

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

CATIA APARECIDA LEITE DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

PRISCILA NESELLO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

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

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 conecta

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 institucionalizaç

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. Bras

Palavras Chave

Governança territorial, Instituições de Ensino Superior, Agenda 2030

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 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

Eixos das IES	Principais contribuições	Desafios/Tensões	Papel da Governança
Ensino	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
Pesquisa	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
Gestão	Implementação de práticas sustentáveis, modelo institucional para outras organizações	Tensões organizacionais, restrição de recursos, dificuldade de institucionalização	Consolidar indicadores, legitimar práticas e alinhar stakeholders
Extensão	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: elaboração das autoras 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 prepara o terreno para a subseção seguinte, em que se mobilizam indícios empíricos ilustrativos para aprofundar a reflexão sobre o papel das IES na governança territorial da Agenda 2030.

2.4 INDÍCIOS EMPÍRICOS PARA A REFLEXÃO TEÓRICA

Emprega-se, de modo exclusivamente ilustrativo, uma observação preliminar de dados provenientes de uma base institucional de projetos acadêmicos e extensionistas, com o objetivo de ampliar a reflexão teórica construída ao longo deste ensaio. Essa incorporação não configura um procedimento metodológico, mas opera como um recurso argumentativo que permite visualizar, na prática, algumas das tensões discutidas pela literatura sobre sustentabilidade universitária e implementação da Agenda 2030. A base em questão reúne 3.356 ações, distribuídas nos eixos de ensino, pesquisa e extensão, no período de 2017 a 2024.

A distribuição inicial do volume total de ações entre os três eixos evidencia o predomínio da pesquisa como principal área de atuação, seguida pela extensão e, por fim, pelo ensino. Embora esse panorama reforce o potencial das universidades como produtoras de conhecimento e articuladoras de práticas sustentáveis, ele também evidencia que o volume de projetos, por si só, não garante impacto territorial ou coerência estratégica. A Tabela 1 referente às ênfases e totais de ações sintetiza essa organização inicial e funciona como ponto de partida

para compreender como essas iniciativas dialogam — ou deixam de dialogar — com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Tabela 1 - Ênfase × Total de Ações

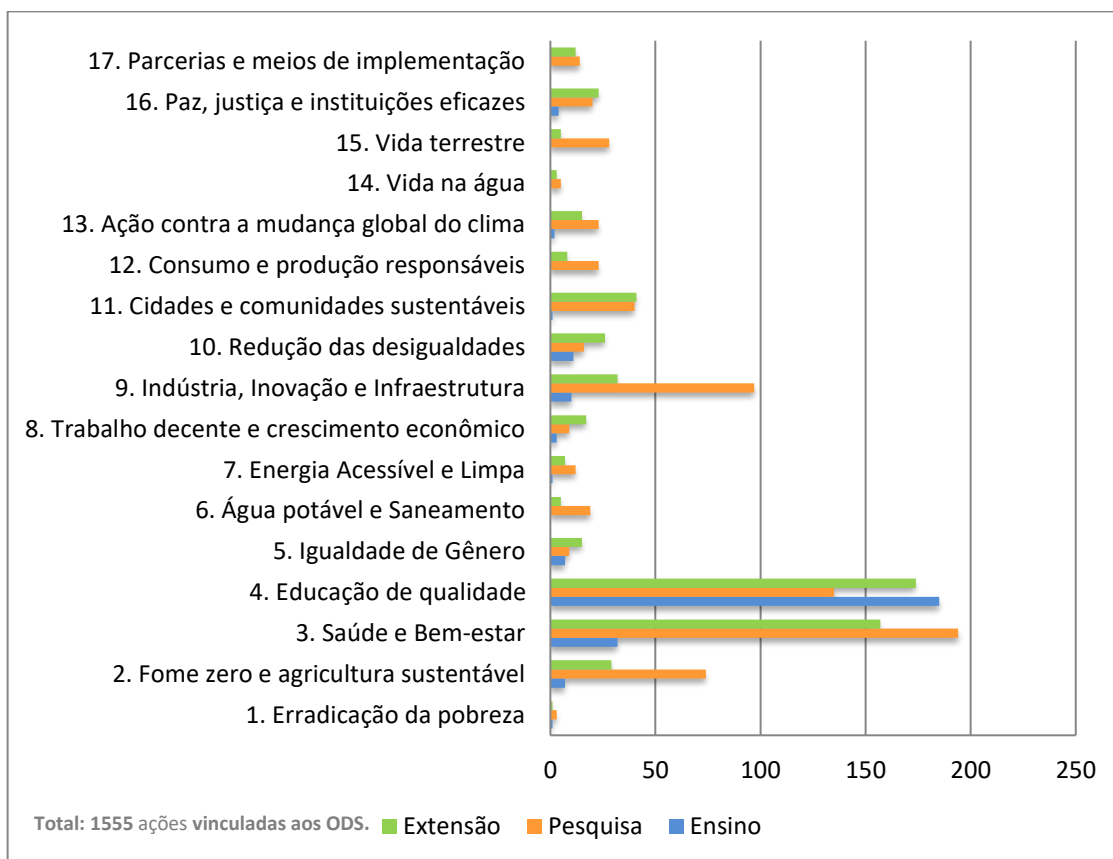
Ênfase	Total de Ações
Ensino	544
Pesquisa	1664
Extensão	1148

Fonte: elaboração das autoras com base em dados institucionais de projetos acadêmicos (2017–2024).

A classificação das ações por ODS revela um padrão consistente com o que a literatura já descreve: uma forte concentração temática em Educação de Qualidade (ODS 4) e Saúde e Bem-Estar (ODS 3). Esses dois objetivos dominam o volume de projetos nos três eixos, reforçando a ideia de que as universidades tendem a priorizar áreas associadas às suas funções tradicionais. Essa tendência, longe de ser aleatória, repete o fenômeno identificado por estudiosos como Christ e Piffer (2022) e Rosa et al. (2024), que apontam a preferência histórica das IES por temas mais próximos de sua expertise acadêmica consolidada.

A Figura 1, que apresenta o total de ações classificadas por ODS e ênfase, ilustra essa predominância, enquanto a Tabela 2, que detalha os três ODS mais frequentes por eixo, confirma que tanto Ensino quanto Pesquisa e Extensão concentram esforços em áreas já institucionalizadas.

Figura 1 – Total de ações classificadas por ODS e ênfase (2017-2024)



Fonte: elaboração das autoras com base em dados institucionais de projetos acadêmicos (2017–2024).

Tabela 2 - Top 3 ODS por Ênfase

Ênfase	1º ODS em volume	2º ODS em volume	3º ODS em volume
Ensino (Total: 264 ações classificadas)	Educação de qualidade (185)	Saúde e Bem-Estar (32)	Redução das Desigualdades (11)
Pesquisa (Total: 721 ações classificadas)	Saúde e Bem-Estar (194)	Educação de qualidade (135)	Indústria, Inovação e Infraestrutura (97)
Extensão (Total: 570 ações classificadas)	Educação de qualidade (174)	Saúde e Bem-Estar (157)	Cidades e Comunidades Sustentáveis (41)

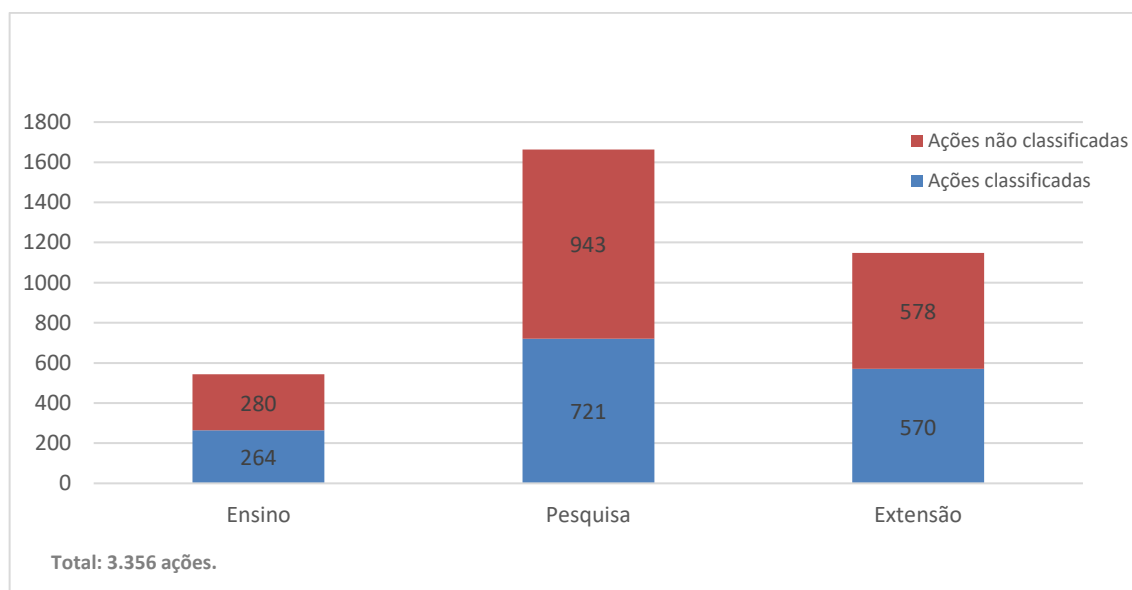
Fonte: elaboração das autoras com base em dados institucionais de projetos acadêmicos (2017–2024).

Essa concentração temática possui implicações relevantes. Por um lado, demonstra que as universidades mantêm forte compromisso com áreas essenciais para o desenvolvimento humano. Por outro, confirma o desequilíbrio apontado pela literatura, segundo o qual ODS relacionados à inclusão social profunda (como ODS 1 e 10) ou à sustentabilidade ambiental complexa (como ODS 14 e 15) permanecem subexplorados. Assim, o potencial transformador das IES acaba orientado, prioritariamente, para campos já consolidados, deixando lacunas justamente nas áreas de maiores déficits sociais e ambientais dos territórios.

Entretanto, o elemento empírico mais expressivo não é a concentração temática, mas sim a lacuna de monitoramento institucional. Ao comparar ações classificadas e não classificadas por ODS, observa-se que, em todos os eixos, a maior parte dos projetos não possui alinhamento registrado. No caso da pesquisa, por exemplo, 57,4% das ações não têm ODS informado, o que revela a ausência de processos consistentes de registro e acompanhamento.

A Figura 2, que apresenta um comparativo entre ações classificadas e não classificadas, torna essa assimetria evidente, reforçando a crítica de que a falta de indicadores afeta diretamente a qualidade e a efetividade da governança universitária.

Figura 2 – Comparativo de Ações Classificadas e Não Classificadas

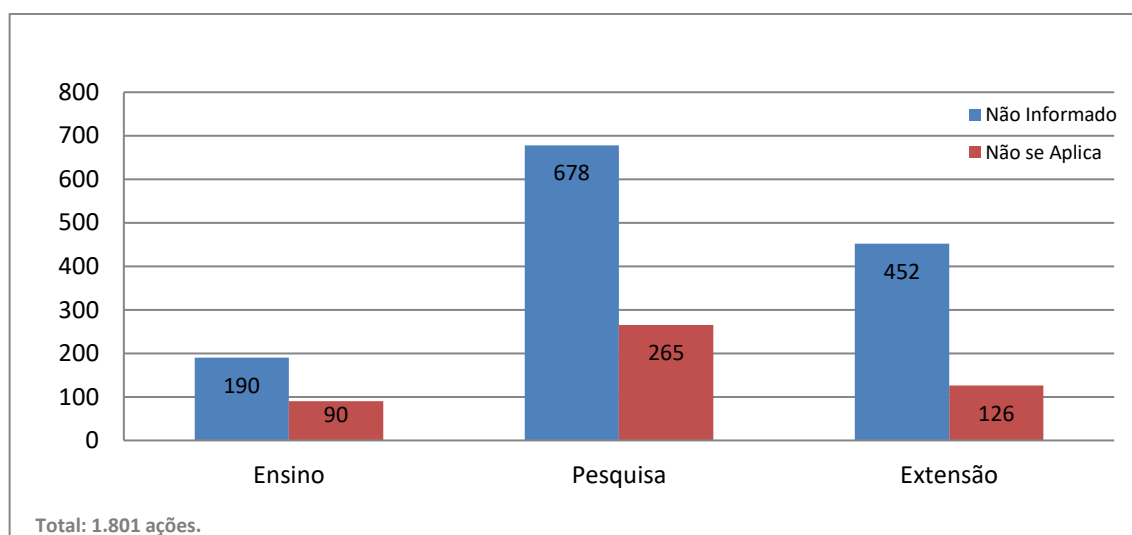


Fonte: elaboração das autoras com base em dados institucionais de projetos acadêmicos (2017–2024).

Um aspecto particularmente relevante é que a maior parte das ações sem classificação aparece como “Não informado”, e não como “Não se aplica”, o que indica que a lacuna é de natureza operacional — e não conceitual. Em outras palavras: as iniciativas até poderiam ser mapeadas aos ODS, mas não o são por falta de processos institucionais adequados, sistemas de registro, indução política ou mecanismos de responsabilização.

A Figura 3, que diferencia ‘Não informado’ e ‘Não se aplica’, evidencia essa dinâmica, sugerindo que o problema não reside na pertinência dos ODS para as atividades da universidade, mas sim na ausência de critérios formais e fluxos organizacionais capazes de garantir monitoramento contínuo.

Figura 3: Total de ações ODS não informado ou não se aplica (2017 -2024)



Fonte: elaboração das autoras com base em dados institucionais de projetos acadêmicos (2017–2024).

Esses indícios empíricos dialogam diretamente com os dilemas apresentados na literatura. A concentração temática reforça a interpretação de que as IES tendem a operar dentro de zonas de conforto acadêmico, reduzindo a amplitude da contribuição territorial esperada pela Agenda 2030. A ausência de monitoramento sistemático confirma a fragilidade dos arranjos de governança, como já discutido por Sehnem et al. (2019), Griebeler (2019) e Silva & Gallardo (2024). A falta de indicadores consistentes, por fim, evidencia uma distância entre discurso e prática: ainda que realizem milhares de ações com potencial alinhamento aos ODS, as universidades operam sem instrumentos capazes de traduzir essas ações em indicadores de impacto mensurável.

A combinação desses fatores tem implicações diretas para a governança territorial. A universidade só conseguirá assumir papel estratégico “para além do campus” se for capaz de transformar essa massa volumosa, porém desarticulada, de iniciativas em dados monitoráveis, análises consistentes e estratégias integradas. Sem esse movimento, as ações tendem a permanecer fragmentadas, com impacto limitado e desconectado das demandas sociais e ambientais mais urgentes. Assim, os indícios empíricos apresentados, ainda que preliminares e utilizados apenas como recurso ilustrativo, reforçam o argumento central deste ensaio: a governança é a categoria capaz de articular esforços dispersos, fortalecer processos

institucionais, ampliar a transparência e consolidar o papel das IES como protagonistas da Agenda 2030 no território.

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. Contudo, como demonstrado ao longo deste ensaio, esse potencial ainda é limitado por tensões estruturais, pela desigualdade temática na distribuição de esforços e pela fragilidade dos mecanismos de governança.

Os indícios empíricos discutidos na Seção 2.4 reforçam de maneira concreta os dilemas já identificados pela literatura. A concentração de ações nos ODS 4 (Educação de Qualidade) e 3 (Saúde e Bem-Estar), que dominam o volume de projetos em todas as ênfases, confirma que as universidades permanecem ancoradas em suas zonas tradicionais de expertise. Embora tais temas sejam essenciais para o desenvolvimento humano, essa predominância reduz a capacidade das IES de atuarem em desafios igualmente urgentes, como pobreza, desigualdades e sustentabilidade ambiental. Esse movimento reproduz o padrão já criticado por autores como Rosa et al. (2024) e Christ e Piffer (2022), segundo os quais as IES tendem a se concentrar em agendas confortáveis, deixando lacunas justamente nas áreas de maiores déficits sociais e territoriais.

Ainda mais significativo é o achado relativo à ausência de monitoramento institucional. O elevado número de ações não classificadas por ODS – especialmente na pesquisa, em que 57,4% das iniciativas não possuem qualquer mapeamento – evidencia a falta de processos, indicadores e rotinas de registro consistentes. Trata-se de uma lacuna operacional, e não conceitual, já que a maioria dos casos é registrada como “Não informado”, e não como “Não se aplica”. Isso revela que o problema não reside na aplicabilidade dos ODS às atividades universitárias, mas sim na ausência de arranjos de governança capazes de transformar ações dispersas em dados monitoráveis e estratégicos.

Esses achados reforçam a distância entre discurso e prática, apontada por diversos autores. Embora realizem milhares de ações potencialmente alinhadas à Agenda 2030, as universidades ainda carecem de mecanismos que permitam mensurar impacto, avaliar resultados e orientar decisões. Sem monitoramento, o risco é que as iniciativas permaneçam fragmentadas, episódicas ou reativas, perdendo a oportunidade de gerar transformações estruturais nos territórios.

Nesse cenário, a governança emerge como a categoria central para a efetivação da Agenda 2030 nas IES. Mais do que um arranjo administrativo, ela representa a capacidade institucional de integrar interesses, legitimar decisões, articular diferentes atores e garantir coerência entre objetivos, ações e resultados. Relatórios de sustentabilidade, frameworks de avaliação (como STARS, GRI e ISO 14001) e mecanismos de participação social constituem ferramentas importantes, mas sua eficácia depende de processos internos robustos, da institucionalização de indicadores e de uma cultura organizacional orientada para resultados e transparência.

Superar tais barreiras implica repensar profundamente o papel da universidade no século XXI. Ir “para além do campus” significa abandonar a lógica de ações isoladas e caminhar em direção a modelos de governança que articulem ensino, pesquisa, gestão e extensão em torno de estratégias integradas de sustentabilidade. Isso exige inovação organizacional, articulação multissetorial, indução institucional e políticas de financiamento que assegurem continuidade.

Mais do que multiplicar projetos, é necessário transformá-los em evidências, métricas e decisões capazes de orientar o desenvolvimento territorial de modo consistente e equitativo.

O futuro das IES na Agenda 2030 dependerá da capacidade de equilibrar tensões internas, consolidar processos de governança e ampliar sua presença como atores estratégicos nos territórios. Ao fortalecer vínculos intersetoriais, aprimorar mecanismos de monitoramento e diversificar sua atuação temática, as universidades brasileiras poderão assumir protagonismo na construção de territórios mais justos, inclusivos e resilientes. Contudo, esse protagonismo só se consolidará quando as instituições forem capazes de transformar discursos em práticas institucionalizadas, convertendo o alto volume de ações em impacto mensurável e sustentável.

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.