

**A AGENDA 2030 E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:  
DESAFIOS PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**THE 2030 AGENDA AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS:  
CHALLENGES FOR THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN OF THE  
FEDERAL UNIVERSITY OF CEARÁ**

Fábio de Oliveira Matos<sup>1\*</sup>  
Marlon Bruno Matos Paiva<sup>2\*\*</sup>

**RESUMO**

Este estudo tem por objetivo analisar os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) elaborados no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob a ótica de suas potencialidades e limitações no contexto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), elaborados no contexto da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Sendo uma investigação de cunho qualitativo e interpretativista, a referida foi estruturada em dois momentos: a) análise bibliográfica dos conceitos e temas relacionados ao Desenvolvimento Sustentável, Planejamento e Ensino Superior; b) levantamento e análise documental dos PDI elaborados pela UFC. Como resultado da pesquisa, verificou-se que os PDI da UFC consolidaram-se como instrumentos de destaque para o estabelecimento de metas e objetivos na instituição. Notou-se também que os referidos planos passam a ganhar um papel de importância no alcance de uma universidade mais sustentável, após o estabelecimento da Agenda 2030 e a inserção dos ODS na pauta do planejamento da instituição. Em resposta ao objetivo da pesquisa, conclui-se que o PDI da instituição passou a alcançar a dinamicidade das demandas regionais, no que compete ao combate à pobreza, proteção do meio ambiente, redução das desigualdades e uma educação de qualidade com a presença dos objetivos da Agenda 2030 enquanto documento de referência. Contudo, nota-se ainda a necessidade de uma maior participação cidadã, de modo que isso possa refletir num planejamento que dialogue cada vez mais com a realidade onde a universidade encontra-se inserida.

**Palavras-chave:** Planejamento Administrativo; Desenvolvimento Sustentável; Ensino Superior.

**ABSTRACT**

This study aims to investigate the Institutional Development Plans (PDI) prepared within the scope of the Federal University of Ceará (UFC), from the perspective of their potential and limitations in the context of the Sustainable Development Goals (SDGs), elaborated in the 2030 Agenda of the United Nations (UN). As a qualitative and interpretive investigation, the research was structured in two stages: a) bibliographic analysis of concepts and themes related to Sustainable Development, Planning and Higher Education; b) survey and document analysis of the PDI prepared by UFC. As a result of the research, it was found that the UFC's PDI were consolidated as outstanding instruments for the establishment of goals and objectives in the

---

<sup>1\*</sup> Doutor em Geografia (UFC). Professor do Instituto de Ciências do Mar (LABOMAR/UFC). Aluno do curso de especialização em Gestão Universitária (GUNI), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. E-mail: [fabiomatos@ufc.br](mailto:fabiomatos@ufc.br).

<sup>2\*\*</sup> Doutor em Administração e Controladoria (UFC). Professor do curso de especialização em Gestão Universitária (GUNI), da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará. E-mail: [brunomatos@ufc.br](mailto:brunomatos@ufc.br).

institution. It was also noted that these plans began to gain an important role in achieving a more sustainable university, after the establishment of the 2030 Agenda and the insertion of the SDGs in the institution's planning agenda. In response to the research objective, it is concluded that the institution's PDI began to achieve the dynamics of regional demands, in terms of combating poverty, protecting the environment, reducing inequalities and providing quality education with the presence of the objectives of the 2030 Agenda as a reference document. However, there is still a need for greater citizen participation, so that this can be reflected in a planning that increasingly dialogues with the reality where the university is inserted.

**Keywords:** Administrative Planning; Sustainable development; University education.

**Data de aprovação:** 25/10/2022.

Disponível em: [www.biblioteca.ufc.br](http://www.biblioteca.ufc.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o Desenvolvimento Sustentável tornou-se temática central nos mais diversos meios, perpassando pelo debate econômico, social e político, no campo público e privado, trazendo à tona a preocupação sobre a importância de fomentar um desenvolvimento que seja capaz de suprir as necessidades da geração atual e que ao mesmo tempo as gerações futuras tenham igual possibilidade.

Sob esse contexto, acordos internacionais foram desenvolvidos com o objetivo de fomentar instrumentos legais que associam o Desenvolvimento Sustentável enquanto tema transversal nas políticas públicas que, direta ou indiretamente, trouxesse em evidência a urgência de projetar compromissos em que o poder público e a coletividade sejam corresponsáveis por um planeta mais saudável. Assim, dentre o conjunto de instrumentos elaborados ao longo dos últimos anos tem-se a Agenda 2030, proposto na Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, realizada em Nova York, e que contou com a adesão de 193 países, tendo como meta traçar dezessete objetivos interconectados e com o intuito de enfrentar os principais desafios de desenvolvimento travados pela sociedade em todo o mundo.

Tais desafios resultaram nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que marcaram a partir de então os instrumentos de planejamento e gestão a serem desenvolvidos, quer seja em pequena ou macro escala, trazendo o apelo de erradicar a pobreza, salvaguardar o meio ambiente e o clima, estimular uma educação de qualidade e acessível, além de promover a paz.

Dos desafios a serem adotados pelos países signatários da Agenda 2030, tem-se a busca por fomentar a inclusão dos ODS nas estruturas, públicas e privadas, em todos os seus níveis e instâncias, buscando desde o planejamento das organizações a atenção em promover condições para o desenvolvimento sustentável. No contexto do cotidiano das universidades públicas brasileiras, os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), por se tratarem de um dos principais instrumentos de planejamento dessas instituições, trazem a partir da consolidação dos ODS o desafio de internalizar para o cotidiano das universidades a busca de uma instituição mais sustentável.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar o papel da Agenda 2030 e os ODS enquanto instrumentos de referência no âmbito do PDI da universidade pública, com ênfase na análise dos PDI da Universidade Federal do Ceará (UFC), e suas correlações com a promoção de um planejamento institucional com sustentabilidade social e ambiental. Enquanto objetivos específicos, destaca-se: 1. verificar a evolução de inserção dos temas correlatos aos

ODS no planejamento da universidade e 2. analisar a aderência do PDI da UFC pós ano de 2015 (data de elaboração da Agenda 2030).

Situada no Nordeste brasileiro, macrorregião marcada pelas aviltantes desigualdades sociais e conflitos ambientais, a UFC destaca-se regionalmente pela sua capilaridade de alcance no interior do estado do Ceará, fruto das políticas de expansão e interiorização do ensino superior promovidas ao longo do início do presente século. Tal característica agrega o desafio de analisar o PDI da referida instituição e sua correlação na promoção do desenvolvimento sustentável, levando em consideração o seu papel de destaque e responsabilidade no contexto dos desafios existentes no semiárido cearense.

## 2 SUSTENTABILIDADE, PLANEJAMENTO E O PAPEL DO ENSINO SUPERIOR

Na atualidade, é consenso a noção de que a Terra, com todos os seus bens e serviços ambientais, é o espaço comum de toda a humanidade. É notável também que ao longo da história humana, pouca mudança se exigiu nos valores humanos no convívio em sociedade, que compreendesse e respeitasse a coabitação num planeta com recursos finitos. Dessa forma, cristalizou-se ao longo do tempo um conjunto de práticas sociais que resultaram em riscos vitais para a própria possibilidade de manutenção da vida, notadamente com o aumento da poluição do ar, da terra e dos oceanos, queimadas, desmatamento e extinção de espécies animais e vegetais nos mais diversos biomas, além da ampliação da miséria numa sociedade cada vez mais fragmentada e desigual. Tal situação vem resultando em condições de risco, como o aumento da temperatura e as consequentes mudanças climáticas, ampliação de áreas em processo de desertificação, crises de abastecimento hídrico e de energia, fome, ampliação da desigualdade social e o (re)surgimento de doenças como a poliomielite, rubéola e difteria (SOARES *et al.*, 2021; MATOS *et al.*, 2022).

Durante a 15ª Convenção das Nações Unidas sobre Diversidade Biológica, a COP-15, António Guterres, secretário-geral da ONU afirmou que não há mais tempo para pensar num planejamento sustentável para o planeta em que se projete para o início em um futuro próximo, pois a humanidade já está “perdendo a guerra suicida contra a natureza” (ONU, 2021) e não há mais tempo para prospectar possibilidades, mas de realizar medidas que enfrentem a realidade já provocada pelas mudanças ambientais por meio do uso descomedido dos seus recursos, que já resultam em eventos climáticos cada vez mais extremos em todo o mundo; além de perdas à biodiversidade (ANGULO *et al.*, 2021; COSTA-COUTINHO, *et al.*, 2022; MULIERI, *et al.*, 2022; QUEIROZ *et al.*, 2022; VASSARI-PEREIRA *et al.*, 2022).

Diante dos desafios lançados, o conceito de Sustentabilidade disseminado no campo teórico nas últimas décadas, alcança status de protagonismo nos acordos internacionais e políticas públicas a serem estabelecidas a partir de então, indo para além de uma ideia e conferindo-o ao papel de referência a ser tomada na atualidade (SACHS, 2015). Assim, o debate empreendido por ambientalistas, economistas, ecólogos, geógrafos e pesquisadores das mais diversas áreas, trazem o papel transversal da necessidade em compreender um projeto de mundo em que a natureza e os seus serviços ambientais sejam garantidos para a manutenção da própria natureza, bem como para as presentes e futuras gerações (SACHS, 1986; BOFF, 2008; HARARI, 2018; LEFF, 2002, 2004, 2006).

No Brasil, as políticas de desenvolvimento sustentável tem marcada a sua inserção nos instrumentos normativos e jurídicos a partir da Carta Magna de 1988, que traz em seu artigo 225 a garantia de que: "Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações" (BRASIL, 1988).

Já no campo internacional, tem-se como destaque o estabelecimento da Agenda

2030, que consiste numa declaração que reflete o compromisso assumido pelos 193 Estados Membros das ONU em 2015 de alcançar um conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (ver Figura 1), que são baseados em 169 metas destinadas a promover o desenvolvimento e o bem-estar das populações com base na sustentabilidade em todo o mundo (ONU, 2015). Sendo em certa medida fruto do legado dos 8 (oito) Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), estabelecido pela ONU no ano 2000, os ODS trazem um compromisso da comunidade internacional na tomada de medidas efetivamente transformadoras para promover o desenvolvimento sustentável nos 15 anos seguintes, sob um roteiro marcado pela resiliência e inclusão até 2030 (SANTOS, 2021).

Figura 1 - Relação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU (2022).

Fruto dos ODS, tem-se o entendimento de que o desenvolvimento real só é possível de ser alcançado com o compromisso de parcerias e cooperações genuínas entre sociedade, setor privado e organizações intergovernamentais. Para isso, a administração privada e a gestão pública precisam ter em tela a inserção de diretrizes, princípios, objetivos, metas que evoquem a tradução desse compromisso internacional em ações concretas para um desenvolvimento tangível.

No campo da gestão pública, os ODS provocam a urgência de constituir ferramentas a nível nacional e local, com construção de políticas e instrumentos de orçamento, monitoramento e avaliação de um planejamento que aponte para o caminho do desenvolvimento sustentado, inclusivo e em harmonia com o meio ambiente (MATTIOLI, 2021), não apenas restrito a um espectro ambientalista, mas que atinja a diversidade multi-escalar e sistêmica das necessidades atuais. Dessa forma, o planejamento, com suas vertentes direcionadas para o alcance da sustentabilidade, torna-se preceito básico para as aspirações de que os ODS atinjam a capilaridade na esfera pública.

Desde sua premissa, o planejamento é a primeira das quatro funções clássicas que fazem o ciclo administrativo (ver Figura 2), a saber: Planejamento, Organização, Direção e Controle (CHIAVENATO, 2008); pensadas e construídas de modo interconectado em função de um alcance comum, na direção da garantia de resultados organizacionais.

O planejamento no âmbito da esfera pública é uma das mais importantes funções da Administração (PALUDO, 2015), implicando em um conjunto de procedimentos que tem como foco traçar objetivos com o intuito de alcançar metas, por meio da programação de atividades e ações ao longo de um tempo específico.

Figura 2 - Funções da Administração com base sustentável



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Gomes *et al.* (2013) apontam que na atualidade os modelos de planejamento na administração pública trazem discussões que versam sobre o modelo de instrumentos de avaliação de desempenho e novas formas de controle do orçamento e direcionamento dos serviços públicos ofertados. Sem deixar de lado a necessidade de entender o planejamento como um campo dinâmico, tendo em vista as possibilidades de revisões, mudanças de rumo e realinhamento dos planos traçados. Assim, o planejamento é compreendido sob três tipos:

i. *Planejamento Estratégico*: tem sua característica marcada pela amplitude, englobando toda a organização e de responsabilidade indutora da alta administração. Pensada tendo o foco no longo prazo e na efetividade, define rumos, objetivos, estratégias, etc. é baseado no estabelecimento de metas (de curto prazo), objetivos (alvo a ser alcançado), políticas (diretrizes amplas e gerais para se alcançar os objetivos) e missão (a razão de existir daquela organização) (PALUDO, 2015; PORTO, 2008);

ii. *Planejamento Tático*: orienta-se no médio prazo, com foco na eficácia e distribuindo responsabilidades com os setores que envolvem a organização (diretores, gestores setoriais), alocando recursos e metas específicas para cada subdivisão (PALUDO, 2015; ROCHA, 2021).

iii. *Planejamento Operacional*: é o planejamento diário, responsável pelo estabelecimento de cronogramas específicos, atuando diretamente com o planejamento estratégico ora estabelecido (PALUDO, 2015; CHIAVENATO, SAPIRO, 2020).

Nesse contexto, cabe observar que, apesar de, num primeiro olhar, o planejamento e a sustentabilidade aparentarem encontrar-se em pautas distintas, é essencial ressaltar que o desenvolvimento sustentável abrange em sua base epistemológica o planejamento (LEFF, 2002, 2004), enquanto um arcabouço de princípios e técnicas que busca pensar antecipadamente as necessidades para se alcançar um futuro de convívio harmonioso entre sociedade e natureza.

O planejamento público embasado no alcance dos ODS vem marcado pela racionalidade de tomada de decisões em que o bem-estar comum é o alvo a ser alcançado, trazendo de modo consistente e consciente ações e reações às situações futuras do cotidiano administrativo, diante da capacidade financeira do Estado e as prioridades a serem estabelecidas com base na sustentabilidade. O planejamento alcança, sob esse contexto, um espaço decisório

no qual são definidas quais as políticas públicas terão a primazia na alocação de recursos, estabelecendo prioridades e o destino de investimentos em áreas estratégicas diante da realidade local (TCESP, 2021).

No sentido *stricto*, os ODS fornecem às diversas esferas de governo (municipal, estadual e federal), bem como suas organizações e autarquias a elas interligadas, mecanismos de planejamento pautados por caminhos, parâmetros, metas e indicadores sob o ponto de vista da sustentabilidade (TCESP, 2018), levando a Agenda 2030 para a pauta dos objetivos, metas e ações do Estado brasileiro.

Sob o ponto de vista legal, para além da Constituição Federal de 1988, foram estabelecidas uma série de ordenamentos que trazem a necessidade de articular a gestão e o planejamento público, nos seus três tipos mencionados anteriormente, com a responsabilidade socioambiental e a promoção da sustentabilidade. É possível observar alguns exemplos no Quadro 1.

Quadro 1 - Normativas brasileiras e a relação da gestão pública com a promoção da sustentabilidade

NORMA	DESCRIÇÃO
Lei Federal N° 6.938/1981	<p><b>Política Nacional do Meio Ambiente.</b> Traz no seu art. 2º. os seguintes princípios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>ação governamental na manutenção do equilíbrio ecológico</i>, considerando o meio ambiente como um patrimônio público a ser necessariamente assegurado e protegido, tendo em vista o uso coletivo;</li> <li>- <i>planejamento e fiscalização</i> do uso dos recursos ambientais;</li> <li>- incentivos ao <i>estudo e à pesquisa</i> de tecnologias orientadas para o uso racional e a proteção dos recursos ambientais;</li> <li>- <i>educação ambiental a todos os níveis de ensino</i>, inclusive a educação da comunidade, objetivando capacitá-la para participação ativa na defesa do meio ambiente.</li> </ul>
Decreto Federal N° 2.783/1998	Dispõe sobre proibição de aquisição de produtos ou equipamentos que contenham ou façam uso das substâncias que destroem a Camada de Ozônio - SDO, pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Lei Federal N°. 12.187/2009	<p><b>Política Nacional sobre a Mudança do Clima (PNMC).</b> Dispõe no art. 3º:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>o desenvolvimento sustentável é a condição para enfrentar as alterações climáticas</i> e conciliar o atendimento às necessidades comuns e particulares das populações e comunidades que vivem no território nacional;</li> <li>- as ações de âmbito nacional para o enfrentamento das alterações climáticas, atuais, presentes e futuras, devem considerar e integrar as <i>ações promovidas no âmbito estadual e municipal por entidades públicas e privadas</i>;</li> </ul> <p>Prevê também no art. 6º critérios de preferência nas licitações públicas para <i>propostas que propiciem maior economia de energia, água e outros recursos naturais</i>.</p>
Lei Federal N° 14.133/2021	<p><b>Lei Nacional das Licitações.</b> Traz no seu art. 11 que dentre os objetivos do processo licitatório, deve-se incentivar a <i>inovação e o desenvolvimento nacional sustentável</i>.</p>
Decreto Federal N°.	Regulamenta a <b>Política Nacional de Resíduos Sólidos.</b> Apresenta no art. 40: Fica instituído o Programa Coleta Seletiva Cidadã, por meio

10.936/2022	do qual os órgãos e as entidades da administração pública federal, direta e indireta, deverão: I - separar os resíduos reutilizáveis e recicláveis; e II - destinar resíduos reutilizáveis e recicláveis, prioritariamente, às associações e às cooperativas de catadores de materiais recicláveis.
-------------	---

Fonte: Organizado pelos autores (2022).

Diante do amplo papel que todas as instituições, públicas ou privadas, tem na responsabilidade ambiental, conforme observado no Quadro 1, é possível notar o papel do Ensino Superior brasileiro na atualidade enquanto espaço para a formação de pessoal qualificado para atuar, nos mais diversos campos do saber, tendo como base ações que promovam a educação ambiental, o desenvolvimento científico e tecnológico em respeito ao meio ambiente e ao bem-estar humano, bem como para a promoção da sustentabilidade. Também é possível observar a responsabilidade das instituições de Ensino Superior em promover, no âmbito de suas próprias instâncias administrativas, o estabelecimento de objetivos, normas e práticas que estimulem no seu planejamento o desenvolvimento de uma universidade focada em oportunizar em seus espaços o desenvolvimento sustentável.

Contudo, a gestão universitária é um desafio que não está alheio a problemática que pauta o gerencialismo capitalista. Mintzberg (2010) aponta que a gestão do século XXI, apesar de toda inovação técnico-científica, e de toda onda pautada pelo estabelecimento de novas marcas para o sentido de liderança, ainda mantém o desafio de estabelecer características de gestão que sejam diferentes daquelas do passado, onde a brevidade, o ritmo implacável das atividades, a fragmentação e a descontinuidade do trabalho faziam a tônica da gestão e do planejamento.

Na busca por superar o modelo de planejamento e gestão centralizado e marcado pela reprodução da fragmentação em que se apresenta a própria sociedade, Gomes *et al.* (2013) e Gaulejac (2007) atentam para a formação nos últimos anos de uma cultura de planejamento direcionada para a valorização das pessoas que fazem as organizações. Esse novo modo de compreender o planejamento e a gestão vem ao encontro dos preceitos da Agenda 2030, onde o indivíduo-recurso passa a ser visto como indivíduo-sujeito, passando a despontar com uma característica “eminente social que deve ser vista como uma questão de contexto e de historicidade, que não pode ser apreendida sem ser vivenciada e que todo sentido atribuído depende de como somos” (GOMES *et al.*, 2013, p. 237).

No caso do planejamento e gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), Santos e Bronnemann (2013) destacam que esses espaços são caracterizados pela complexidade em comparação com outras organizações, devido a sua estrutura e objetivos que tem como meta conciliar o ensino, a pesquisa e a extensão. Atendendo às necessidades locais e regionais ao mesmo tempo em que enfrentam os desafios relacionados à alocação de investimentos, ampliação de normas de entidades reguladoras e fundações de fomento. A gestão universitária, normalmente liderada por docentes que não tem a administração como base de formação, assumem o desafio de conciliar as demandas de gestão com demandas por resultados cada vez mais rápidos. Tais processos são mensurados por métricas nacionais e internacionais de qualificação da excelência universitária, com um planejamento que não perca de vista a sustentabilidade da instituição (no que tange o bem-estar de todos os sujeitos envolvidos direta e indiretamente na IES), e sua responsabilidade socioambiental no lugar onde ela está inserida.

No campo teórico do planejamento e gestão universitária, cabe destacar que, por não possuir uma teoria da administração universitária que compreenda a situação brasileira (KELLER, 1983; MEYER JÚNIOR, 2014; GESSER *et al.*, 2021), as universidades vêm adaptando modelos, teorias e paradigmas oriundos de outros espaços organizacionais. Sob esse contexto, tem-se estabelecido ao longo dos últimos anos estratégias de planejamento que vem

se consolidando enquanto lócus para o desenvolvimento de políticas que envolvem a participação da comunidade universitária, articulando as demandas locais, e buscando estabelecer um caminho metodológico que reflita num planejamento estratégico que tenha como enfoque a qualidade dos serviços prestados pelas universidades e envolva os sujeitos atuantes neste processo.

Na atualidade, o planejamento das IES são representados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento de gestão pública que subsidia o desenvolvimento do planejamento estratégico dessas instituições, envolvendo: a) formas de avaliação das instituições pelos órgãos responsáveis e b) plano para a melhoria e para o acompanhamento da implementação das ações traçadas pela IES. É através do PDI onde os caminhos a serem tomados pelas universidades se projetam, envolvendo as perspectivas de IES mais democráticas, inclusivas e que dialoguem com a realidade das demandas daquele determinado momento histórico. No sentido *lato*, o PDI, elaborado para um período de cinco anos, é definido como o documento que identifica a IES no que tange à sua filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas e sua estrutura organizacional, além das atividades que desenvolve e que pretende desenvolver (SANT'ANA *et al.*, 2017).

O PDI é composto por um amplo conjunto de ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas em cooperação, por serem complementares entre si. São as mais usuais: análise SWOT, construção de cenários, Balanced Scorecard, Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Canvas de Modelo de Negócio (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Ferramentas de gestão e características principais

<b>FERRAMENTA</b>	<b>PRINCIPAL OBJETIVO</b>
<b>Análise SWOT</b>	Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças).
<b>Construção de cenários</b>	Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas.
<b>Balance scorecard (BSC)</b>	Gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
<b>Planejamento Estratégico Situacional (PES)</b>	Elaboração do planejamento estratégico, baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional.
<b>Canvas de Modelo de Negócio</b>	Evidencia como a organização gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Fonte: Adaptado de Sant'anna *et al.* (2017, p. 26).

Nessas ferramentas o caminho metodológico que as une consiste em trazer os sujeitos que estão envolvidos no cotidiano daquela instituição como protagonistas do mapeamento dos problemas e tendências, bem como o estabelecimento de metas e objetivos a serem traçados. A construção coletiva de conhecimentos, potencialidades, limitações e caminhos a serem percorridos pela IES é o cerne dessas ferramentas, na busca em fazer refletir sobre sua própria realidade.

Apesar de não haver uma única metodologia para a elaboração do PDI, é

disponibilizado pela Secretaria de Educação Superior - SESU/MEC um documento com as diretrizes para a sua elaboração (BRASIL, 2004). No referido, o planejamento estratégico institucional é equiparado ao PDI, apresentando um roteiro de apoio às Instituições, com pressupostos básicos e os eixos temáticos essenciais (perfil institucional, gestão institucional, organização acadêmica, infraestrutura, aspectos financeiros e orçamentário, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional).

Na esteira da regulamentação do PDI, o Decreto Federal N<sup>o</sup>. 5.773/2006, insere o referido plano como pré-requisito básico para o reconhecimento e a avaliação dos cursos superiores no país. O documento foi revogado anos depois por meio do Decreto Federal N<sup>o</sup>. 9.235/2017, que em seu artigo 21 afirma que o PDI deverá conter, pelo menos, elementos como a missão, objetivos e metas da instituição, com seu cronograma de implantação, as políticas de gestão, infraestrutura física, sustentabilidade financeira, dentre outros (BRASIL, 2017).

Nota-se por meio da análise desses primeiros marcos legais, que em sua gênese, o PDI tem uma função mais voltada em estruturar um documento com o retrato da universidade àquele determinado momento. É justamente a partir do apelo global em prol de políticas que visem um planejamento de base mais ambientalmente sustentável, que os referidos documentos passam a incorporar um maior diálogo com a ambiência que os cerca. Sob o contexto da Agenda 2030, o PDI redimensiona-se enquanto o espaço onde as metas globais refletidas pelos 17 ODS sejam convertidas em objetivos voltados para a realidade local, trazendo a Universidade, enquanto principal espaço de desenvolvimento científico, tecnológico e de formação acadêmica na coalizão em busca da redução das desigualdades e sustentabilidade socioambiental.

### **3 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

As universidades públicas brasileiras são instituições acadêmicas mantidas financeiramente pelo Estado, e a ela vinculadas, tendo como função básica atender o interesse público e a coletividade. O funcionamento e a oferta de curso superior dependem de ato autorizativo do Poder Público (BRASIL, 2006), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, devendo obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

A institucionalização das universidades federais públicas no Brasil, ao longo de boa parte do tempo, se deu de modo desigual nas macrorregiões do país, concentrando-se nas capitais dos Estados. Como marco histórico de mudança, tem-se a ampliação da oferta de cursos e vagas entre os anos de 2003 e 2006, e a expansão em direção ao interior dos estados brasileiros, a partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) por meio do Decreto No 6.096/2007, que objetivou em criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, a partir do melhor aproveitamento da estrutura física e de capital humano existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007).

No Ceará, nota-se a partir das duas últimas décadas a expansão e interiorização das IES federais. Além da ampliação dos campi da até então única instituição do Ceará (Universidade Federal do Ceará - UFC), passando a ter espaço de atuação em Quixadá e Sobral (2006), Russas (2011), Crateús (2012) e Itapajé (2021), o Estado foi espaço para a criação de mais duas novas IES, com a criação em 2010 da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), em Redenção, e a Universidade Federal do Cariri (UFCA), no município de Juazeiro do Norte (2013).

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma autarquia federal de regime especial, criada por meio de Lei Federal No 2.373 de 16 de dezembro de 1954 e instalada no dia 25 de junho de 1955, vinculada ao Ministério da Educação, possuindo autonomia didática, financeira,

administrativa e disciplinar (BRASIL, 1954). Concentrada originalmente na capital cearense, Fortaleza, atualmente possui oito campi, sendo cinco deles situados no interior do Estado, conforme mencionado anteriormente, e tem como lema "o universal pelo regional", buscando centrar seu compromisso na solução de problemas locais, mas sem esquecer o papel universal de suas atividades (UFC, 2022a).

Atualmente com 27.816 alunos na graduação, 6.764 alunos na pós-graduação (mestrado, doutorado e especialização), além de 5.566 servidores (docentes e técnico-administrativos), a UFC possui um universo de alunos e servidores que alcança um total de 40.146 pessoas (UFC, 2022b). A título de entendimento do significado desses números no contexto regional, a UFC está à frente do total da população de 136 municípios cearenses, de um total de 184 existentes no Estado, de acordo com o Censo de 2010 (IBGE, 2022). Tal dimensão ajuda a entender tanto o tamanho da UFC em números, como também o desafio em desenvolver um planejamento que envolva tão amplo público, nisso sem levar em conta outros sujeitos que não estão aqui contabilizados, como os servidores terceirizados e a população que direta ou indiretamente está envolvida nas ações desenvolvidas na instituição.

As ações da UFC ampliam a capilaridade de alcance da instituição nos mais diversos espaços do Estado. Quer seja por meio de ações de extensão, ensino e pesquisa, bem como a oferta de serviços vinculados aos mais diversos órgãos e programas da universidade, como por exemplo: a assessoria jurídica ofertada pelo Núcleo de Prática Jurídica (NPJ) da Faculdade de Direito, a assistência médico-hospitalar no Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) e a Maternidade-Escola Assis Chateaubriand (MEAC), as ações de educação ambiental realizadas desde 1988 pelo Programa de Educação Ambiental Marinha (PEAM) no Instituto de Ciências do Mar (LABOMAR), dentre outros.

É necessário entender a expansão universitária sob o prisma de que a interiorização do ensino proporciona a oportunidade de acesso à educação superior pública e de qualidade, resultando no desenvolvimento de polos de conhecimento em ciência e tecnologia para além das capitais, na medida em que também trazem consigo melhorias nos indicadores econômicos, sociais e de mercado de trabalho tanto nos locais em que se inserem quanto em toda sua hinterlândia (CASQUEIRO *et al.*, 2020; VINHAIS, 2013). Tal condição é necessária para um duplo entendimento: a) a expansão e interiorização do ensino superior público é base fundamental para o diálogo de uma das premissas básicas dos ODS, que consiste em assegurar, até 2030, a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação superior de qualidade; e b) o plano de desenvolvimento institucional necessita partir da premissa das múltiplas ambiências existentes nos espaços de uma instituição com múltiplos *campi* ao longo de todo o Estado. Partindo desse entendimento, cabe compreender o papel dos PDI da UFC e a sua interlocução com os ODS.

### **3.1 Os Planos de Desenvolvimento Institucional na Universidade Federal do Ceará**

O Planejamento de Desenvolvimento Institucional na UFC tem o objetivo de entender tanto a universidade nas suas dimensões organizacionais e administrativas internas, quanto seu papel dinamizador com a sociedade na ambiência onde ela se encontra. A importância de entender o PDI da UFC e sua relação com a Agenda 2030 e os ODS, possui então um duplo papel, tanto devido ao seu tamanho administrativo e potencial de impacto no meio, como pela responsabilidade socioambiental devida à instituição.

O PDI enquanto instrumento de planejamento na UFC surgiu no ano de 2007, na esteira da institucionalização do Decreto Federal Nº. 5.773/2006, que inseriu a exigência do referido no cotidiano administrativo das IES, conforme detalhado anteriormente. Ao longo dos últimos quinze anos, a universidade já teve quatro PDI elaborados (ver Quadro 3).

Quadro 3 - Planos de Desenvolvimento Institucional elaborados na UFC

ANO DE ELABORAÇÃO	PERÍODO DE ABRANGÊNCIA	METODOLOGIAS/ CAMINHOS ADOTADOS
2007	2007 - 2011	Consultas aos segmentos da comunidade (professores, técnico-administrativos e estudantes) no período de consulta para escolha do reitor e do vice-reitor.
2012	2012	Não informado.
2013	2013 - 2017	Tendo como força motriz o PDCA, o PDI foi elaborado em 3 etapas, a saber: 1. consulta à comunidade universitária (professores, servidores técnico-administrativos e estudantes) no período de consulta para escolha do reitor e do vice-reitor; 2. Seminário aberto à comunidade universitária, após o início da gestão, onde foram discutidas as metas idealizadas pelas pró-reitorias e definidos quatro eixos de trabalho: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão; 3. Compilação dos trabalhos dos eixos e exposição virtual de documento único no Portal da Universidade, para críticas e sugestões.
2018 (Revisado em 2020 e 2021)	2018 - 2022	Elaborado o diagnóstico a partir da Matriz SWOT, o PDI foi elaborado por meio de três etapas, a saber: 1. Preparação: com a definição e apresentação do processo metodológico (dinâmicas, ferramentas, instrumentos, princípios norteadores); 2. Elaboração: composto pelo diagnóstico da situação atual definição da visão 2022 (método Delphi), formação e reunião de eixos temáticos e consolidação dos resultados; 3. Publicação: Escrita e apresentação do relatório final à comunidade.

Fonte: Compilado pelos autores, a partir de UFC (2007; 2012; 2013; 2018; 2020; 2021).

Apresentados os planos elaborados entre 2007 e 2022, segue-se a metodologia da pesquisa, que utilizou os documentos apresentados nesta seção. Posteriormente é realizada a análise e a discussão dos resultados.

#### 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza qualitativa, aplicada, com estudo de caso, buscando analisar os objetos investigados (planejamento administrativo e sustentabilidade) sob o entendimento do mesmo enquanto um fenômeno social que envolve "(...) os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes" (GODOY, 1995, p. 21).

Para o alcance dos objetivos traçados, foi adotado a abordagem epistemológica, no qual foi atribuído significado subjetivo e sociopolítico na análise realizada, e partindo da premissa de que "(...) todo o nosso conhecimento sobre a realidade depende das práticas humanas e é construído por meio da interpretação entre as pessoas e o mundo no qual vivemos, sendo transmitido em um contexto social" (SACCOL, 2009, p. 262). A partir dessa premissa, os resultados do presente estudo foi estruturado em duas partes, a saber:

i. *Pesquisa bibliográfica*, onde foi realizado levantamento e análise na literatura especializada acerca de estudos que envolveram conceitos e temas essenciais para o entendimento do objeto em análise. Assim, a partir de indexadores de periódicos (SciELO, Redalyc e Web of Science) e de Repositórios Institucionais (da Universidade Federal do Ceará e da Universidade de São Paulo), foram pesquisados com o uso do termo *booleano* "AND" os seguintes temas: "Desenvolvimento Sustentável", "Planejamento" e "Ensino Superior", em português e inglês.

ii. *Pesquisa documental*, dedicada ao levantamento dos instrumentos legais (leis e decretos) relacionados ao planejamento administrativo no ensino superior e a sustentabilidade. Na mesma medida, também foram analisados os documentos relacionados aos PDI da UFC e suas correlações com os objetivos traçados pela Agenda 2030, por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011; CÂMARA, 2013). Para tanto, a partir de cada ODS foram buscadas palavras-chave e termos com radicais que interseccionam com cada objetivo, conforme apontado no Quadro 4.

Quadro 4 - Termos/Radicais e ODS

ODS	TERMOS E RADICAIS	ODS	TERMOS E RADICAIS
ODS 1	miséria, pobre*, vulner*	ODS 10	inclusão social, desigual*,
ODS 2	fome, alimenta*, agric*	ODS 11	assentamento humano, cidad*, urbani*,
ODS 3	saúde, hospital, trata*	ODS 12	produção, consum*, desperdi*
ODS 4	educa*, ensin*, aprendiza*	ODS 13	clima*
ODS 5	gênero, diversidade, empodera*	ODS 14	oceano*, mar*, preserva*, conserva*
ODS 6	água, potabilidade, higiene, sanea*	ODS 15	ecossistema, biodiversidade, floresta*, preserva*
ODS 6	energ*	ODS 16	paz, justiça, inclusão, pobre*
ODS 8	crescimento econômico, qualidade de vida no trabalho, trabalho decente	ODS 17	parceria, colaboração institucional
ODS 9	inova*, infraestrutura		

Legenda: \*radical

Fonte: elaborado pelos autores a partir de ONU (2015).

Uma vez finalizada a busca pelos termos e radicais apresentados no Quadro 4, foi realizada a análise qualitativa da aderência dos mesmos junto aos ODS, por meio da leitura no contexto do que é apresentado nos PDI, de modo a verificar a pertinência àqueles que possuíam correlação com os objetivos elencados na Agenda 2030.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do primeiro PDI, elaborado no ano de 2007, tem-se a marca da preocupação fincada na sustentabilidade do processo de expansão do ensino superior, fruto justamente do recorte histórico já mencionado de ampliação do número de universidades e de vagas (ODS 4 - Educação de Qualidade). Dentre os princípios da UFC estabelecidos no referido documento,

cabe destacar a menção relacionada a preocupação em ressaltar a necessidade de serem propostas estratégias que contemplem a minimização das desigualdades sociais, por meio da promoção da inclusão social (ODS 1 - Erradicação da Pobreza; ODS 10 - Redução das desigualdades). Para isso, é dado enfoque na necessidade de colaborar na formação básica nas camadas sociais mais carentes, sob o ponto de vista que a "qualificação da escola pública é condição necessariamente inicial para fornecer pertinência à adoção de uma política de cotas no ensino superior público brasileiro" (UFC, 2007, p. 58).

O primeiro PDI da UFC já antecipava a discussão das cotas que viriam nos anos seguintes, que resultaram na promulgação da Lei Federal N<sup>o</sup>. 12.711/2012, que trata da reserva de 50% de suas vagas para alunos que tenham cursado integralmente o ensino médio público, em cursos regulares ou da educação de jovens e adultos (BRASIL, 2012). Contudo, o documento da UFC se limitava em focar possíveis colaborações na melhoria do serviço ofertado pela escola pública.

Práticas relacionadas à uma aproximação mais estreita entre a universidade e a sociedade encontravam-se centradas no campo da extensão. Lá, potencializava-se a extensão como espaço de articulação com o ensino e a pesquisa, protagonizando a coordenação de programas e projetos em articulação com outras instituições e esferas de governo que "visem ao desenvolvimento sustentável e incluyente do Ceará" (UFC, 2007, p. 68). Assim, o incentivo à cultura, direitos humanos e justiça, educação e meio ambiente, saúde, tecnologia e trabalho são pontos mencionados no PDI da UFC de 2007, com o objetivo de que a extensão universitária contribua para uma relação transformadora entre universidade e sociedade (ODS 3, 9 e 17). Contudo, carente de objetividade, no plano inexistem metas que venham a abordar em detalhe tais temáticas.

O PDI de 2012 pouco diferenciou-se em sua redação em comparação com o elaborado em 2007. Desde sua estrutura, perpassando pelos objetivos e metas, ambos os PDI se assemelham em forma e conteúdo. Consequência dessa falta de atualização, no ano seguinte, em 2013, é apresentado à comunidade universitária um novo plano com período de abrangência previsto de cinco anos (2013 e 2017).

O ano de 2013 é marcante na seara do planejamento institucional da UFC. Isso se deu sobretudo pela elaboração de um PDI que trás na sua construção um caminho metodológico que passa a envolver de modo mais direto toda a comunidade universitária. Dialogando com as políticas para o ensino superior à época, o enfoque do PDI 2013-2017 tinha como diretrizes "(...) a expansão da oferta de vagas, a garantia de qualidade, a *promoção da inclusão social* e o desenvolvimento econômico" (UFC, 2013, p. 17, grifo nosso), por meio de um planejamento participativo, descentralização e com avaliação continuada (ODS 10 - Redução das Desigualdades).

No PDI de 2013 nota-se que, apesar de propor nos princípios da instituição a expansão com sustentabilidade, equidade e justiça social, além da promoção da inclusão social, o plano concentra-se em centrar ações estratégicas na ampliação do número de vagas, bem como na expansão da universidade para o interior do Estado. Semelhante aos PDI de 2007 e 2012, o novo documento centra a preocupação da sustentabilidade e sua relação mais direta com a sociedade no eixo de extensão, visando "ampliar as contribuições da UFC para a resolução dos desafios contemporâneos da sociedade" (UFC, 2013, p. 125). São alguns desafios da universidade nesse eixo:

- a) Expandir da oferta de consultas eletivas e internações à sociedade, por meio do complexo hospitalar da universidade, além da promoção, educação e prevenção à saúde, em diálogo com o ODS 3 (Saúde e bem-estar);
- b) Apoiar a iniciativa dos cursos preparatórios para o acesso ao ensino superior da UFC, destinados a alunos oriundos de escolas pública (ODS 4 - Educação de qualidade);

- c) Desenvolver parceria com entidades públicas e da sociedade civil no sentido de contribuir para a consolidação das políticas públicas de combate à extrema pobreza no Ceará (ODS 1 - Erradicação da Pobreza; ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes; ODS 17 - Parcerias e meios de implementação);
- d) Coordenar a participação da UFC em programas e projetos que visem ao desenvolvimento sustentável e incluyente do Ceará;
- e) Instalar programa de extensão na UFC para o apoio e desenvolvimento de iniciativas de Educação de Jovens e Adultos (ODS 4 - Educação de qualidade) (UFC, 2013).

Apesar de concentrar as ações estratégicas da UFC na busca pela melhoria do bem-estar social no eixo de extensão, nota-se, em comparação aos documentos anteriores, a existência de propostas de ações mais concretas também no eixo de gestão. De destaque, tem-se os desafios estratégicos relacionados às ausências de corpo técnico ainda existentes na UFC àquela época. Embora já existisse espaços como a Secretaria de Acessibilidade - UFC Incluir, a referida ainda não possuía equipe que possibilitasse o apoio pedagógico necessário aos alunos com algum tipo de deficiência, bem como para dar suporte ao setor de infraestrutura no acompanhamento da adaptação para a acessibilidade nos campi da universidade, conferindo como um eixo de especial atenção no PDI.

A consolidação, sistematização e elaboração de uma política de Gestão Ambiental na UFC também é outra ação estratégica no eixo de gestão que ganha destaque no planejamento traçado em 2013. Nesse campo nota-se algumas ações previstas, como: i. a instalação de uma unidade administrativa específica para o assunto dos resíduos sólidos, coleta seletiva, compras e obras ambientalmente corretas, de acordo com as legislações específicas; ii. implantação um laboratório para o reprocessamento de resíduos gerados nas diversas unidades, que são passíveis de reaproveitamento por outras unidades; iii. promoção de ações contínuas de conscientização, esclarecimento e incentivo à prática da utilização responsável dos recursos e coleta seletiva (UFC, 2013).

Fruto do próprio caminho metodológico adotado de acompanhamento e possibilidade de revisão, em 2015 é realizada uma série de reuniões que resultaram na apresentação à comunidade do realinhamento do planejamento da UFC. Seguindo os princípios do PDCA (ver Figura 2), esse documento destaca-se pela objetividade do plano e a inclusão de algumas pautas, como por exemplo o incentivo à metodologias de ações de extensão desenvolvidas na UFC para criar, aperfeiçoar e avaliar políticas públicas, proporcionar aos estudantes de graduação, em situação de vulnerabilidade socioeconômica comprovada, meios para sua permanência, otimização do consumo de energia e água, além do acompanhamento das obras de acessibilidade (UFC, 2015).

Cabe observar que, apesar de apresentar pontos até então não mencionados nos planos anteriores, e sobretudo incluir aspectos relacionados ao desenvolvimento sustentável que estão presentes na Agenda 2030, o PDI 2013 da UFC (e sua revisão) ainda mantém o seu enfoque fortemente centrado para dentro dos próprios muros da universidade. Sem um entendimento mais claro das potencialidades e necessidades da instituição em articulação com um Estado situado no Nordeste semiárido e marcado pelas desigualdades sociais. Com poucas exceções, como aquelas aqui mencionadas, o planejamento da UFC se mantém centrado num contexto mais próximo de atender eventuais indicadores e métricas de avaliação externas, do que necessariamente articular com o que ocorre no seu contexto regional.

Tal característica apresenta traços de mudanças no PDI da UFC apresentado à comunidade em 2018. Utilizando a matriz SWOT para o diagnóstico da situação da instituição, o planejamento universitário passa a incluir a Sustentabilidade nos princípios norteadores do plano a ser adotado, em conjunto com a Inovação, Empreendedorismo, Internacionalização,

Governança e Inclusão. Fruto direto dessas mudanças é a indicação da inclusão dos ODS enquanto parte dos documentos de referência para a elaboração do PDI 2018.

Além de tornar mais claro o papel do PDI enquanto ferramenta de planejamento em seus mais diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional), com indicadores que possibilitam o monitoramento de sua implementação, nota-se uma maior perspectiva de articulação da UFC com os desafios para o desenvolvimento sustentável, tanto no âmbito interno quanto externo à universidade. Pode-se destacar alguns pontos, como:

- a) No âmbito do *ensino*, fortalecer a atuação da UFC como protagonista na execução de planos e programas de formação pedagógica para professores da educação básica, em colaboração com as secretarias estaduais de educação, em diálogo direto com o ODS 4 (Educação de Qualidade);
- b) No campo da *extensão*, assegurar que as ações da UFC incorporem a participação comunitária, promovendo a inclusão social e contribuindo com a sustentabilidade ambiental, correlacionado com os ODS 1 (Erradicação da pobreza), 10 (Redução das desigualdades), 11 (Cidades e comunidades sustentáveis), 14 (Vida na água) e 15 (Vida na terra);
- c) Na *pesquisa*, consolidar a política de inovação científica e tecnológica articulando parcerias com empresas e governo, associando ao ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) e 17 (Parcerias e meios de implementação);
- d) Na *gestão de pessoas*, proporcionar qualidade de vida no trabalho aos seus servidores e ampliar a efetividade das políticas de acessibilidade e inclusão adotadas pela UFC, correlacionado ao ODS 3 (Saúde e bem-estar), 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e 10 (Redução das desigualdades);
- e) No eixo da *gestão*, implementar a estrutura adequada para o manejo da biodiversidade e ecossistemas associados à UFC, além de sistematizar a gestão dos resíduos, esgoto, além do uso racional de energia e água. Tais metas encontram-se embasamento no ODS 6 (Água e saneamento), 7 (Energia limpa e acessível), 14 (Vida na água) e 15 (Vida na terra);
- f) Ampliar a *infraestrutura* para a execução das ações de Educação Ambiental, de modo integrado, contínuo e permanentes nos campos da gestão, do ensino, da pesquisa e da gestão da UFC. Essa meta, além de dialogar diretamente com o ODS 4 (Educação de qualidade) envolve todo o universo dos objetivos da Agenda 2030.

A partir dos objetivos mencionados, nota-se o estabelecimento da Agenda 2030 no ano de 2015, a UFC passa a incorporar uma preocupação mais direta com metas estabelecidas em 2018, que perpassam o ambiente onde a instituição encontra-se inserida. Tal constatação permite observar a importância dos ODS para o estabelecimento de um planejamento que ultrapassa a barreira da administração de um bem imaterial e passa a compreender a necessidade de se planejar para as pessoas que fazem a universidade e respeitando o ambiente em que está inserido. Sobre esse último ponto, contudo, cabe observar que apesar de incluir aspectos relacionados a um maior diálogo com a hinterlândia no qual a UFC se insere, o raio de alcance da instituição ainda permite promover maiores colaborações com o meio, sobretudo no aspecto da promoção de ações mais diretas relacionadas à igualdade de gênero (ODS 5), ações contra as mudanças climáticas (ODS 13), além da promoção de cidades mais sustentáveis (ODS 11) e com paz e justiça (ODS 16). Não que no âmbito da universidade não existam ações realizadas nesse sentido, mas que ainda permanecem invisibilizadas no planejamento institucional.

Analisando a presença dos conteúdos associados aos ODS nos documentos do PDI, com busca ativa de termos e radicais que correlacionam cada objetivo às suas metas principais, nota-se que após o lançamento da Agenda 2030 no ano de 2015, as metas globais para o

desenvolvimento sustentável são mais amplamente percebidas no planejamento da universidade, por meio do PDI de 2018, conforme é possível observar na Figura 3.

Figura 3 - Os ODS nos PDI da UFC



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

A ampliação da presença de objetivos voltados para a sustentabilidade mostram a aderência dos ODS nas metas do plano de desenvolvimento da UFC, ressaltando a importância da Agenda 2030 no seu alcance de sensibilização aos planejamentos locais. Apesar da necessidade de maior detalhamento das suas metas, sobretudo no que corresponde ao estabelecimento de meios de acompanhamento mais claramente mensuráveis, é notório a presença, a partir do PDI de 2018, que o desenvolvimento sustentável torna-se pilar do planejamento da universidade, o que gera perspectivas de uma UFC cada vez mais voltada para as necessidades da melhoria do bem-estar e redução das desigualdades na população cearense.

## 6 CONCLUSÃO

O espaço da universidade pública brasileira mostrou-se ao longo do tempo locus de educação de excelência, agregando responsabilidades, desafios e protagonismo regional. A UFC, ao longo de sua história ficou marcada pelo papel irradiador de ações que colaboram para o desenvolvimento do Estado do Ceará, sobretudo ao longo dos últimos anos, com sua expansão e interiorização, além das parcerias com estado, municípios, iniciativa privada, organizações e movimentos sociais. No âmbito da universidade, a máxima de Paulo Freire mostra-se verdadeira: a educação não muda o espaço em que se insere, mas muda as pessoas para que elas possam mudar o lugar onde se encontram.

Rememorando os objetivos da pesquisa, em relação ao objetivo específico 1, que buscou verificar a evolução de inserção dos temas correlatos aos ODS no planejamento da universidade, foi possível constatar que os primeiros PDI da UFC tinham metas mais focadas no cotidiano do fluxo administrativo da própria instituição. A importância dos ODS conseguem

ser observadas após as conclusões do segundo objetivo específico, que buscou analisar a aderência do PDI da UFC pós ano de 2015 (data de elaboração da Agenda 2030), no qual foi verificado que o primeiro instrumento de planejamento institucional pós-agenda trouxe um arcabouço de metas e objetivos que aproximam a universidade à uma proposta mais sustentável, conforme foi possível notar a partir do número dos ODS relacionados ao PDI de 2018 (15, de um total de 17), em comparação aos demais PDI, com metas que dialogam com até seis (PDI 2007 e 2012) e sete (PDI 2013) ODS.

Nesse intuito, nota-se que o ato de planejar e gerir uma instituição de ensino superior é um desafio, pela diversidade da comunidade interna e externa, além das necessidades inerentes ao protagonismo que a instituição possui no contexto regional. No caso da UFC, o instrumento do Planejamento de Desenvolvimento Institucional mostra-se como base essencial para o pleno funcionamento da instituição, atribuindo objetivos e metas a serem alcançadas pela universidade. Na análise dos PDI elaborados pela UFC desde o ano de 2007, percebe-se que ela parte inicialmente de um documento genérico e com o claro objetivo em atender as exigências legais existentes àquela época, e vem amadurecimento em direção a buscar atender cada vez mais um diálogo com a sua ambiência, bem como em estabelecer caminhos para uma universidade mais sustentável.

Sob esse contexto, os ODS despontam como importantes colaboradores para o amadurecimento de um planejamento que dialogue no âmbito regional, com demandas de apelo global, como o combate pela erradicação da pobreza, proteção do meio ambiente, redução das desigualdades e uma educação de qualidade. Pode-se notar, portanto, que a inserção pela UFC dos objetivos da Agenda 2030 atendem o lema do fundador da universidade, o professor Antônio Martins Filho, no qual defendia que era papel da instituição entender o universal pelo regional (MARTINS FILHO, 1966). Não obstante, tal pensamento, presente desde o advento da instituição, dialoga com a gênese das atuais teorias da sustentabilidade, que trazia por meio de uma abordagem holística o entendimento de pensar globalmente, agir localmente (GEDDES, 1915). Ou seja, é possível que a partir de ações a serem tomadas no planejamento de ações no âmbito da UFC, trazer à tona a necessidade de debates que envolvam novas práticas sociais na relação com o meio, debatidas no mundo hodierno.

Apesar dos avanços no âmbito de um planejamento universitário que dialoga com as premissas da sustentabilidade, nota-se alguns desafios ainda a serem alcançados pela UFC. Sobretudo no contexto de que as metodologias de planejamento incluam sujeitos que não pertençam aos quadros da universidade, com a participação ativa de colaboradores da instituição, oriundos de espaços como as esferas de governo, a iniciativa privada e sobretudo daqueles representantes das diversas organizações da sociedade (Organizações Não-Governamentais, Institutos, Associações, Cooperativas etc). Essas participações potencializariam o entendimento do papel da universidade para além do fazer acadêmico, possibilitando ampliar ainda mais o raio de alcance das metas e objetivos do planejamento a ser realizado.

Tais proposições associadas a um menor intervalo de autoavaliação e realinhamento estratégico do PDI, possibilitam uma maior dinamicidade do planejamento da UFC, permitindo que situações adversas e significativamente agressivas ao meio universitário, como o momento ocorrido com a pandemia da COVID-19 em 2020 e os sucessivos cortes de recursos no plano federal para a educação, ciência e tecnologia ao longo dos anos de 2021 e 2022, possam ser analisadas e dimensionadas no âmbito da instituição.

A análise dos objetivos da Agenda 2030 nos documentos que compõem os PDI da UFC permite uma diversidade de análise multidisciplinar e agregadora de metodologias, indo para além das análises aqui empenhadas. Sugere-se, portanto, o aprofundamento dessa análise, indicando possíveis considerações que versem em detalhe cada uma das dimensões dos

dezessete ODS e suas respectivas metas, e seus potenciais de alcance no contexto do planejamento do ensino superior brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ANGULO, M. *et al.* Impact of climate change on the current and future distribution of threatened species of the genus *Lessingianthus* (Vernonieae: Asteraceae) from the Brazilian Cerrado. **Anais da Academia Brasileira de Ciências** [online]. 2021, v. 93, n. 2. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0001-3765202120190796>. Acesso em: 26 set. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOFF, L. **Ecologia, mundialização e espiritualidade**. São Paulo: Record, 2008.
- BRASIL. **Lei Nº. 2.373, de 16 de Dezembro de 1954**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/12373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/12373.htm). Acesso em: 4 out. 2022.
- BRASIL. **Lei Nº. 6.938, de 31 de Agosto de 1981**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm). Acesso em: 01 out. 2022.
- BRASIL. **Decreto Nº. 2.783, de 17 de Setembro de 1998**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2783.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2783.htm). Acesso em: 01 out. 2022.
- BRASIL. **Decreto Nº. 5.773, de 9 de Maio de 2006**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm). Acesso em: 01 out. 2022.
- BRASIL. **Decreto Nº. 6.096, de 24 de Abril de 2007**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 01 out. 2022.
- BRASIL. **Lei Nº. 12.187, de 29 de Dezembro de 2009**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm). Acesso em: 01 out. 2022.
- BRASIL. **Lei Nº. 12.711, de 29 de Agosto de 2012**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 05 out. 2022.
- BRASIL. **Decreto Nº. 9.235, de 15 de Dezembro de 2017**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm). Acesso em: 10 out. 2022.
- BRASIL. **Lei Nº. 14.133, de 1o. de Abril de 2021**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 01 out. 2022.
- BRASIL. **Decreto Nº. 10.936, de 12 de Janeiro de 2022**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D10936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D10936.htm). Acesso em: 01 out. 2022.

BRASIL. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):** Diretrizes para Elaboração. Brasília: MEC, 2004. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/diretrizes-mec-para-elaboracao-pdi.pdf>. Acesso em: 01 out. 2022.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais:** Revista Interinstitucional de Psicologia [online], 6 (2), jul - dez, 2013,179-191. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

CASQUEIRO, M. L. *et al.* A expansão das Universidades Federais e os seus efeitos de curto prazo sobre os Indicadores Municipais. **Avaliação:** Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas) [online]. 2020, v. 25, n. 01, p. 155-177. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772020000100009>. Acesso em: 3 out. 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico:** da intenção aos resultados. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA-COUTINHO, J. *et al.* Climate change effects on marginal savannas from central-north Brazil. **Anais da Academia Brasileira de Ciências** [online]. 2022, v. 94, n. 3 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0001-376520220210191>. Acesso em: 26 set. 2022.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/330719/mod\\_resource/content/1/Gaulejac%202007%20Gestão%20como%20doença%20social.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/330719/mod_resource/content/1/Gaulejac%202007%20Gestão%20como%20doença%20social.pdf). Acesso em: 01 out. 2022.

GEDDES, P. **Cidades em Evolução**. Londres: Williams e Norgate, 1915. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003101079/cities-evolution-patrick-geddes-richard-legates-frederic-stout>. Acesso em 10 out. 2022.

GESSER, G. *et al.* Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação:** Revista da Avaliação da Educação Superior, 2021, v. 26, n. 01, p. 5-23. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100002>. Acesso em: 01 out. 2022.

GOMES, O. *et al.* Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL** [online]. 2013, v. 6, n. 4, Edição Especial, p. 234-255. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p234>. Acesso em: 01 out. 2022.

HARARI, Y. **21 lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/panorama>. Acesso em: 05 out. 2022.

KELLER, G. **Academic strategy**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.

LEFF, E. **Epistemologia Ambiental**. 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

LEFF, E. **Saber Ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

LEFF, E. **Racionalidade Ambiental: a reapropriação social da natureza**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MARTINS FILHO, A. M. **O universal pelo regional: definição de uma política universitária**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 1966.

MATTIOLI, L. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no âmbito da escala Local-Barrial. Caso do Bairro "Virgem de Lourdes" em San Juan-Argentina. **Urbe**. Revista Brasileira de Gestão Urbana [online]. 2021, v. 13, e20190358. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-3369.013.e20190358>. Acesso em: 29 set. 2022.

MATOS, F. O. et al. Economy, Law and Sustainability: routes for coastal management in Brazilian Northeast. **Arquivos de Ciências do Mar**, v. 55, p. 260-291, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.32360/acmar.v55iEspecial.78209>. Acesso em: 07 nov. 2022.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Paraná, v. 2, p. 1-15, dez. 2014. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?ddl=14749d99=viewd98=pb>. Acesso em: 01 out. 2022.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MULIERI, P. et al. Improving geographic distribution data for a putatively extinct species, a test case with a disappeared fly. **Anais da Academia Brasileira de Ciências** [online]. 2022, v. 94, n. 4 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0001-376520220201439>. Acesso em: 26 set. 2022.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 27 set. 2022.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU News. **“Estamos perdendo guerra suicida contra a natureza”, afirma Guterres na COP-15**. 2021. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2021/10/1766362>. Acesso em 10 set. 2022.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Nações Unidas Brasil: sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 27. set. 2022.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. 4.ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

PORTO, M. **Missão e Visão organizacional**: orientação para sua concepção. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP1997_T4105.PDF). Acesso em: 01 out. 2022.

QUEIROZ, D. *et al.* Tecnologias Sociais na Redução da Vulnerabilidade às Mudanças Climáticas nos Municípios do Ceará, Brasil. **Revista Brasileira de Meteorologia** [online]. 2022, v. 37, n. 2, p. 261-268. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-77863720051>. Acesso em: 10 set. 2022.

ROCHA, R. E. Planejamento Estratégico na Administração Pública em organizações vinculadas à Secretaria Especial da Cultura: um estudo exploratório. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento** [online]. 2021, n. 3, v. 9, p. 113-129. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/organizacoes-vinculadas>. Acesso em: 01 out. 2022.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM** [online], Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/198346591555>. Acesso em: 26 set. 2022.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

SACHS, J. **The age of sustainable development**. New York: Columbia University Press, 2015.

SANT'ANA, T. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>. Acesso em: 01 out. 2022.

SANTOS, A. L. C. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), políticas públicas de mitigação da violência e o direito à cidade segura. **Revista de Direito da Cidade** [online]. 2021, v. 13, n. 4, p. 2158-2188. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/rdc.2021.59692>. Acesso em: 27 set. 2022.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista GUAL** [online]. 2013, v. 6, n. 4 Edição Especial, p. 1-21. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p1>. Acesso em: 01 out. 2022.

SOARES, M. *et al.* Challenges and perspectives for the Brazilian semi-arid coast under global environmental changes. **Perspectives in Ecology and Conservation**, v. 19, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pecon.2021.06.001>. Acesso em: 07 nov. 2022.

TCESP. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Observatório do Futuro**: núcleo de monitoramento dos ODS. São Paulo: TCESP, 2018. Disponível em: [https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/observatorio/publicacoes/CartilhaTCESPObservatorio\\_2018.pdf](https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/observatorio/publicacoes/CartilhaTCESPObservatorio_2018.pdf). Acesso em: 01 out. 2022.

TCESP. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual de Planejamento Público 2021**. São Paulo: TCESP, 2021.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Lema, Missão, Visão e Compromisso.** 2022a. Disponível em: <https://www.ufc.br/a-universidade/conheca-a-ufc/60-lema-missao-visao-e-compromisso>. Acesso em: 04 out. 2022.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Painéis Estratégicos da UFC.** 2022b. Disponível em: <https://paineis.ufc.br>. Acesso em: 05 out. 2022.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2007 - 2011.** 2007. Disponível em: [https://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/plano\\_desenvolvimento\\_institucional/pdi\\_ufc\\_2007-2011.pdf](https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdi_ufc_2007-2011.pdf). Acesso em: 05 out. 2022.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012.** 2012. Disponível em: [https://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/plano\\_desenvolvimento\\_institucional/pdi\\_2012.pdf](https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdi_2012.pdf). Acesso em: 05 out. 2022.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Planejamento Integrado 2015-2019.** 2015. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/03/9.-cartilha-planejamento-estrategico.pdf>. Acesso em: 06 out. 2022.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013 - 2017.** 2013. Disponível em: [https://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/plano\\_desenvolvimento\\_institucional/pdi\\_ufc\\_2013-2017.pdf](https://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdi_ufc_2013-2017.pdf). Acesso em: 05 out. 2022.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 - 2022.** 2018. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2018/04/cartilha-pdi-formato-digital-2018-04-26-1.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 - 2022.** 1ª. Revisão. 2020. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/02/cartilha-revisao-pdi-revisao-igg.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

UFC. UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 - 2022.** 2ª. Revisão. 2021. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2021/12/cartilha-revisao-pdi-2021-aprovada-com-declaracao-cgov.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

VASSARI-PEREIRA, D. *et al.* Impacto das mudanças climáticas e da qualidade do ar em hospitalizações por doenças respiratórias em municípios da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. 2022, v. 27, n. 05, p. 2023-2034. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232022275.08632021>. Acesso em: 10 set. 2022.

VINHAIS, H. E. **Estudo sobre o impacto da expansão das universidades federais no Brasil.** 2013. 234 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-20012014-152929/pt-br.php>. Acesso em: 3 out. 2022.

### **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos professores e aos colegas de turma do curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade Federal do Ceará, essenciais para a realização deste trabalho.