

# **PARA ALÉM DO CAMPUS: O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA GOVERNANÇA TERRITORIAL DA AGENDA 2030 NO BRASIL**

## **1 INTRODUÇÃO**

A Agenda 2030 da ONU constitui um marco político e normativo ao propor 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, convocando governos, empresas, sociedade civil e instituições a atuarem de forma conjunta pela erradicação da pobreza, prosperidade social e proteção do planeta (Nações Unidas, 2015). Sua relevância se reforça diante dos desafios socioambientais contemporâneos, intensificados pelo processo de industrialização, urbanização e crescimento populacional, que evidenciam a urgência de novas formas de pensar e agir globalmente (Silva & Gallardo, 2024).

Esse quadro revela um paradoxo: as universidades reúnem legitimidade social e capacidade técnica para atuar como agentes de transformação territorial, mas enfrentam dilemas de governança que limitam sua efetividade. Assim, é necessário problematizar como as IES podem transcender as fronteiras do campus e consolidar-se como instituições-âncora do desenvolvimento sustentável.

Diante disso, este ensaio teórico analisa criticamente o papel das IES brasileiras na governança territorial da Agenda 2030, sistematizando o conhecimento existente e discutindo suas potencialidades e limitações. A reflexão organiza-se em três partes: os eixos estratégicos de atuação das universidades; os dilemas e tensões da implementação no Brasil; e os mecanismos de governança necessários para ampliar sua contribuição. A questão central é: como as Instituições de Ensino Superior brasileiras podem ir além do campus e assumir um papel estratégico na governança territorial da Agenda 2030?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO**

A literatura aponta que, embora as IES avancem nos eixos de ensino, pesquisa, gestão e extensão, persistem tensões e lacunas na implementação da Agenda 2030. As três subseções a seguir aprofundam esses aspectos, oferecendo uma análise integrada sobre como as IES podem ir além do campus e consolidar sua função estratégica no desenvolvimento sustentável.

### **2.1 IES E OS EIXOS ESTRATÉGICOS DA SUSTENTABILIDADE**

As Instituições de Ensino Superior (IES) são atores centrais na promoção da sustentabilidade e na implementação da Agenda 2030, pela capacidade de articular múltiplos papéis sociais e conectar conhecimento, inovação e práticas em diferentes escalas territoriais (Leal Filho et al., 2018). Essa atuação pode ser organizada em quatro eixos interdependentes – ensino, pesquisa, gestão e extensão – que, em conjunto, reforçam a contribuição das universidades para os desafios do desenvolvimento sustentável (Rosa et al., 2024).

No ensino, a centralidade da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) destaca-se como instrumento essencial para formar cidadãos críticos e comprometidos. Integrar os ODS nos currículos significa estimular competências como pensamento sistêmico, planejamento estratégico e valorização da sustentabilidade (Garlet et al., 2024), o que amplia a consciência global e a responsabilidade social dos futuros profissionais. A UNESCO reforça que essa abordagem deve ser transversal, permeando disciplinas, metodologias pedagógicas e práticas universitárias.

Na pesquisa, as universidades exercem papel duplo: produzem diagnósticos que orientam políticas públicas e desenvolvem ciência aplicada voltada à inovação social e tecnológica. A produção científica recente tem priorizado áreas como eficiência energética,

resíduos e economia circular, mas também revela lacunas na integração entre pesquisa acadêmica e demandas territoriais (Pontelli et al., 2021; Martins et al., 2024). Estudos como os de Christ e Piffer (2022) destacam a necessidade de avaliar com mais rigor o impacto das soluções propostas. Já na gestão, as universidades atuam como laboratórios de inovação organizacional, implementando práticas que servem de exemplo para outras instituições. Entretanto, a adoção de políticas sustentáveis enfrenta tensões de desempenho e conflitos de interesse (Sehnm et al., 2019). Avanços têm ocorrido com o uso da A3P, dos Planos de Gestão Logística Sustentável (PLS) e de metodologias que integram políticas públicas locais aos ODS (Pontelli et al., 2021; Kloth et al., 2024).

A extensão, por sua vez, conecta de forma mais direta a universidade ao território. Nesse eixo, a cocriação de valor público com governos, empresas e sociedade civil fortalece a legitimidade das ações (Cifolelli et al., 2025). Experiências como Living Labs e Smart Cities confirmam o papel das universidades como plataformas de experimentação e inovação social, nas quais a participação cidadã e a busca por soluções locais são centrais (Menezes & Macadar, 2025). O planejamento territorial também tem se destacado, com a contribuição das IES para a integração dos ODS em planos diretores municipais (Kloth et al., 2024). Se por um lado os quatro eixos revelam o potencial transformador das IES, por outro, sua consolidação ainda enfrenta dilemas estruturais que comprometem a efetividade da Agenda 2030.

## 2.2 TENSÕES E DILEMAS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS

Embora as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras tenham avançado na incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a literatura mostra que esse processo é permeado por tensões e dilemas que reduzem sua efetividade. Os desafios se manifestam em diferentes níveis — acadêmico, institucional, político e financeiro — e revelam a distância entre as intenções normativas da Agenda 2030 e sua concretização (Rosa et al., 2024; Sehnm et al., 2019).

Um dos principais entraves é a alocação de recursos. A falta de financiamento específico limita a execução e a continuidade de projetos de sustentabilidade (Rosa et al., 2024). Em escala global, os recursos destinados ao ensino superior em países em desenvolvimento concentram-se em bolsas de estudo no exterior, enfraquecendo a construção de capacidades institucionais locais (Heleta et al., 2025). Além disso, observa-se uma concentração em ODS específicos, como consumo responsável (ODS 12) e sustentabilidade urbana e ambiental (ODS 11, 14 e 15), enquanto áreas ligadas à inclusão social e redução das desigualdades permanecem pouco exploradas (Rosa et al., 2024).

Outro dilema está na institucionalização das práticas de sustentabilidade. Muitas ações ainda assumem caráter pontual, vinculadas a projetos de grupos isolados, devido a resistências organizacionais e limitações de infraestrutura (Sehnm et al., 2019). A ausência de indicadores consistentes agrava o problema, já que, embora existam rankings internacionais, a adaptação às realidades locais é insuficiente. Isso reforça a percepção de superficialidade, na qual relatórios e iniciativas respondem mais a pressões externas do que a transformações estruturais (Griebeler, 2019; Silva & Gallardo, 2024).

Por fim, tais dilemas não são apenas operacionais, mas também políticos e culturais, pois a incorporação da Agenda 2030 exige mudanças de prioridades acadêmicas, redistribuição de recursos e reconfiguração institucional. Em universidades marcadas por estruturas rígidas, a sustentabilidade demanda tempo, diálogo e articulação multissetorial. Assim, torna-se evidente que o avanço das IES não depende apenas de projetos isolados, mas de arranjos institucionais robustos, colocando a governança como categoria central na promoção do desenvolvimento sustentável.

## 2.3 GOVERNANÇA COMO CATEGORIA CENTRAL

A análise das tensões e dilemas enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) na implementação da Agenda 2030 evidencia a governança como categoria central para compreender os avanços e limites desse processo. Mais do que um arranjo administrativo, a governança refere-se à capacidade de articular diferentes atores, alinhar interesses, distribuir responsabilidades e garantir a legitimidade das práticas institucionais perante a sociedade (Cifolelli et al., 2025). No contexto das universidades, essa dimensão torna-se ainda mais relevante, pois as IES ocupam um espaço híbrido: são, ao mesmo tempo, produtoras de conhecimento, formadoras de cidadãos e organizações que devem responder a pressões políticas, sociais e ambientais. Uma das formas mais visíveis de governança universitária relacionada aos ODS é a produção de relatórios de sustentabilidade, em especial aqueles baseados em normas internacionais como a Global Reporting Initiative (GRI). Estudos como o de Silva e Gallardo (2024) demonstram que tais relatórios, quando articulados a instrumentos como o Estudo de Impacto Ambiental (EIA), podem ir além do mero cumprimento legal, funcionando como instrumentos estratégicos de monitoramento e comunicação. No entanto, a eficácia desses mecanismos depende de sua integração aos processos de tomada de decisão, evitando que se restrinjam a relatórios formais pouco utilizados na prática.

Além dos relatórios, a adoção de sistemas de avaliação e gestão ambiental tem ganhado espaço nas universidades. Ferramentas como o Sustainability Tracking, Assessment and Rating System (STARS) e os Sistemas de Gestão Ambiental baseados na ISO 14001 permitem mensurar o desempenho das IES em áreas-chave da sustentabilidade (Pontelli et al., 2021). Essas iniciativas contribuem para a padronização de práticas e para a construção de indicadores comparáveis em âmbito internacional. No entanto, seu impacto depende da adaptação às especificidades brasileiras, que apresentam realidades institucionais e territoriais diversas. A questão dos indicadores de desempenho é particularmente sensível. Se, por um lado, eles representam a base para uma governança baseada em resultados, por outro, sua ausência ou fragilidade compromete a credibilidade das ações (Griebeler, 2019). Muitas universidades brasileiras carecem de métricas claras para avaliar o impacto de seus programas, o que reforça a percepção de que parte das ações ligadas aos ODS permanece no nível simbólico (Sehnm et al., 2019). A construção de indicadores contextualizados, alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às realidades locais, aparece como caminho promissor para fortalecer a governança universitária.

Outro aspecto a ser considerado é a participação social na governança das universidades. A literatura destaca que, para além de mecanismos técnicos de avaliação, é necessário ampliar os processos participativos que envolvem comunidades locais, gestores públicos e atores privados. Nesse sentido, experiências de living labs e parcerias público-privadas são exemplos de arranjos inovadores que fortalecem a legitimidade social das ações universitárias e ampliam sua capacidade de impacto (Menezes & Macadar, 2025). A governança, portanto, deve ser vista como uma prática colaborativa, que articula diferentes setores em torno de objetivos comuns de sustentabilidade.

Por fim, a governança universitária relacionada à Agenda 2030 precisa ser compreendida como um processo dinâmico e adaptativo. Em um cenário marcado por restrições financeiras, pressões externas e demandas crescentes da sociedade, a universidade precisa encontrar formas de conciliar tensões internas, priorizar objetivos e manter a coerência entre discurso e prática. Esse movimento requer inovação organizacional, abertura ao diálogo multissetorial e capacidade de integrar diferentes escalas de ação – do campus ao território. Resta a questão: como adaptar modelos de governança participativa e inovadora ao contexto brasileiro, marcado por restrições financeiras e desigualdades institucionais? Essa é uma agenda de pesquisa ainda em aberto, que merece aprofundamento teórico e empírico.

Para sintetizar os achados discutidos nesta seção, apresenta-se a seguir um quadro que organiza os quatro eixos estratégicos de atuação das IES – ensino, pesquisa, gestão e extensão – destacando suas principais contribuições, os desafios enfrentados e o papel transversal da governança.

Quadro 1 – Eixos estratégicos das IES, contribuições, desafios e papel da governança

<b>Eixos das IES</b>	<b>Principais contribuições</b>	<b>Desafios/Tensões</b>	<b>Papel da Governança</b>
<b>Ensino</b>	Formação para a sustentabilidade (EDS), desenvolvimento de competências críticas e valores alinhados aos ODS	Dificuldade de transversalidade curricular, limitação de metodologias inovadoras	Garantir coerência pedagógica e integração curricular
<b>Pesquisa</b>	Produção de diagnósticos, inovação aplicada e soluções locais	Lacunas entre pesquisa acadêmica e demandas territoriais, avaliação de impacto insuficiente	Articular ciência, políticas públicas e território
<b>Gestão</b>	Implementação de práticas sustentáveis, modelo institucional para outras organizações	Tensões organizacionais, restrição de recursos, dificuldade de institucionalização	Consolidar indicadores, legitimar práticas e alinhar stakeholders
<b>Extensão</b>	Cocriação de valor público, participação social, Living Labs e Smart Cities	Fragmentação das iniciativas, dependência de projetos isolados	Ampliar legitimidade social e fortalecer articulações multissetoriais

Fonte: elaborado pela autora a partir da literatura analisada (2025).

A síntese apresentada no Quadro 1 evidencia que, embora cada eixo possua especificidades, todos convergem para a necessidade de fortalecer arranjos de governança que garantam continuidade, coerência e impacto social. Fica claro que a sustentabilidade universitária não pode ser compreendida de forma fragmentada, mas sim como uma rede de práticas interdependentes que exigem alinhamento estratégico. Essa constatação reforça a transição para a conclusão, onde se discute o papel das IES como protagonistas na governança territorial da Agenda 2030.

### 3 CONCLUSÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras ocupam uma posição estratégica no avanço da Agenda 2030, uma vez que sua atuação transcende a formação acadêmica tradicional e se conecta diretamente aos desafios do desenvolvimento territorial. Os quatro eixos de atuação – ensino, pesquisa, gestão e extensão – evidenciam a capacidade das universidades de articular conhecimento e prática em prol da sustentabilidade. Entretanto, esse potencial ainda não é plenamente explorado, permanecendo marcado por desigualdades de foco temático, limitações orçamentárias e dificuldades de institucionalização.

As tensões e dilemas identificados demonstram que a incorporação dos ODS não ocorre de forma linear, mas em meio a disputas, contradições e restrições que refletem tanto condições internas quanto cenários políticos e econômicos mais amplos. O financiamento insuficiente, a concentração em alguns objetivos específicos e a ausência de indicadores claros reforçam a percepção de que muitas ações ainda se configuram mais como respostas simbólicas a pressões externas do que como transformações estruturais.

Nesse contexto, a governança emerge como categoria central. Mais do que um mecanismo técnico, ela constitui a base para integrar diferentes interesses, legitimar decisões e conectar agendas globais a realidades locais. Relatórios de sustentabilidade, frameworks de avaliação e mecanismos de participação social demonstram caminhos possíveis, mas que precisam ser aprofundados para garantir coerência, transparência e impacto real.

Superar essas barreiras implica repensar o papel da universidade no século XXI. Ir “para além do campus” significa incorporar a sustentabilidade como eixo estruturante de suas práticas, o que requer inovação organizacional, articulação multisetorial e estratégias de financiamento que assegurem continuidade. O futuro das IES na Agenda 2030 dependerá de sua capacidade de equilibrar tensões internas, consolidar modelos de governança robustos e expandir seu impacto territorial. Ao fortalecer seu papel como agentes de transformação, as universidades brasileiras podem assumir protagonismo na construção de territórios mais justos, inclusivos e resilientes. Esse protagonismo, no entanto, só se consolidará se as universidades brasileiras conseguirem transformar discursos em práticas, tornando-se referência de inovação e sustentabilidade para todo o território.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14001:2015 – Sistemas de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

AASHE – ASSOCIATION FOR THE ADVANCEMENT OF SUSTAINABILITY IN HIGHER EDUCATION. *STARS Technical Manual: Version 2.2*. Philadelphia: AASHE, 2019. Disponível em: <https://stars.aashe.org>. Acesso em: 19 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública: cartilha*. Brasília: MMA, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/a3p>. Acesso em: 19 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Dispõe sobre os Planos de Gestão de Logística Sustentável. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 nov. 2012.

CIFOLELLI, S. et al. Strategic public management for sustainable development: public value co-creation experiences. *Public Money & Management*, 2025. DOI: 10.1080/09540962.2025.2486616.

CHRIST, G. D.; PIFFER, M. R. Rumo à sustentabilidade: uma análise da implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável em Instituições de Ensino Superior. In: XLVI ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 2022, on-line. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/7e6ff0205749bc6025b51155e26f6ced.pdf>. Acesso em: 19 set. 2025.

GARLET, V. et al. Escala de competências para a sustentabilidade no âmbito organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, v. 17, n. 1, p. 1-24, 2024. DOI: 10.5902/1983465971281.

GRIEBELER, M. Sustentabilidade em instituições de ensino superior: análise de indicadores de desempenho. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, v. 23, p. 1-16, 2019. DOI: 10.5902/2236117038337.

HELETA, S. et al. The Impact of the SDGs on Donors' Choices: analysis of trends and types of aid to higher education at the SDG implementation halfway point. *The Journal of Development Studies*, 2025. DOI: 10.1080/00220388.2025.2456933.

KLOTH, C. G.; STALOCH, R.; GOETTNER, W. J. Planejamento territorial e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: implementação de métricas para análise dos planos diretores dos municípios de Rio do Sul, Lontras e Presidente Nereu, Santa Catarina, Brasil. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 13, n. 1, p. 1-44, 2024. DOI: 10.5585/2024.21539.

LEAL FILHO, W. et al. The role of higher education institutions in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, v. 172, p. 4367-4376, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.11.104.

MARTINS, A. L. J. et al. A Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como estratégia para equidade em saúde e territórios sustentáveis e saudáveis. *Saúde em Debate*, v. 48, n. especial 1, e8828, 2024. DOI: 10.1590/2358-28982024E18828P.

MENEZES, E. M. L.; MACADAR, M. A. Caminhos de governança para a sustentabilidade em Living Labs de cidades inteligentes: análise bibliométrica e de conteúdo. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 29, n. 2, e240310, 2025. DOI: 10.1590/1982-7849rac2025240310.en.

NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 19 set. 2025.

PONTELLI, G. E.; AQUINO, K. S.; KNEIPP, J. M. Práticas sustentáveis e gestão ambiental nas instituições de ensino superior: um estudo bibliométrico na Web of Science. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, v. 7, n. 1, p. 71-81, 2021. DOI: 10.48075/gdemrevista.v7i1.27467.

ROSA, M. R. et al. Analisando a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU em universidades brasileiras. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 26, n. 5, p. 1138-1171, 2024. DOI: 10.1108/IJSHE-02-2024-0117.

SEHNEM, S. et al. Gestão sustentável em uma universidade à luz da Teoria das Tensões da Sustentabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 2, p. 182-206, 2019. DOI: 10.1590/1982-7849rac2019170294.

SILVA, S. C.; GALLARDO, A. L. C. F. A integração do Estudo de Impacto Ambiental e dos relatórios GRI para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 13, n. 1, p. 1-40, 2024. DOI: 10.5585/2024.23395.

UNESCO. *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. Paris: UNESCO, 2017. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>. Acesso em: 19 set. 2025.