisa, extensão e gestão, aos princípios da Agenda 2030. A ausência de um plano institucional integrado enfraquece a capacidade da UFRJ de liderar, ao nível nacional, as transformações necessárias para a sustentabilidade universitária (Dibbern et al., 2023).

A dificuldade em transformar valores institucionais em ações concretas também foi relatada por estudantes da administração pública e pode ser observada na própria UFRJ. Mesmo com a existência de planos como o PLS, sua desconexão com metas institucionais reduz a

eficácia das iniciativas e reforça a distância entre o discurso e a prática (Silva Junior et al., 2018).

Consolidar uma abordagem sistêmica demanda a criação de comissões intersetoriais, planos de ação e programas institucionais que vinculem sustentabilidade a todas as funções universitárias. Embora a UFRJ demonstre sensibilidade aos valores da Agenda 2030, não dispõe de dispositivos organizacionais capazes de operacionalizar tais princípios de forma contínua e institucionalizada (Moura-Leite, 2023).

A experiência da Universidade do Minho, em Portugal, ilustra a relevância de se articular práticas e normas de forma estruturada. A inexistência de dispositivos normativos específicos voltados à sustentabilidade limita a capacidade da UFRJ de consolidar os ODS como diretriz transversal de sua governança. A criação de núcleos permanentes, indicadores de impacto e uma cultura organizacional comprometida são medidas fundamentais para esse avanço (Santos, Sampaio & Salgado, 2021).

### **Priorização Estratégica dos ODS: Alinhamento e Frequência**

Os documentos institucionais da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) evidenciam uma presença recorrente de alguns Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os de número 4 (Educação de Qualidade), 5 (Igualdade de Gênero), 10 (Redução das Desigualdades) e 13 (Ação Climática). Essa frequência revela um alinhamento temático entre os compromissos da universidade e as diretrizes da Agenda 2030, além de ressoar com a missão histórica da universidade pública brasileira. Entretanto, essa presença, embora significativa, não se traduz automaticamente em priorização estratégica, tampouco assegura coerência entre o que está previsto nos documentos e as práticas institucionais efetivamente implementadas.

O fato de alguns ODS aparecerem com maior destaque não significa que existam critérios definidos para sua hierarquização no planejamento universitário. Essa lacuna compromete a possibilidade de transformação dos princípios em ações coordenadas e sustentáveis. Em muitas universidades brasileiras, inclusive na UFRJ, é comum observar que a adesão aos ODS permanece no plano retórico, sem instrumentos de institucionalização como indicadores, metas, comitês ou estruturas específicas de governança (Rosa et al., 2025).

Esse padrão também se confirma em contextos internacionais. Universidades de Hong Kong, por exemplo, demonstram recorrência simbólica dos ODS em seus documentos, mas sem conexão com metas mensuráveis ou com planejamento operacional estruturado. Essa dissonância entre narrativa e ação, observada também na UFRJ, revela uma fragilidade institucional no que diz respeito à responsabilização e à avaliação do impacto das ações voltadas à sustentabilidade (Park & Savelyeva, 2022).

Superar essa lacuna requer mais do que compromissos textuais: é necessário estabelecer estratégias de gestão transversais e sistemáticas. A criação de comitês intersetoriais, núcleos técnicos e estruturas formais de governança é apontada pela literatura como condição fundamental para a efetivação dos ODS na universidade. No caso da UFRJ, embora existam setores com potencial para assumir esse papel, como a Superintendência de Planejamento, suas funções relacionadas aos ODS não estão formalizadas nos documentos estratégicos (Reisch et al., 2025).

A experiência da Universidade Nacional de Rosario, na Argentina, reforça a importância de integrar os ODS ao sistema de planejamento e avaliação, com uso de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e social. Na UFRJ, essa integração ainda não foi

efetivada, o que compromete a coerência entre o PDI, o PEI e as metas globais de sustentabilidade. A inexistência de uma matriz de alinhamento entre esses instrumentos e os ODS dificulta a rastreabilidade das ações e o monitoramento institucional (Maccagno et al., 2024).

Exemplos como o da Universidade do Minho, em Portugal, demonstram que a definição de metas claras, responsáveis identificados e compromissos intersetoriais pode fortalecer a implementação dos ODS nas universidades. Na UFRJ, ainda prevalece uma abordagem declaratória, onde princípios como justiça social, equidade e inclusão não estão vinculados a metas operacionais ou indicadores formais de desempenho (Santos; Sampaio; Salgado, 2021).

Além disso, a ausência de planejamento institucional específico para os ODS contribui para uma presença difusa dos objetivos nos documentos oficiais. A UFRJ carece de instâncias intersetoriais com autoridade decisória e capacidade técnica para consolidar metas e indicadores alinhados à Agenda 2030. Essa ausência compromete a materialização do compromisso institucional com o desenvolvimento sustentável (Adhikari & Shah, 2021).

Outro fator limitante reside na falta de transversalidade entre os documentos estratégicos e os ODS. Embora os valores da sustentabilidade estejam presentes nos textos institucionais, eles não estão conectados a estruturas de planejamento e avaliação que permitam sua concretização. Isso revela uma abordagem ainda fragmentada, que dificulta a coordenação de esforços entre as áreas acadêmicas e administrativas da universidade (Rajabifard et al., 2021).

A deficiência na comunicação institucional sobre os ODS também impacta negativamente o engajamento da comunidade acadêmica. Sem relatórios públicos dedicados ao tema e sem canais estruturados de divulgação, as ações sustentáveis tornam-se pouco visíveis e limitadas em seu alcance transformador. A transparência, elemento fundamental da governança sustentável, ainda precisa ser fortalecida na UFRJ (De Iorio et al., 2022).

Mesmo diante de um ambiente institucional com elevado potencial, a universidade ainda carece de um sistema de prestação de contas que incorpore os ODS como critérios para avaliação de desempenho institucional. A ausência de mecanismos de *accountability* limita a consolidação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade (Blasco; Brusca; Labrador, 2021).

Essa lacuna cultural também se expressa na formação acadêmica. Apesar da presença dos ODS em documentos estratégicos, não há ações formativas sistemáticas que garantam sua integração aos currículos, práticas pedagógicas e programas de capacitação docente. A ausência de incentivos institucionais (como bolsas, editais temáticos ou disciplinas transversais) impede a consolidação de uma cultura de engajamento efetivo com a Agenda 2030 (Zapata, 2023).

A internalização da sustentabilidade como valor institucional exige estruturas operacionais que articulem áreas acadêmicas e administrativas. Sem avaliação contínua e sem instâncias responsáveis por coordenar ações transversais, a universidade compromete sua capacidade de transformar discurso em prática. Embora tecnicamente preparada, a UFRJ ainda não consolidou uma governança voltada exclusivamente aos ODS (Filho et al., 2023).

A integração entre as dimensões de ensino, pesquisa e extensão é outro ponto crítico. Sem articulação intersetorial, mesmo iniciativas bem-sucedidas tendem a permanecer isoladas e sem impacto sistêmico. O caso da Universidade Chulalongkorn, na Tailândia, mostra que a liderança institucional engajada é essencial para impulsionar a sustentabilidade de forma integrada e inovadora, algo que ainda está em construção na UFRJ (Nelles et al., 2022).

Superar essa fragmentação exige também o fortalecimento da formação interdisciplinar e da participação ativa da comunidade acadêmica. Estratégias pedagógicas que promovam a sensibilização institucional, associadas a programas de capacitação e escuta ativa, são

essenciais para consolidar o compromisso da universidade com os ODS (Suklun & Bengü, 2024).

Por fim, a coerência entre discurso institucional e prática sustentável depende de uma estratégia transversal clara, com indicadores, metas e estruturas formalizadas. Apesar de avanços retóricos, a UFRJ ainda precisa fortalecer seus mecanismos de governança e transformar os valores da Agenda 2030 em diretrizes operacionais concretas. Apenas com essa integração será possível consolidar os ODS como eixo estruturante da gestão universitária (Zhang; Wang; Liu, 2022).

### **Desafios e Avanços: Confronto com a Literatura**

A trajetória da UFRJ em direção à institucionalização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) revela avanços normativos importantes, mas também obstáculos persistentes. Um dos principais desafios é a ausência de um sistema formal de indicadores e mecanismos de avaliação contínua. Embora documentos como o PEI e o PDI reconheçam valores compatíveis com os ODS, não existem instrumentos efetivos que permitam o monitoramento sistemático das ações e seus impactos. Essa lacuna compromete a transparência e a prestação de contas (elementos fundamentais para uma governança baseada em evidências) como destacam Paletta e Bonoli (2019) e De Iorio et al. (2022).

A falta de relatórios periódicos e de sistemas de mensuração dificulta a consolidação de uma cultura institucional voltada à sustentabilidade. Situações similares foram identificadas por Hansen et al. (2021), na University of South Florida, e por Silva (2017), em universidades portuguesas. Na UFRJ, essa carência compromete a comunicação institucional, impede a retroalimentação das políticas com base em dados concretos e reduz a eficácia das ações relacionadas à Agenda 2030.

Outro ponto crítico diz respeito à fragmentação institucional. Assim como na UFSM (Gazzoni et al., 2018) e na UFMS (Arakaki et al., 2021), a UFRJ apresenta iniciativas dispersas entre setores, sem uma instância central de coordenação voltada à sustentabilidade. Essa dispersão leva à sobreposição de programas, descontinuidade de ações e pouca articulação entre ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa. A literatura aponta a criação de comitês intersetoriais como estratégia essencial para garantir a transversalidade dos ODS e institucionalizar práticas sustentáveis.

A resistência interna à mudança também figura entre os principais entraves. Estudos como os de Pacheco e Silva (2021) e Cavalcante (2012) identificam a burocracia, a rotatividade de gestores e uma cultura organizacional conservadora como barreiras recorrentes à implementação de políticas sustentáveis. Na UFRJ, a dificuldade de integrar os ODS às rotinas institucionais e a baixa mobilização da comunidade universitária são sintomas dessa resistência. A escassez de programas de formação e sensibilização agrava o problema, mantendo os ODS em um plano abstrato.

Apesar desses desafios, a UFRJ apresenta avanços promissores. Princípios como equidade, inclusão e responsabilidade social estão presentes em documentos como o Estatuto, o Regimento, o PEI e o PDI. Essa aderência ética aos ODS é compatível com os achados de Pedro e Costa (2021) e Dibbern et al. (2023), que enfatizam a centralidade dos valores na transformação institucional. A incorporação desses princípios na cultura universitária fortalece a legitimidade da UFRJ como promotora do desenvolvimento sustentável.

A aprovação da Política de Sustentabilidade e Educação Regenerativa da UFRJ (SER/UFRJ), por meio da Resolução CONSUNI nº 343/2024, representa um marco na trajetória

institucional. A SER/UFRJ estabelece diretrizes inovadoras que dialogam com conceitos contemporâneos como justiça climática, bioeconomia e descarbonização. Sua abordagem integradora reforça a sustentabilidade como princípio transversal, com potencial para orientar todas as dimensões da vida universitária, suprimindo lacunas anteriormente identificadas nos documentos estratégicos.

Outro ponto positivo refere-se às ações de extensão. Editais temáticos e projetos com foco em problemáticas sociais e ambientais demonstram a valorização da extensão como ponte entre universidade e sociedade. Conforme sugerem Gazzoni et al. (2018) e Pacheco e Silva (2021), a atuação territorializada e interdisciplinar contribui para a transformação social, ampliando o alcance dos ODS nas comunidades locais.

Entretanto, a articulação entre sustentabilidade e território ainda é incipiente. Experiências como o HIDS-Unicamp, descritas por Dibbern et al. (2023), evidenciam a importância de estratégias formais de articulação com políticas públicas e de uso dos campi como laboratórios vivos. Na UFRJ, faltam mecanismos estruturados que conectem suas iniciativas a uma lógica de inovação territorial sustentável.

A dimensão da inovação científica e tecnológica aparece nos documentos institucionais, mas sem conexão explícita com os ODS. Rajabifard et al. (2021) argumentam que a integração da pesquisa aos objetivos da Agenda 2030 exige orientação para problemas concretos. Com sua estrutura de pós-graduação consolidada, a UFRJ tem potencial técnico para liderar essa transição, desde que diretrizes claras e incentivos sejam estabelecidos.

Na formação acadêmica, observa-se uma lacuna expressiva. Não há programas de capacitação docente voltados à sustentabilidade, nem incentivos à revisão curricular. A inexistência de disciplinas obrigatórias ou bolsas temáticas dificulta a transversalização dos ODS na formação de profissionais. Nunes, Reis e Silva (2017) e Valério e Silva (2020) ressaltam que tais ações são indispensáveis para consolidar práticas pedagógicas alinhadas aos desafios do século XXI.

Além disso, o fortalecimento da cultura organizacional é essencial para o engajamento da comunidade. Campanhas educativas, plataformas de comunicação e reconhecimento de boas práticas são estratégias sugeridas por Park e Savelyeva (2022) e Hansen et al. (2021). Na UFRJ, a ausência de canais estruturados de comunicação limita a visibilidade e a apropriação institucional dos ODS, prejudicando sua efetividade.

O financiamento das ações sustentáveis também precisa ser reestruturado. Estudos de Gazzoni et al. (2018) e Arakaki et al. (2021) apontam a falta de orçamento específico como entrave à continuidade das políticas. A inclusão de eixos sustentáveis no orçamento institucional e a criação de editais permanentes são medidas fundamentais para garantir previsibilidade e coerência na implementação dos ODS.

A experiência da Universidade de Bolonha, analisada por Paletta e Bonoli (2019), oferece referências valiosas. A criação de estruturas formais de coordenação permitiu à instituição italiana integrar metas, indicadores e decisões de forma articulada. Na UFRJ, a conversão do potencial técnico em estrutura organizacional permanente é um passo essencial para consolidar sua estratégia de sustentabilidade.

A adoção de indicadores multicategoriais (sociais, ambientais, econômicos e culturais) pode fortalecer a gestão e a comunicação institucional. Pedro e Costa (2021) e De Iorio et al. (2022) destacam que esses modelos ampliam a legitimidade e a eficácia da governança. Com sua capacidade científica, a UFRJ pode liderar esse movimento por meio da criação de painéis integrados de indicadores.

Em síntese, os achados da pesquisa documental e os referenciais teóricos demonstram que a UFRJ está em estágio intermediário de institucionalização da sustentabilidade. Há avanços relevantes, mas a ausência de uma estratégia integrada, a desarticulação entre setores e a fragilidade dos mecanismos de avaliação limitam a consolidação dos ODS como eixo da governança.

Superar esses desafios requer:

- (i) estruturas permanentes de governança para a sustentabilidade;
- (ii) criação de indicadores específicos;
- (iii) capacitação contínua de docentes e técnicos;
- (iv) financiamento estável; e
- (v) ampliação da participação comunitária.

Essas ações, conforme a literatura especializada, são condições para alinhar a UFRJ às melhores práticas em educação superior sustentável.

Por fim, destaca-se que a capacidade transformadora da UFRJ reside em sua articulação entre discurso e prática. A sustentabilidade, para além de um princípio ético, deve ser incorporada como eixo estruturante da missão universitária. Como alertam Park e Savelyeva (2022), isso exige liderança engajada, recursos alocados e cultura institucional voltada à inovação e justiça social.

A aprovação do projeto SER/UFRJ em dezembro de 2024 representa um passo promissor nesse caminho. Ao integrar práticas pedagógicas, gestão ambiental e extensão sob uma perspectiva regenerativa, a proposta pode articular ações institucionais em torno da Agenda 2030. Para tanto, é fundamental que seja incorporada formalmente ao planejamento institucional e aos mecanismos de avaliação.

A UFRJ, ao consolidar diretrizes como participação, avaliação, financiamento e formação, pode não apenas cumprir os compromissos da Agenda 2030, mas também assumir um papel de liderança na transformação da educação superior rumo a um futuro mais justo, equitativo e sustentável.

### **Reflexões Críticas e Implicações para a Governança Sustentável**

A trajetória da UFRJ em relação à sustentabilidade institucional evidencia uma ambivalência preocupante. Ainda que princípios compatíveis com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estejam presentes em documentos normativos como o Estatuto, o Regimento Geral, o PDI, o PEI e o PLS, tais referências permanecem fragmentadas e carecem de tradução operacional efetiva. O potencial normativo é significativo, mas não encontra respaldo em ações articuladas, metas objetivas ou mecanismos de monitoramento. Essa lacuna institucional se alinha ao que foi identificado por Almeida et al. (2024), que apontam para um padrão semelhante em universidades federais da Amazônia, onde o discurso sustentável não é acompanhado de práticas estruturadas.

O modelo de governança adotado pela UFRJ permanece fortemente compartimentalizado, dificultando a integração entre setores administrativos e acadêmicos. A ausência de mecanismos sistêmicos de coordenação limita o potencial das superintendências e dos conselhos deliberativos existentes, que, embora tenham atribuições relevantes, não operam com foco transversal nos ODS. A construção de uma cultura organizacional baseada na colaboração e em valores sustentáveis, como propõe Farinha et al. (2018), ainda não se



consolidou na instituição, o que compromete o engajamento coletivo e a formulação de políticas sustentáveis com alcance institucional.

A sustentabilidade, para ser efetiva, precisa ser tratada como estratégia organizacional e não como valor simbólico. Apesar de documentos como o PEI e o PDI apresentarem objetivos compatíveis com os ODS, a ausência de metas específicas, indicadores mensuráveis, atribuições claras e recursos orçamentários demonstra a fragilidade do compromisso institucional. Bedin e Faria (2021) reforçam que a sustentabilidade deve ser inserida nos processos decisórios e nos instrumentos de planejamento. Na UFRJ, a proposta de uma governança integrada que articule ensino, pesquisa, extensão e gestão permanece como uma possibilidade ainda não concretizada.

A deficiência na mensuração de resultados também fragiliza a efetividade das ações institucionais. A inexistência de indicadores e de um sistema de avaliação voltado à sustentabilidade compromete a retroalimentação das decisões com base em evidências. Como destacam Caetano e Lugoboni (2022), uma gestão de desempenho sustentável depende da articulação entre planejamento, execução e avaliação. A criação de observatórios institucionais, núcleos técnicos especializados e relatórios periódicos baseados nos ODS seria um passo decisivo para a construção de uma gestão orientada por dados e pautada na *accountability*.

Outro entrave diz respeito à institucionalização da transparência ambiental. Embora a universidade disponibilize seus relatórios de gestão, ainda não adota instrumentos específicos voltados à sustentabilidade, como relatórios temáticos ou indicadores públicos de impacto ambiental. Essa lacuna limita o controle social, a participação cidadã e o envolvimento da comunidade acadêmica nas decisões institucionais. Maruyama, Trigo e Trigo (2022) argumentam que a governança ambiental eficaz exige canais de comunicação claros e abertos, aspecto que a UFRJ precisa aprimorar para alinhar-se aos ODS 16 e 17.

No âmbito da cultura organizacional, a sustentabilidade ainda é tratada como um tema periférico e não como um eixo estruturante da gestão. A ausência de comitês, núcleos ou estruturas específicas voltadas aos ODS compromete a consolidação de uma governança colaborativa. Como observam Filho et al. (2023), a transversalidade da sustentabilidade exige lideranças comprometidas e dispositivos formais de integração. Sem isso, a mobilização intersetorial permanece frágil e dependente da iniciativa de grupos isolados.

A experiência da Universidade de Bolonha, destacada por Paletta e Bonoli (2019), ilustra o impacto positivo da integração dos ODS aos instrumentos de planejamento, orçamento e avaliação institucional. A UFRJ, por sua vez, ainda carece de um sistema articulado que defina prioridades, estabeleça metas verificáveis e garanta alocação de recursos para iniciativas sustentáveis. A criação de rubricas orçamentárias específicas, bem como a vinculação dos ODS aos mecanismos de decisão financeira, constitui uma medida urgente para fortalecer o compromisso institucional.

A ausência de uma cultura avaliativa voltada à sustentabilidade é mais um elemento crítico. Regimentos e planos estratégicos não preveem instrumentos formais de avaliação socioambiental, o que impede o acompanhamento sistemático dos resultados institucionais frente aos ODS. Sacchi et al. (2023) defendem que ciclos contínuos de avaliação com indicadores, prazos e responsáveis são essenciais para a governança sustentável. A incorporação dessa lógica avaliativa na UFRJ representaria um avanço importante na direção da *accountability* social e ambiental.

A dimensão pedagógica da sustentabilidade também apresenta deficiências. Embora valores relacionados aos ODS estejam presentes em documentos oficiais, não há políticas específicas que integrem os ODS ao currículo, à formação docente ou aos editais de fomento. Duarte et al. (2023) já haviam identificado esse descompasso em outras universidades. A UFRJ

precisa investir em ações estruturadas como bolsas temáticas, disciplinas transversais e formação de professores em sustentabilidade para efetivar seu papel na formação de cidadãos críticos e comprometidos com os desafios contemporâneos.

No cenário internacional, os organismos multilaterais reconhecem a educação superior como elemento-chave da Agenda E2030, propondo uma atuação transformadora e crítica. No entanto, práticas fragmentadas e desarticuladas ainda predominam na UFRJ, o que compromete a consolidação de uma estratégia pedagógica voltada à sustentabilidade. Conforme apontam Morosini e Menttges (2020), é necessário superar modelos técnico-instrumentais e construir políticas educativas que considerem as realidades locais e promovam a justiça social.

Há, ainda, o risco de uma incorporação acrítica dos ODS, reduzindo a sustentabilidade a indicadores burocráticos e esvaziando seu potencial transformador. Shiroma e Zanardini (2020) alertam para esse risco e sugerem a criação de espaços participativos que permitam a apropriação crítica da Agenda 2030. A UFRJ pode avançar nesse sentido ao institucionalizar fóruns de consulta, integrar lideranças comunitárias aos conselhos universitários e reconhecer práticas sustentáveis oriundas das bases da comunidade acadêmica.

A missão institucional da UFRJ demanda que a sustentabilidade seja compreendida como um princípio transversal que atravessa o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão. Conforme defendido por Fleig, Nascimento e Michaliszyn (2021), a consolidação de uma cultura sustentável depende da articulação entre metas comuns, instâncias específicas e orçamento dedicado. A formulação de um Plano Integrado de Sustentabilidade seria um instrumento eficaz para romper com a fragmentação e alinhar ações dispersas a um projeto institucional coerente.

Além da dimensão técnica, a sustentabilidade exige uma abordagem formativa que estimule o pensamento crítico, a consciência ambiental e o engajamento político. A institucionalização de programas formativos voltados aos ODS, a inclusão de temas sustentáveis nos currículos e o incentivo a projetos pedagógicos inovadores são estratégias fundamentais para fortalecer essa dimensão. A UFRJ, ao investir nesses processos, poderá transformar a sustentabilidade em um valor incorporado à prática cotidiana da comunidade acadêmica.

A revisão dos documentos estratégicos da universidade é um passo essencial para garantir que os avanços institucionais não sejam descontinuados por mudanças administrativas. Como destacam Morosini e Menttges (2020), a governança sustentável requer estabilidade normativa e responsabilização de lideranças em todos os níveis. Dispositivos que assegurem a continuidade das ações sustentáveis devem ser incorporados ao arcabouço legal da UFRJ.

A criação de um Comitê Permanente de Sustentabilidade, com representação paritária entre os segmentos da universidade, representa uma proposta viável e estratégica para iniciar esse processo. Com vinculação direta à Reitoria, essa instância poderá promover a integração de políticas, monitorar resultados e fortalecer a legitimidade das decisões sustentáveis. A recomendação vai ao encontro das proposições de Filho et al. (2023) e responde à demanda por coordenação intersetorial.

Outro ponto crítico é a articulação dos instrumentos de planejamento com os ODS. Sem essa conexão, os documentos como o PDI, o PEI e o PLS perdem sua capacidade de orientar a ação institucional de forma coerente. Duarte et al. (2023) e Sacchi et al. (2023) destacam a importância de vincular metas, indicadores e responsáveis a esses planos, promovendo um modelo de planejamento baseado em resultados sustentáveis.

A sustentabilidade também precisa ser prevista no orçamento institucional, com recursos específicos destinados a projetos alinhados aos ODS. Editais temáticos, linhas de financiamento

dedicadas e incentivos à inovação sustentável são mecanismos que podem viabilizar esse processo. Caetano e Lugoboni (2022) defendem a adoção de orçamentos sustentáveis como fator de previsibilidade e compromisso institucional.

Por fim, a transformação cultural da UFRJ é indispensável para consolidar uma identidade institucional voltada à sustentabilidade. A promoção de campanhas educativas, eventos e o reconhecimento de boas práticas são estratégias que estimulam o engajamento da comunidade. Muhiddin et al. (2023) apontam que a construção de uma cultura sustentável demanda formação contínua, comunicação eficaz e participação ativa de todos os segmentos.

A UFRJ possui o capital simbólico, intelectual e técnico necessário para se posicionar como referência nacional e internacional em sustentabilidade universitária. No entanto, isso exige a superação de modelos fragmentados, a institucionalização de mecanismos avaliativos e a consolidação de redes colaborativas. Transformar a sustentabilidade em eixo estruturante da governança universitária é um imperativo diante das urgências impostas pela Agenda 2030.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo principal analisar as estratégias adotadas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas políticas de gestão e governança. A pesquisa buscou compreender como os ODS da Agenda 2030 têm sido incorporados institucionalmente, com foco na análise documental de normativas, planos estratégicos e relatórios oficiais da UFRJ. Ao longo do percurso investigativo, foram mapeadas diretrizes, evidências formais e práticas institucionais que revelam o grau de aderência da universidade aos princípios da sustentabilidade. A escolha da UFRJ como estudo de caso se fundamentou na sua relevância como instituição pública de ensino superior e em seu papel histórico na produção de conhecimento e na formulação de políticas públicas. A pesquisa também foi guiada por três objetivos específicos, que direcionaram a análise dos documentos institucionais: a identificação das políticas que contemplam os ODS, a análise da priorização e frequência desses objetivos, e a comparação entre os achados e a literatura especializada sobre o tema.

A abordagem metodológica adotada baseou-se na análise documental, com uso da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), o que permitiu uma leitura aprofundada dos documentos institucionais da UFRJ à luz dos ODS. O corpus documental foi composto por textos normativos, planos estratégicos, relatórios de gestão e demais materiais que expressam a governança da universidade. Essa escolha metodológica viabilizou a identificação de padrões, lacunas e avanços nas estratégias institucionais, conferindo robustez à análise qualitativa. Embora a ausência de entrevistas ou dados empíricos complementares possa ser considerada uma limitação, o material analisado revelou-se suficientemente abrangente para cumprir os objetivos da pesquisa. A análise dos documentos permitiu perceber o modo como a sustentabilidade é formalizada na estrutura de governança da universidade e forneceu elementos para uma avaliação crítica das práticas institucionais, sobretudo no que diz respeito à coerência entre discurso e ação. O estudo, portanto, contribui para o entendimento da institucionalização da Agenda 2030 no contexto universitário, evidenciando tanto o potencial transformador quanto os desafios persistentes na efetivação dos ODS.

Os documentos institucionais da UFRJ, como o Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Estratégico Institucional (PEI), Plano de Logística Sustentável (PLS) e os Relatórios de Gestão Anual, revelam uma trajetória de aproximação gradual com os princípios da sustentabilidade. Embora a presença explícita dos ODS ainda seja tímida em alguns desses documentos, identificam-se avanços significativos na incorporação de práticas alinhadas à Agenda 2030, especialmente no PDI e no PLS. Observa-se, por exemplo, a adoção de metas relacionadas à gestão ambiental, ao consumo consciente de recursos, à inclusão social e à valorização da diversidade. Contudo, tais diretrizes ainda carecem de sistematização, monitoramento e articulação mais clara com os ODS. A ausência de uma política institucional específica para a integração dos ODS evidencia uma lacuna importante, uma vez que compromete a efetividade das ações e a mensuração de impactos. Assim, embora haja uma intencionalidade crescente no sentido da sustentabilidade, é necessário avançar na formalização e institucionalização das estratégias, garantindo que os compromissos não se limitem ao campo do discurso.

Entretanto, a recente aprovação, em maio de 2025, das novas versões do Plano Estratégico Institucional (PEI) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) representa uma oportunidade estratégica para que a UFRJ avance na integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às suas políticas de gestão e planejamento. A versão atualizada do PDI 2025–2029, em especial, pode contribuir para a superação das lacunas anteriormente identificadas, desde que incorpore de forma explícita metas, prazos, indicadores e estruturas responsáveis pela implementação. A consolidação dos ODS como eixo estruturante da governança universitária dependerá da capacidade institucional de transformar tais instrumentos em referências operacionais, o que exige não apenas compromisso político, mas também alocação de recursos e mecanismos de monitoramento. Recomenda-se, portanto, que futuras análises explorem criticamente o conteúdo desses documentos e avaliem em que medida promovem, de fato, a transversalidade da Agenda 2030 nas práticas institucionais da universidade.

Ao considerar os ODS mais recorrentes nos documentos institucionais da UFRJ, destaca-se a priorização de objetivos como a educação de qualidade (ODS 4), igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) e ação contra a mudança global do clima (ODS 13). Esses objetivos aparecem de forma direta ou indireta em planos, programas e ações implementadas pela universidade. Contudo, a frequência com que os ODS são mencionados varia significativamente entre os documentos, revelando uma ausência de padronização ou diretrizes transversais para a adoção da Agenda 2030 como eixo estruturante da gestão institucional. Essa fragmentação compromete a articulação intersetorial e dificulta a criação de indicadores de desempenho alinhados aos ODS. O estudo revela, portanto, que embora os ODS estejam presentes nas ações da UFRJ, a sua integração estratégica ainda é parcial e necessita de maior coesão entre as unidades acadêmicas, administrativas e de gestão. Essa análise reforça a importância de se desenvolver mecanismos institucionais que favoreçam a transversalidade da Agenda 2030 no cotidiano universitário.

A reflexão crítica sobre os achados da pesquisa permite afirmar que a UFRJ possui um potencial institucional significativo para liderar iniciativas de sustentabilidade no ensino superior, mas ainda enfrenta desafios estruturais para consolidar essa liderança. Um dos principais entraves identificados é a ausência de uma governança integrada voltada para os ODS, dificultando a coordenação de ações e a consolidação de políticas sustentáveis. A descentralização das iniciativas, embora positiva em pluralidade e diversidade de práticas, pode resultar em esforços dispersos e pouco sinérgicos se não houver uma política institucional clara

e mecanismos de acompanhamento efetivo. Além disso, observa-se uma assimetria entre o avanço de algumas áreas e a estagnação de outras, evidenciando a necessidade de fortalecer a cultura institucional de sustentabilidade. Essa cultura deve ser construída de forma participativa, envolvendo toda a comunidade acadêmica e administrativa, e reconhecendo a sustentabilidade como um princípio transversal e estruturante do projeto universitário.

Outro aspecto crítico diz respeito à fragilidade na definição de indicadores e metas relacionadas aos ODS, dificultando o monitoramento das ações e a avaliação de seus impactos reais. A ausência de sistemas integrados de avaliação torna os compromissos institucionais mais simbólicos do que efetivos, reduzindo a capacidade da universidade de planejar, acompanhar e ajustar suas estratégias em tempo real. Tal fragilidade também compromete a prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle, tornando opaco o real comprometimento institucional com a Agenda 2030. Essa constatação reforça a necessidade de que as universidades públicas, especialmente as de grande porte como a UFRJ, desenvolvam sistemas de gestão estratégica que incluam os ODS em suas métricas de desempenho. Para isso, é fundamental promover a capacitação dos gestores, estimular a cultura do planejamento orientado por dados e assegurar o engajamento de múltiplas instâncias institucionais na definição das prioridades de sustentabilidade.

As limitações da presente pesquisa devem ser consideradas com atenção, especialmente no que se refere à exclusividade da análise documental como método. Embora tenha permitido uma leitura profunda e sistemática dos dispositivos normativos e estratégicos da UFRJ, a ausência de entrevistas ou de coleta de dados empíricos diretos impossibilitou o aprofundamento em dimensões subjetivas da governança, como percepções de gestores, desafios operacionais e resistências institucionais. Além disso, o escopo da pesquisa limitou-se à análise dos documentos disponíveis publicamente, o que pode ter excluído diretrizes ou ações ainda em elaboração, ou circulação interna. Essas limitações não invalidam os resultados alcançados, mas indicam a importância de futuras pesquisas que possam complementar esta abordagem com métodos mistos, ampliando o escopo de análise e aprofundando a compreensão dos processos institucionais de integração dos ODS.

A ausência de instrumentos de autoavaliação institucional voltados especificamente para os ODS também representou uma dificuldade durante a pesquisa. Embora existam mecanismos de avaliação acadêmica e administrativa, não foram identificadas ferramentas ou relatórios periódicos que relacionem diretamente as ações da universidade aos 17 Objetivos da Agenda 2030. Essa lacuna evidencia a necessidade de incorporar a avaliação da sustentabilidade no sistema de gestão universitária, promovendo maior transparência e coerência entre os compromissos assumidos e os resultados alcançados. Futuras investigações poderão explorar com maior profundidade como esses instrumentos podem ser concebidos e aplicados, observando modelos internacionais e experiências inovadoras em outras universidades. A institucionalização de relatórios de sustentabilidade anuais, por exemplo, poderia fortalecer a *accountability*, facilitar o monitoramento contínuo das ações e promover um alinhamento mais efetivo com as metas globais.

Mesmo diante dessas limitações, esta pesquisa oferece contribuições relevantes para o campo dos estudos sobre sustentabilidade na educação superior, tanto em nível acadêmico quanto prático. Do ponto de vista teórico, o estudo amplia o debate sobre a governança universitária e os desafios da institucionalização dos ODS nas instituições públicas brasileiras. A sistematização da análise documental realizada, combinada com a abordagem crítica adotada, permite compreender como as diretrizes da Agenda 2030 se inserem, ou não, nos instrumentos normativos e estratégicos da universidade. Ao evidenciar avanços e lacunas, o trabalho

contribui para a literatura que busca compreender o papel das universidades na transformação social e no cumprimento dos compromissos globais de desenvolvimento sustentável.

No plano prático, esta dissertação fornece um diagnóstico útil para gestores, servidores e planejadores da UFRJ interessados em fortalecer o papel institucional da universidade frente aos ODS. Ao evidenciar os documentos que já integram os objetivos da Agenda 2030 e aqueles que ainda carecem de ajustes, o estudo oferece subsídios para a revisão de políticas, criação de instrumentos de acompanhamento e fortalecimento da transversalidade das ações sustentáveis. Além disso, a pesquisa pode servir como base para a formulação de diretrizes institucionais mais robustas, orientadas por indicadores concretos e articuladas com metas de médio e longo prazo. Ao sistematizar as evidências, a dissertação aponta caminhos viáveis para o aprimoramento da governança universitária, contribuindo diretamente para a consolidação de uma cultura organizacional mais comprometida com os princípios da sustentabilidade. Assim, o trabalho se posiciona como uma ponte entre o conhecimento acadêmico e a prática institucional, contribuindo para a qualificação da gestão pública universitária no Brasil.

No campo político-institucional, a pesquisa também se mostra pertinente ao fornecer argumentos técnicos e reflexivos que podem subsidiar a tomada de decisão por parte de conselhos superiores, pró-reitorias e demais instâncias administrativas da UFRJ. A visibilidade dada aos ODS nos documentos institucionais analisados pode estimular a formulação de novas normativas ou a atualização das já existentes, com o objetivo de alinhar a atuação da universidade aos compromissos internacionais assumidos pelo Estado brasileiro. Ademais, os resultados encontrados podem contribuir para ampliar o debate sobre a responsabilidade das instituições de ensino superior diante da crise climática, das desigualdades sociais e dos desafios democráticos contemporâneos. Ao reforçar o papel estratégico da universidade como agente de transformação, a dissertação propõe que os ODS não sejam apenas um adendo às políticas públicas universitárias, mas sim um princípio orientador da missão institucional, atravessando ensino, pesquisa, extensão e gestão de forma integrada e sistêmica.

As contribuições sociais da pesquisa também são evidentes, especialmente por fortalecer a visibilidade do compromisso da universidade pública com a Agenda 2030. Ao mapear e analisar as estratégias da UFRJ para incorporar os ODS, este trabalho ajuda a evidenciar o papel social das universidades como indutoras de práticas sustentáveis e promotoras do desenvolvimento humano, científico e tecnológico. A pesquisa reafirma o potencial da UFRJ para atuar como referência na implementação dos ODS, não apenas no campo acadêmico, mas também como exemplo de instituição pública comprometida com valores éticos, justiça social e responsabilidade socioambiental. Essa contribuição social se concretiza não apenas na geração de conhecimento, mas também na possibilidade de inspirar outras universidades, órgãos governamentais e movimentos sociais a construírem caminhos convergentes em direção ao desenvolvimento sustentável, utilizando a educação como instrumento estratégico de mudança estrutural e transformação coletiva.

No âmbito científico, a presente dissertação amplia o campo de investigação sobre a integração dos ODS nas instituições públicas brasileiras de ensino superior, com foco específico na análise documental como ferramenta crítica e diagnóstica. A articulação entre os princípios da Agenda 2030, os marcos institucionais da UFRJ e a literatura especializada permitiu uma abordagem crítica e reflexiva, que vai além da simples descrição dos documentos, oferecendo interpretações sobre os significados, contradições e potencialidades das políticas analisadas. Tal articulação contribui para o avanço do conhecimento sobre governança universitária sustentável, um campo ainda emergente na literatura acadêmica brasileira. Ao utilizar um caso concreto e uma abordagem sistemática, o estudo pode servir como referência metodológica para

outras pesquisas que pretendam investigar a presença dos ODS em diferentes contextos institucionais, tanto no Brasil quanto em outras partes do mundo.

Diante da complexidade e transversalidade dos ODS, é fundamental que pesquisas futuras busquem compreender não apenas a dimensão formal das políticas institucionais, mas também sua efetividade, sua apropriação pelos diferentes atores institucionais e seus impactos na cultura organizacional. Estudos que combinem análise documental com métodos qualitativos, como entrevistas, grupos focais e etnografias institucionais, podem oferecer contribuições relevantes para aprofundar a compreensão dos mecanismos que favorecem ou dificultam a institucionalização dos ODS nas universidades. Além disso, o mapeamento de boas práticas, experiências inovadoras e estratégias de engajamento da comunidade acadêmica pode inspirar a criação de políticas públicas mais eficazes e sensíveis às realidades locais. Essa abordagem integradora é essencial para garantir que os ODS deixem de ser metas abstratas e se tornem compromissos concretos, internalizados no cotidiano das instituições de ensino superior.

É igualmente recomendável que futuros estudos explorem a comparação entre diferentes universidades públicas brasileiras, de modo a identificar padrões comuns, assimetrias regionais, boas práticas e obstáculos estruturais à implementação da Agenda 2030. Pesquisas comparativas podem revelar como variáveis institucionais, como porte, localização, orçamento e estrutura de governança, influenciam o grau de integração dos ODS nas políticas universitárias. Tais estudos poderiam ainda incluir instituições privadas ou comunitárias, ampliando o escopo analítico e oferecendo um panorama mais abrangente da realidade da educação superior no país. Essa perspectiva comparativa permitiria, inclusive, a construção de indicadores nacionais sobre sustentabilidade universitária, contribuindo para o aperfeiçoamento de programas federais de apoio à inovação, à gestão sustentável e à responsabilidade social nas universidades brasileiras.

Outra linha promissora de pesquisa diz respeito ao acompanhamento longitudinal das políticas de sustentabilidade adotadas pelas universidades. Estudos que monitorem, ao longo do tempo, os avanços, retrocessos e reformulações nas estratégias institucionais podem oferecer insights valiosos sobre a durabilidade das políticas e sobre os fatores que impactam sua continuidade ou descontinuidade. Essa perspectiva longitudinal é particularmente importante em contextos marcados por instabilidade política e orçamentária, como o brasileiro, onde a permanência de políticas públicas depende frequentemente da mobilização institucional e da consolidação de uma cultura organizacional comprometida com os princípios da sustentabilidade. Assim, investir em estudos que acompanhem a trajetória das universidades em direção à sustentabilidade pode fortalecer o planejamento de longo prazo e estimular o compromisso institucional com a Agenda 2030.

A incorporação dos ODS nas políticas universitárias exige uma mudança cultural profunda, que ultrapassa a simples adaptação de documentos ou inclusão de metas em planos estratégicos. Trata-se de reconfigurar o papel da universidade no século XXI, assumindo sua responsabilidade ativa na construção de um futuro sustentável. Para isso, é necessário que os ODS sejam compreendidos não como um conjunto de metas externas, impostas por organismos internacionais, mas como uma oportunidade para revisar criticamente os fundamentos da educação superior, seus modelos de gestão, suas práticas pedagógicas e suas relações com a sociedade. Essa reconfiguração depende da criação de espaços de diálogo institucional, do fortalecimento de lideranças comprometidas com a sustentabilidade e do estímulo à inovação social e acadêmica. A universidade precisa, portanto, cultivar um ethos sustentável, que permeie todos os níveis da vida institucional, desde a sala de aula até os conselhos superiores.

A consolidação dos ODS como eixo estruturante da governança universitária também requer o fortalecimento da participação democrática nas decisões institucionais. A Agenda 2030 está fundamentada no princípio de “não deixar ninguém para trás”, o que implica o reconhecimento e a valorização das vozes historicamente marginalizadas, inclusive no ambiente universitário. Para que a sustentabilidade seja uma realidade, é preciso promover processos decisórios mais participativos, com maior inclusão de estudantes, técnicos, professores, terceirizados e comunidades externas. Esse diálogo ampliado fortalece a legitimidade das políticas e potencializa sua implementação. Assim, a democratização da governança universitária é não apenas uma condição ética, mas também estratégica para a efetividade das ações em prol dos ODS. Essa perspectiva reforça a necessidade de criar instâncias consultivas, fóruns intersetoriais e processos de escuta contínua que garantam a participação social na definição dos rumos da universidade sustentável.

A articulação entre sustentabilidade e excelência acadêmica é outro ponto central que merece aprofundamento nas universidades públicas. Ainda persiste a falsa dicotomia entre desempenho acadêmico e compromisso social ou ambiental, como se fossem dimensões incompatíveis. A presente pesquisa evidencia que é possível, e necessário, integrar esses pilares, reconhecendo que a excelência universitária deve incluir a capacidade de responder aos desafios contemporâneos, formar cidadãos críticos e contribuir para a transformação do território em que está inserida. A UFRJ, ao integrar os ODS à sua governança, pode fortalecer seu papel como centro de inovação, ciência e justiça social. Isso implica revisar suas práticas de avaliação, financiamento e reconhecimento institucional, valorizando iniciativas sustentáveis em todos os campos do conhecimento. A sustentabilidade não deve ser tratada como um “tema” ou um “eixo”, mas como uma abordagem transversal que qualifica o projeto institucional universitário e o alinha às grandes urgências do século XXI.

A formação dos profissionais do futuro também depende do comprometimento das universidades com os ODS. Ao integrar esses objetivos às políticas de ensino, pesquisa e extensão, a universidade contribui para o desenvolvimento de competências socioemocionais, pensamento sistêmico, capacidade de colaboração e atuação ética. No contexto da UFRJ, isso exige uma reavaliação de currículos, metodologias e mecanismos de avaliação, para que estejam alinhados aos desafios do desenvolvimento sustentável. Essa formação deve ir além da sala de aula e se expandir para vivências interdisciplinares, práticas de extensão territorializadas, laboratórios vivos de inovação e políticas de permanência que garantam equidade e inclusão. Assim, as universidades públicas não apenas ensinam sobre sustentabilidade, mas se tornam exemplos vivos de instituições comprometidas com um futuro mais justo e resiliente. Esta dissertação reforça que essa transformação começa pela forma como a universidade se organiza, se planeja e se compromete institucionalmente com os ODS.

No que diz respeito ao papel da UFRJ, os resultados da pesquisa indicam que a universidade tem avançado na internalização da Agenda 2030, especialmente em ações voltadas à sustentabilidade ambiental, à promoção da diversidade e à qualidade da educação. No entanto, a ausência de uma política institucional integrada e a fragmentação das ações dificultam a consolidação de uma estratégia de governança sustentável. Ao longo da análise documental, foi possível identificar iniciativas promissoras em várias unidades acadêmicas e administrativas, mas que carecem de articulação institucional para alcançar maior impacto. A institucionalização dos ODS na UFRJ exige, portanto, um movimento coordenado entre diferentes instâncias, com objetivos comuns, indicadores compartilhados e mecanismos de monitoramento e avaliação. A criação de um Comitê Permanente dos ODS, por exemplo, poderia ser um passo relevante para consolidar essa estratégia, garantindo transversalidade e perenidade às ações em curso.



Considerando o contexto atual de instabilidade política, cortes orçamentários e desafios estruturais enfrentados pelas universidades públicas, é importante destacar que a sustentabilidade institucional não pode depender apenas da boa vontade de setores isolados. Ela precisa ser reconhecida como prioridade política e estratégica da universidade. Nesse sentido, a pesquisa aponta para a urgência de ações que fortaleçam a autonomia universitária, a gestão participativa e a valorização da ciência e do conhecimento como instrumentos de transformação social. A UFRJ, como uma das maiores e mais influentes universidades do país, possui não apenas a responsabilidade, mas também a capacidade de liderar esse movimento. Para tanto, é fundamental que os princípios da Agenda 2030 estejam incorporados aos instrumentos de planejamento e avaliação da instituição, orientando decisões orçamentárias, definição de metas e desenvolvimento de políticas públicas no interior da universidade.

A pesquisa também sugere que o fortalecimento da sustentabilidade na UFRJ pode contribuir para a internacionalização da instituição, alinhando-a a redes globais de ensino superior comprometidas com os ODS. Universidades que adotam compromissos explícitos com a Agenda 2030 tendem a ganhar visibilidade internacional, atrair parcerias estratégicas, obter acesso a recursos de fomento e integrar projetos de cooperação voltados ao desenvolvimento sustentável. Esse posicionamento estratégico fortalece a reputação acadêmica da universidade e amplia seu impacto social. A UFRJ, ao consolidar sua adesão aos ODS, pode fortalecer seu protagonismo no cenário latino-americano e global, contribuindo para a construção de uma rede internacional de universidades sustentáveis. A presente dissertação se insere, portanto, nesse movimento de articulação entre o local e o global, reforçando a centralidade das universidades na construção de um futuro comum.

A consolidação dos ODS como elemento estratégico da governança universitária também depende do investimento contínuo em formação de lideranças institucionais comprometidas com a sustentabilidade. Gestores, coordenadores, conselheiros e servidores técnico-administrativos devem ser preparados para atuar em uma universidade que assume os desafios do século XXI. Programas de capacitação, formação continuada e incentivos institucionais devem ser ofertados com regularidade, estimulando o engajamento da comunidade universitária. Além disso, é fundamental valorizar e divulgar experiências exitosas dentro da própria UFRJ, reconhecendo as boas práticas e promovendo a cultura da aprendizagem institucional. A governança sustentável exige compromisso, mas também exige conhecimento, articulação e coragem política para romper com padrões tradicionais de gestão. Assim, os ODS devem ser integrados não apenas aos documentos, mas à mentalidade institucional, promovendo uma universidade viva, inovadora e comprometida com seu tempo.

No campo da gestão administrativa, é necessário que a sustentabilidade deixe de ser apenas um setor ou um projeto pontual para tornar-se um princípio estruturante das políticas institucionais. A pesquisa mostrou que documentos como o Plano de Logística Sustentável (PLS) são passos importantes, mas ainda insuficientes se não forem integrados a uma política maior de governança orientada pelos ODS. Orçamentos, compras públicas, infraestrutura e rotinas administrativas devem estar alinhados à sustentabilidade, com metas claras, indicadores e mecanismos de acompanhamento. Isso inclui desde o uso de papel reciclado até a contratação de serviços com critérios socioambientais. A transversalização dos ODS na gestão institucional implica em repensar processos, estimular a inovação e desenvolver novas competências administrativas. A UFRJ pode liderar essa mudança se assumir a sustentabilidade como critério estratégico em todos os níveis de sua estrutura organizacional.

Outro aspecto relevante é a ampliação dos espaços de escuta e diálogo com a comunidade universitária e com a sociedade. A integração dos ODS nas universidades exige a

participação efetiva de diferentes sujeitos institucionais, valorizando a diversidade de saberes e experiências. Isso inclui a criação de canais permanentes de consulta pública, audiências temáticas, plataformas colaborativas e conselhos participativos voltados à sustentabilidade. O envolvimento ativo de estudantes, servidores, docentes e representantes da sociedade civil fortalece o compromisso coletivo com a Agenda 2030 e qualifica as decisões institucionais. A democratização da gestão e a transparência das ações são, portanto, elementos fundamentais para garantir a efetividade e a legitimidade das políticas sustentáveis no ambiente universitário. A presente pesquisa reforça a importância de cultivar uma cultura institucional dialógica, inclusiva e horizontalizada.

É importante destacar, por fim, que os ODS não são uma meta a ser alcançada de forma linear ou isolada, mas sim um horizonte orientador que deve estar permanentemente em revisão. A pesquisa revelou que o processo de institucionalização dos ODS é dinâmico, multifacetado e sujeito a avanços e recuos. Portanto, é necessário compreender que a sustentabilidade é um processo em construção, que requer vigilância constante, avaliação crítica e capacidade de adaptação. O compromisso com os ODS não se esgota na elaboração de documentos ou na implementação de projetos pontuais, mas se renova continuamente na prática cotidiana, nas decisões administrativas, nos currículos, na extensão e na produção do conhecimento. Assim, mais do que um resultado, a integração dos ODS representa um caminho que exige coerência, sensibilidade e responsabilidade coletiva.

O estudo também evidencia a necessidade de um trabalho interdisciplinar e intersetorial para que a integração dos ODS seja efetiva. A UFRJ, com sua diversidade de áreas do conhecimento e de estruturas organizacionais, possui um terreno fértil para experimentações inovadoras que articulem ensino, pesquisa, extensão e gestão. Iniciativas que promovam o diálogo entre diferentes saberes e setores são essenciais para enfrentar os desafios complexos da sustentabilidade. A universidade pode se constituir como um verdadeiro laboratório de práticas sustentáveis, testando soluções, mobilizando comunidades e influenciando políticas públicas. Para isso, é preciso superar compartimentalizações e incentivar redes de cooperação institucional voltadas aos ODS. A interdisciplinaridade não deve ser apenas um valor proclamado, mas uma prática efetiva, promovida por meio de incentivos, reconhecimento e apoio institucional estruturado.

Em síntese, a presente pesquisa demonstrou que a UFRJ possui iniciativas relevantes e uma trajetória institucional que aponta para o compromisso com a sustentabilidade, mas que ainda precisa consolidar uma estratégia de governança articulada, sistêmica e permanentemente monitorada. A análise documental revelou avanços importantes, mas também evidenciou a necessidade de fortalecer o alinhamento institucional aos ODS, superar lacunas normativas e promover a transversalização das ações sustentáveis. A universidade possui os recursos humanos, científicos e institucionais necessários para liderar esse processo, desde que os princípios da Agenda 2030 sejam assumidos como diretriz estratégica. Os resultados aqui apresentados devem servir como ponto de partida para um esforço coletivo de aprimoramento institucional, com vistas a uma UFRJ mais justa, democrática e sustentável.

Conclui-se, portanto, que a integração dos ODS na governança universitária representa um desafio complexo, mas absolutamente necessário para a reinvenção das universidades públicas no Brasil. A UFRJ tem potencial para ser referência nessa transformação, desde que os compromissos com a sustentabilidade sejam traduzidos em ações concretas, monitoráveis e participativas. A presente dissertação deixa como legado uma contribuição para o debate sobre políticas universitárias sustentáveis e aponta caminhos possíveis para sua efetivação. Mais do que um ponto final, estas considerações encerram o trabalho com a convicção de que a

construção de uma universidade comprometida com o desenvolvimento sustentável é um processo contínuo, coletivo e essencial para o futuro da educação, da ciência e da sociedade brasileira. Que este trabalho inspire novos estudos, ações e políticas que fortaleçam o papel da universidade como agente ativo na construção de um mundo mais justo, inclusivo e sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ADHIKARI, Dev Raj; SHAH, Bijaya Bikram. **The state of the art in the incorporation of sustainable development goals in Nepalese universities.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 22, n. 6, p. 1373-1401, 2021
- ALCÁNTARA-RUBIO, Lucía; VALDERRAMA-HERNÁNDEZ, Rocío; SOLÍS-ESPALLARGAS, Carmen; RUIZ-MORALES, Jorge. **The Implementation of the SDGs in Universities: A Systematic Review.** Environmental Education Research, v. 28, n.11, p 1585-1615, 2022.
- ALMEIDA, Richardson Silveira; SOUZA, Warli Anjos de. **Implementação dos mecanismos de governança de tecnologia da informação em uma universidade pública.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, n. 1, p. 136-149, 2019.
- ALMEIDA, V. F. de; SIMÃO, M. O. de A. R.; MILHOMEM, K. de O.; VIEIRA, A.; ALMEIDA, G. B. de; BARBOSA, V. R.; LIMONT, M.; YUNES NETO, C. **Diretrizes da Sustentabilidade no Planejamento dos Institutos Federais de Educação na Amazônia Brasileira.** Caderno Pedagógico, [S. l.], v. 21, n. 5, p. e3908, 2024.
- ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; NARDES, João Augusto Ribeiro; GOMES, Luis Afonso. **Governança Pública: O desafio do Brasil.** 3ed. rev. e atual. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018. v. 2. 399 p. p. ISBN ISBN 978-85-450-0485-1.
- ARAKAKI, Marina; BARATA, Tomas Q. F.; NETO, Mariano L. A.; PINHEIRO, Olympio. **Análise do plano de sustentabilidade da UFMS segundo critérios do UI GreenMetric World University Ranking.** Revista Design & Tecnologia, v. 12, n. 24, p. 1-14, 2021.
- ATVARS, T. D. Z.; SERAFIM, M. P.; SILVA, A. M. A. C. da. **Interrelacionamento entre governança, gestão estratégica, administração e planejamento estratégico em instituições de ensino superior: relato de experiência da UNICAMP.** Revista Internacional de Educação Superior, Campinas, v. 11, p. 1-25, 2024.
- ÁVILA, Lucas Veiga; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama; BEURON, Thiago Antônio. **Planejamento e sustentabilidade: O caso das instituições federais de ensino superior.** Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, v. 5, n. 1, p. 18-22, 2016.
- BALGAN, A. **Governance in Mongolian Higher Education: A Comparative Analysis.** International Journal of Higher Education, v. 8, n. 3, p. 185-190, 2019.
- BARBOSA, J. C.; FERREIRA, M. F.; PAIVA, C. C. de; PATRÍCIO, K. P.; SILVA, D. H. S.; PORTELA, J. C. **A Experiência da UNESP com a Agenda 2030: a governança universitária como indutora de ações e articulações para o enfrentamento dos desafios locais e globais.** Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, [S. l.], v. 21, n. 41, p. 132-146, 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Ana Caroline de Sousa; SOUZA, Nayara Aline de; CARVALHO, Josué de

Lima; FERREIRA, Denize Demarche Minatti; VAN BELLEN, Hans Michael. **Práticas de Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: Uma Análise Preliminar dos Planos de Gestão de Logística Sustentável dos Institutos Federais**. Congresso USP, 2021.

BEDIN, Érika Pena; FARIA, Luiz Carlos de. **Gestão das instituições de ensino superior: o desenvolvimento da sustentabilidade como estratégia organizacional**. Revista de Gestão e Avaliação Educacional (REGAE), v. 10, n. 19, p. 1–21, 2021.

BLASCO, Natividad; BRUSCA, Isabel; LABRADOR, Margarita. **Drivers for universities' contribution to the sustainable development goals: An analysis of Spanish public universities**. Sustainability, v. 13, p. 89, 2021.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e Sociedade, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. **Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 ago. 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 3 nov. 2024.

CAETANO, Wallas Pereira; LUGOBONI, Leonardo Fabris. **Gestão de desempenho em instituições de ensino superior: revisão sistemática da literatura sobre a abordagem sustentável**. Organizações e Sustentabilidade, v. 10, n. 1, p. 38-54, 2022.

CAVALCANTE, Maria Lailze Simões Albuquerque. **Administração Pública e Agenda Ambiental-A3P: Considerações Sobre a Implementação nos Órgãos Públicos**. Revista Controle, v. 1, p. 193-216, 2012.

CHAPUNGU, L.; NHAMO, G. **Academia's engagement with sustainable development goals: status quo and barriers at Great Zimbabwe University**. International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 25, n. 9, p. 234-254, 2024.

CLARIVATE ANALITICS. **Research in Brazil- A report for CAPES by Clarivate Analitics**. [S.l.], 2018. Disponível em: <https://www.abcd.usp.br/wp-content/uploads/2018/01/Relat%3b3rio-Clarivate-Capes-InCites-Brasil-2018.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2023.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Agenda 21**. Rio de Janeiro, 1992.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro, 1987.

CORDEIRO, Marcus Vinicius Cruz; MÁXIMO, Vitória de Moraes; NADAE, Jeniffer; NASCIMENTO, Diego Coelho do. **Análise da Gestão Ambiental em uma Instituição de Ensino Superior na Região do Cariri**. Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental, v. 11, n. 3, p. 241-254, 2022.

COSTA, Denise Souza. **Direito Fundamental à educação, democracia e desenvolvimento sustentável**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

COSTA, F. R. B. **A sustentabilidade no ensino superior**. Revista EA, v. XXII, n. 88, set.-nov. 2024. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4614091/mod\\_folder/content/0/%5BArtigo%5D%2020A%20SUS](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4614091/mod_folder/content/0/%5BArtigo%5D%2020A%20SUS) Acesso em: 2 nov. 2024.

COSTA, I. de S. A.; TAVARES, E. M. **A liderança vai embora, e agora? Mudança organizacional em um parque tecnológico**. Revista de Administração Contemporânea, v. 28, n. 1, 2024.

DE, A. et al. Educação superior e sustentabilidade: um estudo sobre a percepção dos atores do campus Alto Paraopeba / UFSJ / MG Higher education and sustainability: a study about perception of the campus Alto Paraopeba's actors / UFSJ / MG. [s.l.: s.n.]. Disponível em:

<<https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPu> de-souza-pereira.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2025.

DE IORIO, Serena; ZAMPONE, Giovanni; PICCOLO, Anna. **Determinant factors of SDG disclosure in the university context**. Administrative Sciences, v. 12, n. 21, 2022.

DIBBERN, Thais Aparecida; BERTULUCI, Felipe Barbosa; CRISTOFOLETTI, Evandro Coggo; SERAFIM, Milena Pavan; FERREIRA, Leila da Costa. **A Contribuição da Universidade com o Desenvolvimento Sustentável no Brasil: Análise da Institucionalização do HIDS-Unicamp**. Desenvolvimento e Meio Ambiente, v. 62, p. 372-388, 2023.

DUARTE, Marina et al. **Integration of sustainability in the curricula of public higher education institutions in Portugal: Do strategic plans and self-report align?** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 24, n. 9, p. 299–317, 2023.

EBRAHIM, Alnoor. **Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits**. Nonprofit Management and Leadership, v. 14, n. 2, p. 191-212, 2003.

FARINHA, Carla Sofia; AZEITEIRO, Ulisses; CAEIRO, Sandra Sofia. **Education for sustainable development in Portuguese universities: The key actors' opinions**. International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 19, n. 5, p. 912-941, 2018.

FILHO, Walter Leal; ABUBAKAR, Ismaila Rimi; MIFSUD, Mark C.; et al. **Governance in the Implementation of the UN Sustainable Development Goals in Higher Education: Global Trends**. Environment, Development and Sustainability, v. 25, n. 3, p. 2345-2369, 2023.

FLEIG, Raquel; NASCIMENTO, Iramar Baptistella do; MICHALISZYN, Mario Sergio. **Desenvolvimento sustentável e as instituições de ensino superior: um desafio a cumprir**. Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, v. 29, n. 95, 2021.

GAZZONI, F. et al. **O papel das IES no desenvolvimento sustentável: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria**. Revista Gestão Universitária na América Latina GUAL, p. 48–70, 1 jan. 2018.

GESSER, G. A.; LAVARDA, C. E. F.; MELO, P. A. de. **Análise da Relação entre Estratégia,**

**Controle e Governança nas Universidades.** In: Anais do Congresso de Administração Pública. [S.l.: s.n.], 2023.

GESSER, G. A.; MORÉ, R. P. O.; MELO, P. A. de. **O que se entende por governança universitária?** In: IX Encontro de Administração Pública da ANPAD. [S.l.: s.n.], 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUSMÃO, R.; BARRETO, D. A. B.; EUGÊNIO, B. G. **As Pautas da Formação nos Constructos da Pesquisa-Formação na Cibercultura.** EaD em Foco, v. 13, n. 1, 2023.

HANSEN, Brooke; STILING, Peter; FUNG UY, Whitney. **Innovations and challenges in SDG integration and reporting in higher education: A case study from the University of South Florida.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 22, n. 5, p. 1002-1021, 2021.

HENN, Sara Abreu; CASAGRANDE, Jacir Leonir; NUNES, Nei Antonio; LEITE, André Luis da Silva; PICOLLI, Icaro. **Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública.** In: Conferência Internacional de Administração Pública. [S.l.: s.n.], 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA- INEP. **Educação Superior -Graduação: Sinopses Estatísticas da Educação Superior-Graduação.** Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>. Acesso em: em 08 de março de 2024.

IPEA. **ODS – Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** 2018.

IPEA. **Objetivos do Desenvolvimento do Milênio- Relatório Nacional de Acompanhamento.** Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3205> . Acesso em: 22 jan 2024.

IPEA. **Educação no Brasil: atrasos, conquistas e desafios.** In: IPEA. **Brasil: o estado de uma nação.** Brasília: IPEA, 2006. Cap. 3. In: . [S.l.: s.n.].

ARBOSA, J. C.; FERREIRA, M. F.; PAIVA, C. C. de; PATRÍCIO, K. P.; SILVA, D. H. S.; PORTELA, J. C. **A Experiência da UNESP com a Agenda 2030: a governança universitária como indutora de ações e articulações para o enfrentamento dos desafios locais e globais.** Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, [S. l.], v. 21, n. 41, p. 132–146, 2022.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. de L. **Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização.** Revista Investigaciones- UNAD, Bogotá - Colombia, v. 14, n. 2, Julio-Diciembre 2015. ISSN ISSN 0124 793X.

LIMEIRA, Tiago Silva; SOUZA, Eduardo Ferreira de; MORAES, Denes Martins de; LUETKMEYER, Leandro; STIEVEN, Ana Carla. **Contribuição das universidades para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil e no Mundo.** Cadernos de Educação, [S. l.], v. 24, n. 1, p. e2025–002, 2025.

MACCAGNO, P.; GOÑI, VA.; PANUCCIO, C.A.; ALVAREZ, M.A., DIAZ, Y.D.; GALVALIZ, C. **Integrating the SDGs into the agenda of an Argentine university.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 25, n. 7, p. 1453–1468, 2024.

MACIEL, J. S.; MARQUES, C. S.; NUNES, A. F. P.; JOHANN, D. A.; SILVA, D. J. C. **Instituições de Ensino Superior como Agentes de Sustentabilidade: Comparando Duas Universidades.** Revista DELOS: Desarrollo Local Sostenible, 12(34), 3-18, 2019.

SOUZA MARQUES, Jacyara Farias; SANTOS, Ângela Veras; COURA ARAGÃO, Jônica Marques. **Planejamento e Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à Luz dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.** REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 14–29, 2020.

MARTINS FILHO, Moacir Tavares; NARVAI, Paulo Capel. **O sujeito implicado e a produção de conhecimento científico.** Saúde em Debate, Rio de Janeiro, v.37, n.99, p.646-654, out./dez.2013.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual.** Revista do TCU, n. 130, p. 42-53, 2014.

MARUYAMA, Úrsula Gomes Rosa; TRIGO, Aline Guimarães Monteiro; TRIGO, José Aires. **Governança Ambiental: Transparência e Efetividade de Práticas Sustentáveis em IES.** Liinc em Revista, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, e5922, 2022.

MAWONDE, Albert; TOGO, Muchaiteyi. **Implementation of SDGs at the University of South Africa.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 20, n. 5, p. 932-950, 2019.

MERHY, Emerson Elias. **O conhecer militante do sujeito implicado: o desafio em reconhecê-lo como saber válido.** In: FRANCO, T.B. et al. (org.). Acolher Chapecó: uma experiência de mudança do modelo assistencial, com base no processo de trabalho. São Paulo: Hucitec; Chapecó: Prefeitura Municipal, p.21-45, 2004.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21 Global.** Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global.html>. Acesso: 20 dez 2023. 2023.

MOROSINI, Marília C; Menttgés, Manuir J. **Organismos internacionais e educação superior: proposições da agenda E2030.** ETD - Educação Temática Digital, Campinas, SP, v. 22, n. 3, p. 632–650, 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8659308>.

MOURA-LEITE, Rosamaria C. **Abordagem Integral Institucional da Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior: Como Incorporar a Sustentabilidade em suas Funções e Estabelecer Parcerias para o Fomento aos ODS.** Expressa Extensão, v. 28, Edição Especial, p. 34-37, 2023.

MOHD MUHIDDIN, A. A.; MOHD ISA, H.; MD SAKIP, S. R.; MOHD NOR, O.; SEDHU, D. S. **Green Campus Implementation In The Malaysian Public Universities: Challenges And Solutions.** Planning Malaysia, [S. l.], v. 21, n. 25, 2023.



NELLES, W.; VISETNOI, S.; MIDDLETON, C.; ORN-IN, T. **Higher education institutions, SDG2 and agri-food sustainability: lessons from Chulalongkorn University and Thailand**. *Environment, Development and Sustainability*, 24, 10975 – 10996, 2022.

NEZ, E. D. **Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil**. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v. 9, n. 2, p. 131-53, maio 2016.

NUNES, A. C. de P.; REIS, L. M. M.; SILVA, R. G. da. **Indicadores ambientais de sustentabilidade para uma instituição federal de ensino superior**. *Confins*, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Declaração da Conferência de ONU no Ambiente Humano**. Estocolmo, 1972.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. [S.l.]. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>.

PACHECO, Isis Bruna Gomes; SILVA, Rosalia Maria Passos da. **Agenda Ambiental na Administração Pública: aplicação e contribuições socioambientais em universidades federais**. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 15, n. 57, p. 297-317, 2021. DOI: 10.14295/online.v15i57.3209.

PALETTA, Angelo; BONOLI, Alessandra. **Governing the University in the Perspective of the United Nations 2030 Agenda: The Case of the University of Bologna**. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 20, n. 3, p. 500-514, 2019.

PARK, J.; SAVELYEVA, T. **An interpretive analysis of the 2030 sustainable development goals in Hong Kong public universities**. *Asia Pacific Education Review*, v. 23, n. 543–558, 2022.

PASCUCI, Lucilaine; JR, Victor; MAGIONI, Bianca; SENA, Rennan. (2016). **Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública**. *Revista Gestão Universitária na América Latina : Revista GUAL*, v. 9, n. 1, p. 37 – 59, abr 2016.

PEDRO, Élide de Paula; COSTA, Helder Gomes. **Avaliação da sustentabilidade ambiental no contexto de instituições de ensino superior: mapeamento de modelos**. *Revista Meta: Avaliação*, v. 13, n. 40, p. 724-746, 2021.

PICAWY, M. M. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI – Projeto Pedagógico Institucional e PPC – Projeto Pedagógico de Curso, entre o dito e o feito:: uma análise da implementação em três IES/RS/Brasil**. 2007. 262 p. Tese (Faculdade de Educação) — Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

RAJABIFARD, Abbas; KAHALIMOGHADAM, Masoud; LUMANTARNA, Elisa; HERATH, Nilupa; HUI, Felix Kin Peng; ASSARKHANI, Zahra. **Applying SDGs as a systematic approach for incorporating sustainability in higher education**. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 22, n. 6, p. 1266-1284, 2021.

RANIERI, N. B. S. **Governança universitária: complexidade, pressão e desafios**. *Revista Brasileira de Gestão Universitária*, 2023.

REISCH, O.C.; Lima, J.; SOARES, T.C.; TUTIDA, A.Y.; MAZON, G.; ANDRADE DE LIMA, M.; MONTENEGRO DE LIMA, C.R.; DUTRA, A.R.A.; GUERRA, J.B.S.O.d.A. **Implementing and performing sustainability strategies at campus operations: the case of Instituto Federal de Santa Catarina.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 26 n. 5, pp. 987-1007, 2025.

RIBEIRO, R. **A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais.** Revista Internacional de Educação Superior, v. 3, n. 2, p. 357 – 378, jul 2017.

ROSA, M.R.d.; MOGGI, S.; BOSCARIOLI, C.; FREITAS ZARA, K.R.d. **Examining the implementation of UN sustainable development goals in Brazilian universities.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v.26, n5, pp. 1138-1171, 2025.

SACCHI, Alessandra; MOLINO, Monica; DANSERO, Egidio; ROSSI, Alessia; GHISLIERI, Chiara. **How sustainable is the governance for sustainability in higher education? Insights from an Italian case study.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 24, n. 8, p. 1970–1990, 2023.

SANTOS, Jeferson Alves; SAMPAIO, Paulo; SALGADO, Eduardo Gomes. **Ações voltadas à sustentabilidade e desenvolvimento sustentável na Universidade do Minho (UMINHO), Portugal.** Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais, v. 12, n. 11, p. 216-228, 2021.

SANTOS, N. R. dos; MORE, R. P. O. **Pressupostos Teóricos Para se Analisar Governança Pública em Instituições de Ensino Superior.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 5, n. 2, p. 1-29, 2020.

SDSN AUSTRALIA/PACIFIC. **Como começar com os ODS nas universidades: um guia para as universidades, os centros de educação superior e a academia.** Austrália, Nova Zelândia e Pacífico: Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, 2017. Tradução: Ricardo Augusto Kong Ormeno. Revisão: Macarena Mairata, Thais Megid Pinto. Edição em português: SDSN-Amazônia., 2017.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. **O PDI como referente para avaliação de instituições de ensino superior: lições de uma experiência.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 13, n. 47, p. 149-168, 2005.

SERRA, F. A. R. **Construtos na Pesquisa em Estratégia: Definição e Clareza.** Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 18, n. 2, Junho 2019.

SGUISSARDI, V. **Universidade no Brasil: dos modelos clássicos aos modelos de ocasião.** A universidade no Brasil: concepções e modelos, v. 2, p. 275 – 289, 2011.

SHIROMA, E. O.; ZANARDINI, I. M. S. **Estado e gerenciamento da educação para o desenvolvimento sustentável: recomendações do capital expressas na Agenda 2030.** Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 24, n. esp1, p. 693–714, 2020.

SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da; VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araújo; SILVA, Vitor Correa da; BRITO, Sarah Luiza Martins Silva de; MONTEIRO, José Michel Rocha. **A Sustentabilidade na Perspectiva de Discentes de**

**Administração de uma Universidade Pública Federal: Na Prática a Sustentabilidade Fica no Discurso.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 11, n. 4, p. 292-313, 2018.

SILVA, Nayara de Paula Martins; BIZERRIL, Marcelo Ximenes Aguiar. **As Iniciativas de Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior: Uma Revisão Integrativa.** Educere Revista da Educação, v. 21, n. 2, p. 335-361, 2021.

SOARES, L. F.; FELISMINO, M.M; BRAVO, C. B.; NOBRE, A. P. S. S.; VASCONCELOS, A. C. **Governança Universitária: Criação, Contribuições e Desafios da Secretaria de Governança na Universidade Federal do Ceará.** In: Anais do Congresso USP de Contabilidade e Controladoria. [S.l.: s.n.], 2020.

SOUZA, J. S. D.; CASSANEGO JÚNIOR, P. V.; PATIAS, T. Z. **A Sustentabilidade nos Planos de Desenvolvimento Institucional de Instituições de Ensino Superior: Teoria d Prática em um Estudo de Caso.** In: XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis: [s.n.], 2019. p. 1 – 16. ISBN 978-85-68618-07-3. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201846/101\\_00281.pdf](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201846/101_00281.pdf)>. Acesso em: 7 jul. 2025.

SOUZA MARQUES, J. F.; SANTOS, Ângela V.; COURA ARAGÃO, J. M. **Planejamento E Sustentabilidade Em Instituições De Ensino Superior À Luz Dos Objetivos Do Desenvolvimento Sustentável.** REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 14-29, 2020. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1052>. Acesso em: 7 jul. 2025.

SUKLUN, Harika; BENGÜ, Elif. **Raising awareness of sustainable development goals in higher education institutions.** Research in Educational Administration & Leadership, v. 9, n. 1, p. 39-72, 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Campi.** 2024a. Disponível em: <https://ufrj.br/a-ufrj/campi/>. Acesso em: 30 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Cursos de Graduação.** 2024. Disponível em: <https://ufrj.br/ensino-e-pesquisa/cursos-de-graduacao/>. Acesso em: 08 de março de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Fatos e números.** 2022. Disponível em: <https://ufrj.br/acesso-a-informacao/institucional/fatos-e-numeros/>. Acesso em: 30 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **História.** 2024b. Disponível em: <https://ufrj.br/acesso-a-informacao/institucional/historia/>. Acesso em: 30 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024.** UFRJ, Rio de Janeiro, 2024c. Disponível em: <https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2024/09/PDI-2024-24-09-2024.pdf>. Acesso em: 30 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Estatuto.** UFRJ, Rio de Janeiro,

2023. Disponível em: [https://consuni.ufrj.br/images/Legislacao/Estatuto\\_atual\\_-\\_22-062023.pdf](https://consuni.ufrj.br/images/Legislacao/Estatuto_atual_-_22-062023.pdf). Acesso em: 20 dez. 2024.

VALÉRIO, G. A.; SILVA, S. S. **Indicadores de sustentabilidade como instrumentos de avaliação em Instituições de Ensino Superior (IES): uma análise das publicações científicas entre 2010 e 2019**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 9, p. 70020-70032, 2020.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. D. L. **Análise de Conteúdo da perspectiva de Bardin: Contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em Educação**. Educação em Revista, v. 41, 2025.

ZAGONEL, J. T. et al. **Desenvolvimento sustentável e as instituições de ensino superior**. Universidade do Oeste de Santa Catarina; Universidade Federal de Santa Catarina., 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201848/102\\_00029.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201848/102_00029.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 2 nov. 2024.

ZAPATA, Orlando Sáenz. **Educación para la sustentabilidad en las instituciones de educación superior de América Latina y el Caribe**. Revista Expressa Extensão, v. 28, Edição Especial, p. 38-43, dez. 2023.

ZHANG, Jing; WANG, Hongwei; LIU, Xiaoying. **The Way to Sustainability Education for Sustainable Development in China**. Sustainability, v. 14, n. 8721, 2022.