



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



JORGEANA ANTÔNIO AZEVEDO GONÇALVES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA À IMPLANTAÇÃO
DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:
UMA PROPOSTA APLICADA À UFES**

**VITÓRIA-ES
2021**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



JORGEANA ANTÔNIO AZEVEDO GONÇALVES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA À IMPLANTAÇÃO
DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:
UMA PROPOSTA APLICADA À UFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora Prof^a. Dr^a. Fabricia Benda de Oliveira

**VITÓRIA-ES
2021**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

G635c Gonçalves, Jorgeana Antônio Azevedo, 1980-
Comunicação organizacional integrada à implantação dos
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: uma proposta
aplicada à Ufes / Jorgeana Antônio Azevedo Gonçalves. - 2021.
157 f. : il.

Orientadora: Fabricia Benda de Oliveira.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Administração pública. 2. Comunicação nas organizações. 3.
Desenvolvimento sustentável. I. Oliveira, Fabricia Benda de. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



JORGEANA ANTÔNIO AZEVEDO GONÇALVES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA À IMPLANTAÇÃO
DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA
PROPOSTA APLICADA À UFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 15 de setembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.ª. Dr.ª. Fabrícia Benda de Oliveira
Orientadora - PPGGP/UFES

Prof.ª. Dr.ª. Ariadne Marra de Souza
Membro Interno - PPGGP/UFES

Prof.ª. Dr.ª. Elaine Cristina Gomes da Silva
Membro Externo - UFES

Prof. Dr. José Tarcísio da Silva Oliveira Filho
Membro Externo - PPGCOM/UFRR

Dedico este trabalho à minha família, em especial à memória da minha avó Zilda, que sempre me ensinou a buscar o aperfeiçoamento profissional e me inspirou com sua história de vida, cheia de superação e conquistas.

AGRADECIMENTOS

Gratidão.

A Deus, por todas as bênçãos e por iluminar sempre meu caminho.

Aos meus pais, Jonas e Jorgenéa, pelos valores, ensinamentos, por todo apoio e amor desde sempre.

À minha menina inspiradora, Maitê, que me dá força todos os dias para buscar a minha melhor versão.

Ao meu marido, Hugo, por me inspirar com sua determinação para enfrentar os desafios da vida e pelo suporte, especialmente em relação aos cuidados com nossa filha durante esse período de dedicação ao mestrado.

À minha irmã Micheline, meu cunhado Maurício e meus sobrinhos Lucas e Laura, pela ajuda com minha filha durante o período de aulas, permitindo que ela não se sentisse tão sozinha, dando tranquilidade para eu seguir.

Ao meu irmão Júnio, que mesmo de longe, sempre me incentivou e comemorou minhas conquistas.

Aos professores de Alegre, que fazem parte do Programa de Mestrado em Gestão Pública, pela dedicação e pelos ensinamentos.

Aos meus colegas de turma lulo, Gianni, Lidianne e Marianne, pelo companheirismo e pelas trocas.

Aos professores Edmar e Edson, aos estudantes Gabriella e Willian, pela contribuição para o desenvolvimento do mapa colaborativo.

Ao geólogo Reinaldo Filho pela elaboração de mapas.

À professora Elaine, por me encorajar a realizar o mestrado, oferecendo auxílio e conselhos para que eu permanecesse forte e focada, tornando a caminhada mais leve.

À professora Fabricia, por aceitar ser minha orientadora, por toda atenção e por toda contribuição para a construção deste projeto.

Aos professores Ariadne e José Tarcísio Filho por aceitarem o convite para serem membros das bancas da qualificação e da defesa da minha dissertação.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e de crescimento.

*O grande desafio da comunicação interna é deixar
de ser comunicação interna, afinal, numa
sociedade de relacionamentos em rede, o conceito
de comunicação interna ficou pequeno.
Todos são atores da comunicação.*

(Rosana Aguiar)

RESUMO

GONÇALVES, Jorgeana Antônio Azevedo. **Comunicação Organizacional Integrada à Implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: uma proposta aplicada à Ufes.** 2021. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

Diante de um mundo globalizado, de contrastes econômicos e sociais, a consciência pelo coletivo torna-se cada vez mais necessária. O avanço da economia esbarra na limitação dos recursos naturais exauríveis e o desenvolvimento sustentável apresenta-se como alternativa necessária para as organizações enfrentarem os novos desafios e se fortalecerem. Sob essa perspectiva, no âmbito da Organização das Nações Unidas foi desenvolvida a Agenda 2030, um conjunto de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e metas, que nortearão as ações de seus países-membros pelos próximos anos. Hoje, ser uma organização sustentável é uma forma de assumir um papel responsável perante o meio onde está inserida, além de construir uma imagem positiva e conquistar legitimidade. Nesse processo, a comunicação organizacional torna-se uma ferramenta essencial para o relacionamento com os variados públicos, para a transmissão de informações, mas, principalmente, para integrar, envolver e mobilizar. O **problema** é que, apesar de em voga desde 2015, nota-se que as Instituições de Ensino Superior brasileiras estão aderindo aos ODS a passos lentos. Nesse contexto, em 2020 a Ufes iniciou um projeto institucional de implantação dos ODS em toda sua estrutura, considerando seus pilares-chave ensino, pesquisa e extensão, visando ao desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e internacional, indo ao encontro de sua missão. Contudo, para o processo ocorrer adequadamente, é importante que a comunicação faça parte do planejamento estratégico, de forma que as informações sejam alinhadas integralmente ao que será executado, a fim de envolver eficazmente toda a comunidade acadêmica. Considerando que ainda não havia um plano de comunicação interna específico para o alcance dos ODS na Ufes, o **objetivo principal** desta dissertação foi analisar o planejamento estratégico e institucional, para compreender a realidade e o posicionamento da instituição em relação à Agenda 2030, visando sugerir um plano de ação viável e coerente, que informasse e envolvesse a comunidade acadêmica, tornando-a sujeito ativo na consolidação de ações para o cumprimento desses objetivos. Entre os desafios está a conquista da atenção dos interlocutores para que a informação virasse conhecimento, mas principalmente, para gerar mobilização. Em **termos teóricos**, a pesquisa foi amparada nas teorias sobre comunicação organizacional, focando na comunicação interna e sua importância para a gestão pública. Quanto aos **métodos e procedimentos**, foi utilizada a abordagem qualitativa, de natureza exploratória, configurando-se a pesquisa como descritiva e aplicada. A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento bibliográfico, análise documental, entrevista parcialmente estruturada e questionário. O **resultado alcançado** foi o diagnóstico atual da Ufes sobre o processo de comunicação interna e o planejamento institucional direcionado para o alcance dos ODS. A partir dele, foi elaborado como **produto técnico**, um plano de comunicação interna, utilizando os veículos oficiais da Ufes e buscando novas alternativas de mídias participativas para divulgação de forma sistêmica e integrada, bem como a proposta de um mapa colaborativo, como parte das estratégias de comunicação, para visualização espacial das ações relacionadas aos ODS desenvolvidas nos *campi* da Ufes, fomentando a colaboração da comunidade acadêmica, bem como para monitorar a evolução gradual de tais práticas.

Palavras-chaves: Agenda 2030; Comunicação interna; Gestão pública

ABSTRACT

GONÇALVES, Jorgeana Antônio Azevedo. **Organizational Communication Integrated to Implant Sustainable Development Objectives: A proposal applied to Ufes.** 2021. 157 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2021.

Faced with a globalized world, of economic and social contrasts, awareness of the collective becomes increasingly necessary. Advances in the economy is limited due to the exhaustible natural resources and sustainable development presents itself as a necessary alternative for organizations to face new challenges and consequently becomes stronger. Therefore, within the scope of the United Nations, the 2030 Agenda was developed and a set of Sustainable Development Objectives (SDOs) and goals, which will guide countries that participate for the next few years. Today, being a sustainable organization is a way to have a responsible role in the environment in which it operates, in addition to having positive image and gaining legitimacy. In this process, organizational communication becomes an essential tool for the relationship with different audiences, for transmitting information, but mainly for integrating, involving and mobilizing. The **problem** is that, although in vogue since 2015, Higher Education Institutions in Brazil are slowly implanting ODS. In 2020, Ufes started an institutional project to implement ODS and its structure, considering its key pillars of teaching, research and extension, aiming to create a regional, national and international sustainable development. Communication is extremely important for strategic planning and to align what will be done in order to effectively reach the entire academic community. The **main objective** of this dissertation was to analyze the strategic and institutional planning, to understand the reality and position of the institution in relation to Agenda 2030, to suggest a plan for viable and coherent action, which would inform and involve the academic community, since there is not a specific internal communication plan to implant SDOs at Ufes. One of the challenges is to create an awareness for the interlocutors by transforming information into knowledge and generate mobilization. In **theoretical terms**, the research was supported by theories about organizational communication, focusing on internal communication and its importance for public management. As for the **methods and procedures**, a qualitative approach, of an exploratory nature, was carried out by configuring the research as descriptive and functional. Data collection was carried out through a bibliographic survey and document analysis, partially structured interview and questionnaire. The **result achieved** was the current diagnosis by Ufes on the internal communication process and institutional planning aimed to achieve SDOs. Afterwards, an internal communication plan was developed as **a technical product**, using the vehicles provided by Ufes and seeking new alternatives of sharing media to broadcast in a systemic and integrated manner. Also, a collaborative map as part of communication strategies was proposed for spatial visualization of the actions related to the SDOs developed in the campus of Ufes, promoting the collaboration of the academic community, as well as to monitor the gradual evolution of such practices.

Keywords: Agenda 2030; Internal communication; Public management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de comunicação.....	24
Figura 2 - Diagrama da Comunicação Organizacional Integrada.....	32
Figura 3 - Os eixos (5 P's) da sustentabilidade abordados pela Agenda 2030	43
Figura 4 - Plano de Ação 2017-2019 - Atores-chave da internalização dos ODS no Brasil	44
Figura 5 - Relatório dos Indicadores Brasileiros para os ODS da Agenda 2030 – Síntese da Produção dos Indicadores Globais por Objetivo (%).....	46
Figura 6 - Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2021 - Painéis e tendências dos ODS no Brasil.....	47
Figura 7 - Razões para o compromisso universitário com os ODS	48
Figura 8 - Visão geral da contribuição das universidades para os ODS	49
Figura 9 - Universidades brasileiras classificadas no THE Impact Ranking 2020	52
Figura 10 - Universidades brasileiras classificadas no THE Impact Ranking 2021 ...	53
Figura 11 - Estrutura Organizacional da Ufes	63
Figura 12 - Esquematização do Mapa de Governança da Ufes.....	64
Figura 13 - Mapa com universidades brasileiras classificadas no THE Impact Ranking 2021	67
Figura 14 - Mapa Estratégico da Ufes - Objetivos por área	70
Figura 15 - Mapeamento dos projetos de extensão e de pesquisa da Ufes relacionados aos ODS (2016-2020)	83
Figura 16 - Ações de extensão por ODS na Ufes (2016-2020).....	84
Figura 17 - Projetos de pesquisa por ODS na Ufes (2016-2020).....	84
Figura 18 - Publicações da Ufes para cada ODS (2015-2020)	85
Figura 19 - Site dos ODS da Ufes para Agenda 2030.....	86
Figura 20 - Perfil dos ODS da Ufes nas Mídias Sociais	86
Figura 21 - Notícias do Portal da Ufes classificadas conforme os ODS.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias da Comunicação Organizacional.....	34
Quadro 2 - Coleta de dados alinhada aos objetivos deste estudo	56
Quadro 3 - Canais, meios e veículos de comunicação interna.....	60
Quadro 4 - Superintendência de Comunicação da Ufes e suas áreas de atuação ...	65
Quadro 5 - Atuais canais de comunicação interna da Ufes.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de acordo com a Agenda 2030	42
Tabela 2 - Estrutura e abrangência da Ufes em números	62
Tabela 3 - Relatório Agenda 2030 - Metas Nacionais dos ODS – Síntese dos resultados do processo de adequação das metas propostas para o Brasil	66
Tabela 4 - Categorias e quantitativo de respondentes à pesquisa Earte	74
Tabela 5 - Mapeamento de algumas ações realizadas pela Ufes relacionadas aos ODS - 2016 a 2020	81

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	14
1.1 TEMPORALIDADES	14
1.2 O TEMA	16
1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA	17
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.5 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO.....	21
1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	22
2 APORTE TEÓRICO	24
2.1 COMUNICAÇÃO.....	24
2.1.1 Comunicação Organizacional	25
2.1.2 Comunicação Interna.....	28
2.2 MODELOS E TEORIAS	30
2.2.1 Modelos de Comunicação Organizacional	31
2.2.2 Teorias da Comunicação Organizacional	33
2.3 GESTÃO PÚBLICA.....	35
2.3.1 Gestão Pública e Comunicação	35
2.3.2 Desenvolvimento Sustentável na Gestão Pública.....	39
2.4 AGENDA 2030	41
2.4.1 Agenda 2030 no Brasil.....	43
2.4.2 Agenda 2030 e as universidades	48
2.4.3 Agenda 2030 e a Ufes	50
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	54
3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA	54
3.2 FONTE E NATUREZA DOS DADOS.....	54
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	56
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	62
4.1 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA	62
4.2. ANÁLISE DA PESQUISA	65
4.2.1 ODS e aplicação nas universidades brasileiras	65
4.2.2 Universidades brasileiras com destaque na implantação dos ODS...66	66
4.2.3 Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030.....68	68
4.2.4 Análise das ações institucionais da Ufes	71
4.2.4.1 Relatório Ilustrado de Gestão 2012-2020	71
4.2.4.2 Relatório de Autoavaliação Institucional da Ufes 2020.....	73
4.2.4.3 Relatórios de Sustentabilidade da Ufes 2019 e 2020	75
4.2.5 Comunicação Interna na Ufes	77
4.2.6 Ações ODS na Ufes.....	81
4.2.7 Plano de comunicação	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
5.1 RESGATE DOS OBJETIVOS	90
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERAIS.....	93
5.3 PRODUTO TÉCNICO	93
5.4 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS.....	94
5.5 ADERÊNCIA	94
5.6 IMPACTOS	94
5.7 REPLICABILIDADE	94
5.8 INOVAÇÃO	95

5.9 ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO	95
5.10 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	96
ANEXOS	110
ANEXO A – METAS NACIONAIS POR ODS.....	111
ANEXO B – RELATÓRIO ANTI-PLÁGIO	140
ANEXO C – ATESTADO DE RECEBIMENTO TÉCNICO	141
APÊNDICES	142
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	143
APÊNDICE B – OFÍCIO ENVIADO À SUPEC	144
APÊNDICE C – DESPACHO DA SUPEC ACERCA DO OFÍCIO N.º 004/2021.....	146
APÊNDICE D – DESPACHO DA SUPEC ACERCA DO JORNAL INFORMA.....	147
APÊNDICE E – PRODUTO TÉCNICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES (CADASTRO PTT SUCUPIRA).....	148
APÊNDICE F – TERMO DE ENTREGA DO PRODUTO TÉCNICO.....	156

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 TEMPORALIDADES

Minha história com a comunicação iniciou-se na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), *campus* Goiabeiras, em Vitória, no ano de 1999, quando entrei no curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, concluído em 2003. Durante meus estudos, participei da Empresa de Comunicação Social Júnior da Ufes (Ecos Jr.), que me possibilitou vivenciar a prática aliada à teoria e ajudou a definir melhor meu caminho profissional.

Entre 2003 e 2010 trabalhei na Rede Gazeta de Comunicação, onde atuei em diferentes setores, começando na Unidade Estratégia de Negócios dos Jornais, posteriormente como integrante da área de projetos do Departamento de *Marketing* da Rede e, por fim, na equipe da Comunicação Mercadológica, onde era responsável pela conexão entre a empresa e as agências de publicidades. Durante esse trajeto, de 2004 a 2006, realizei uma especialização em *Marketing* na Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Entre 2010 e 2011, buscando novas experiências, trabalhei na empresa Morar Construtora e Incorporadora, na equipe de *Marketing*, com foco na promoção e divulgação da empresa e de seus empreendimentos. Em 2011, visando ampliar o leque profissional, quis experimentar a realidade das agências de publicidade, indo trabalhar na Prospectar Comunicação (Prósper), exercendo a função executiva de contas.

Com meu casamento, em 2012, retornei para Alegre e foi necessário recomeçar. Diante dessa nova realidade, decidi prestar concurso para a área administrativa da Ufes. Entre 2013 e 2014, durante esse período de estudos, pude ter mais uma experiência enriquecedora, trabalhando na Aride & Aride Assessoria Contábil como assistente administrativo, que era um pré-requisito para o cargo que pleiteava no concurso.

Em 2014, prestei concurso para a Ufes de Alegre e fui aprovada, entrando em exercício em fevereiro de 2017. Desde então, exerço a função de Assistente em Administração e estou lotada na Secretaria do Departamento de Zootecnia (DZ), do Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAEE) da Ufes, em Alegre. Apesar de

as atividades do cargo terem perfil operacional, sempre tive preocupação com a comunicação dentro do setor, em virtude de minha afinidade com a área e por enxergá-la como parte essencial para o eficaz desenvolvimento das atividades, assim como para construção de imagem de credibilidade da instituição.

Quando fui aprovada no processo seletivo do Mestrado em Gestão Pública, o primeiro problema que me veio à mente foi a comunicação interna da Ufes, especialmente em Alegre, a qual, na minha opinião, ainda possui muitas lacunas, especialmente devido à questão geográfica, uma vez que as hierarquias superiores estão centralizadas em Vitória, o que dificulta a participação de forma mais ativa nas ações realizadas em Alegre, não vivenciando a realidade local e deixando de fortalecer o vínculo institucional. Apesar de sentir essa carência e ver possibilidades de pesquisas para melhorar esse contexto, o tema sustentabilidade com foco em gestão pública chamou minha atenção por ser mais atual e de abrangência global. No entanto, busquei manter a comunicação como base do projeto, a fim de mostrar como ela pode ser uma importante ferramenta estratégica, como o pilar para qualquer tipo de ação.

A discussão sobre comunicação organizacional é válida para mostrar as novas possibilidades apresentadas diante de um mundo globalizado, com avanços tecnológicos que tornaram a realidade mais instável e dinâmica, culminando em transformações organizacionais necessárias para enfrentar o novo cenário. Dessa forma, associar a comunicação organizacional ao desenvolvimento sustentável, pode ser considerado um tema contemporâneo e necessário, uma vez que a informação é o principal elemento para a construção do conhecimento, podendo gerar ações de cunho científico, econômico, social, visando à sustentabilidade. Tal reflexão, especialmente voltada para Instituições de Ensino Superior públicas, ganha ainda mais relevância à medida que as universidades ocupam um lugar privilegiado na sociedade, com potencial para criação e difusão de conhecimento, permitindo desenvolver indivíduos críticos, reflexivos e atuantes. Por isso, para alinhar todos os processos, direcionar os atores que fazem parte dessa organização para o caminho planejado, bem como estimular a contribuição de cada um, a comunicação exerce um importante papel.

1.2 O TEMA

Este projeto tem como ponto central estudar a importância da comunicação para o compromisso universitário perante os propósitos de sustentabilidade estabelecidos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), para o período 2021 a 2030, que objetiva desenvolver-se sustentavelmente.

O documento “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, sancionado em 2015 pelos 193 Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU), entre eles o Brasil, trata-se de um plano de ação global colaborativo com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, que visam nortear as ações de seus países membros para alcançar objetivos de variadas esferas (pessoas, prosperidade, paz, parcerias e planeta) no prazo de 15 anos (ONU, 2020).

Desenvolver-se de modo sustentável é uma das premissas do mundo contemporâneo. Seu conceito foi difundido a partir de 1987, com a publicação do relatório da ONU, “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como “Relatório de Brundtland” e, segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991, p. 46), trata-se de um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional devem se adequar para atender às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras.

A temática está, portanto, diretamente relacionada à gestão pública e àquelas Instituições de Ensino Superior que já trabalham a implementação dos ODS da Agenda 2030. Considera-se fundamental que tais compromissos sejam colocados em prática, através de políticas públicas sistemáticas e adaptadas às realidades locais, com o envolvimento de todos.

A contribuição da universidade é necessária em um nível mais amplo para que os ODS sejam alcançados. Para isso, tem como principais desafios: i) fornecer o conhecimento e soluções que sustentam a implementação dos ODS; ii) criar meios de implementação; iii) proporcionar liderança intersetorial na implementação; e iv)

incorporar os princípios dos ODS através da governança, gestão e cultura (ABAD-SEGURA; ZAMAR, 2021).

Nesse contexto, as universidades possuem uma posição privilegiada por serem um ambiente potencial para inovação científica e tecnológica, com capacidade para construir e compartilhar conhecimento, estimular os indivíduos para ações voltadas ao bem comum, desenvolver ações aplicadas às necessidades econômicas, sociais e ambientais, bem como fomentar atitudes responsáveis que contribuam para as mudanças tão imprescindíveis. Esse engajamento também permitirá fortalecer a reputação da instituição, consolidando uma imagem positiva perante a sociedade.

Para isso, um plano de comunicação interna integrado ao planejamento institucional é fundamental para que as estratégias de implantação dos ODS funcionem em todos os setores que compõem uma universidade. Ao longo do tempo, a comunicação foi deixando de ser apenas tática, para assumir um papel mais estratégico dentro das organizações, atuando como uma ferramenta de gestão orientada. Essa evolução conceitual e prática da comunicação incentiva a organização a valorizar o capital humano e a buscar alternativas dinâmicas para superar as ações racionais estáticas.

Assim, diante do acordo mundial assumido pelo Brasil, as Instituições de Ensino Superior, especialmente as públicas, precisam fazer a sua parte. Nesse contexto, a Ufes vem planejando como implementar ações voltadas para o desenvolvimento sustentável associado à promoção da cidadania na perspectiva da Agenda 2030.

1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

A sustentabilidade ganhou relevância ao longo dos anos, especialmente desde o lançamento dos ODS, mas o progresso em direção à sustentabilidade ainda é lento e os problemas só aumentam. A adoção de práticas sustentáveis é limitada em razão do pouco conhecimento sobre o tema, barreiras internas, mandatos e visões políticas (SANCHES-CARRILLO; CADARSO; TOBARRA, 2021).

Embora universidades tenham programas de ação, estratégias, políticas ou planos de trabalho para a sustentabilidade, muitas não têm uma estrutura específica para os ODS. Além disso, as percepções sobre a implementação dos ODS ocorrem

através de eventos, ações no próprio *campus*, pesquisas, ensino, e tendem a ser, de modo geral, bastante limitadas (LEAL FILHO et al. 2021).

Nesse cenário, destaca-se a Ufes, que é uma Instituição de Ensino Superior (IES) com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, que atua com base no princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, que se complementam com atividades de assistência e gestão, com vocação para atuar em todas as áreas do saber (UFES, 2021).

A universidade demonstra interesse em desenvolver-se de forma sustentável, conforme estabelecido em sua visão:

Ser reconhecida como instituição pública de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, comprometida com a inclusão social, a interiorização, a inovação e o desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira, em particular do Estado do Espírito Santo (UFES, 2021a, p. 22).

Fundada em 1954, a Ufes é a maior universidade do Espírito Santo (ES) e engloba quatro *campi*¹, sendo dois na capital Vitória (Goiabeiras e Maruípe), um no sul do ES (Alegre) e outro no norte do ES (São Mateus), possuindo, ainda, 27 polos de ensino à distância (UFES, 2020) em diferentes municípios do estado.

Oferece cursos de graduação presencial e na modalidade a distância, pós-graduação, sendo responsável por 86% dos cursos de mestrado e por 94% dos de doutorado do estado, além de realizar pesquisas científica e tecnológica, bem como projetos e programas de extensão.

Em 2020 a Ufes começou o trabalho de planejamento estratégico para implantação dos ODS em toda sua estrutura organizacional, seguindo as diretrizes do PDI atual.

Para fortalecer tais ações, o Reitor Paulo Sergio de Paula Vargas, através da Portaria n.º 424, de 21 de julho de 2020 (UFES, 2020a), constituiu a Comissão da Agenda 2030 na Ufes, composta por servidores de diferentes setores e funções da universidade, objetivando a princípio, especialmente, identificar as boas práticas, avaliar as possibilidades de integração, implantação e incorporação dos ODS nas

¹ Embora a Ufes considere Alegre e São Mateus informalmente como *campi* da universidade, eles não são institucionalizados dessa forma, porém, o termo será utilizado neste estudo indo ao encontro da apresentação institucional oficial.

estratégias, políticas e planos da universidade, além de monitorar e comunicar suas ações. Como uma das ações, foi concebido o Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes, visando dar transparência às ações de sustentabilidade desenvolvidas na instituição.

Trata-se, portanto, de uma iniciativa que mostra a preocupação da universidade em se adaptar e fazer frente às mudanças que tem ocorrido continuamente no cenário global, bem como posicionar-se de forma atuante no ambiente no qual está inserida. A Agenda 2030 é uma oportunidade de incorporar os princípios dos ODS nas suas diferentes frentes de atuação (ensino, pesquisa, extensão, governança, liderança social), fortalecendo vínculos e criando conexão entre essas áreas.

Assim, acredita-se que através de uma agenda institucional planejada, as universidades podem não só tornar os ODS como propostas centrais em suas estratégias de funcionamento, mas também mobilizar a sociedade civil (ABAD-SEGURA; ZAMAR, 2021).

Com a implementação dos ODS, as universidades poderão buscar alternativas para desenvolver-se de modo sustentável, na perspectiva da Agenda 2030, através de novas alianças, podendo tornar-se referência nacional e internacional de instituição comprometida, mostrando seu impacto na sociedade.

Diante desse engajamento, a comunicação desempenhará um papel fundamental no processo de consolidação e envolvimento de todos os sujeitos integrantes da universidade, de forma que entendam a mensagem e participem de forma ativa, incorporando os valores e traduzindo-os através de ações alinhadas aos objetivos desejados.

Com base no exposto e em face às condições macroambientais que cercam as organizações contemporâneas, as organizações públicas, na sua maioria ainda com estruturas engessadas e excessivamente hierarquizadas, precisam se adaptar ao novo tempo. Para Torquato (2015, p. 222), “as instituições públicas são, em geral, burocráticas, inertes, paquidérmicas, e a comunicação sofre, inevitavelmente, os efeitos dessas estruturas obsoletas. Seu desafio está em fazê-las se aproximar da sociedade”. Portanto, na visão do autor, a administração pública brasileira ainda apresenta mentalidade arcaica, com o trabalho sendo realizado de maneira

automática, sem entusiasmo, o que dificulta a implementação de mudanças estruturais e/ou culturais e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, pensar na comunicação com papel estratégico de gestão, é valorizar cada vez mais o fator humano e construir relações que o façam se sentir parte integrante da organização. E o que tem sido feito nesse sentido na Ufes? Como a comunidade acadêmica (docentes, discentes, servidores da área administrativa e terceirizados) vai receber e compreender as informações sobre a implementação dos ODS? Como ela vai se envolver e contribuir nesse processo?

1.4 OBJETIVOS

O objetivo principal foi analisar a comunicação interna quanto ao processo de implantação dos ODS, visando conhecer tal estrutura para propor um plano de comunicação interna integrada aos propósitos desse planejamento, de modo eficiente.

Para alcançar o que se propôs, foram traçados sete objetivos específicos conforme listados a seguir:

1. Compreender os ODS e sua aplicabilidade nas universidades brasileiras;
2. Identificar as universidades brasileiras que se destacaram na busca pela implantação dos ODS, visando conhecer tal avanço no território nacional;
3. Analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) atual da Ufes, para compreender os propósitos de sustentabilidade previstos pela instituição;
4. Analisar relatórios realizados pela Ufes, visando observar informações que contribuam estrategicamente para o plano de comunicação;
5. Levantar canais, meios e veículos de comunicação utilizados internamente;
6. Levantar as ações já realizadas pela Ufes quanto aos ODS;
7. Elaborar um plano de trabalho de comunicação interna, integrada ao planejamento institucional da Ufes, propondo ferramentas de comunicação eficientes.

1.5 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO

Como produto técnico obtido, elaborou-se um plano de comunicação interna integrado ao planejamento institucional, focado na divulgação da implantação dos ODS, sugerindo diferentes ferramentas de comunicação, visando ampliar os recursos para possibilitar a participação ativa e constante de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos, além de ilustrar as ações realizadas pela Ufes.

Entende-se por plano de comunicação:

[...] a formatação de objetivos e metas; o desenvolvimento de estratégias de comunicação, avaliados através de processos e indicadores; orçados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio (TAVARES, 2010, p. 140).

Diante de seu comprometimento em apoiar e avançar os ODS da Agenda 2030, esta dissertação espera contribuir com a Ufes nesse propósito, através de uma intervenção na área de comunicação organizacional, com sugestão de um plano de comunicação interna com o intuito de informar, gerar consciência, estimular a participação coletiva e valorizar as boas práticas.

Dessa forma, objetivou-se no produto técnico tornar o público interno sujeito ativo na consolidação de ações voltadas para alcançar os resultados propostos pela Agenda 2030 no Brasil e não um simples receptor de mensagem.

Como é necessário um planejamento a longo prazo, o produto não trata-se de um plano exaustivo, com cronograma completo de execução, mas uma proposta inicial visando apresentar algumas possibilidades de divulgação interna, considerando, principalmente, os veículos de comunicação oficiais da Ufes, com a implantação gradual de ações que envolvam a comunidade acadêmica.

O intuito é funcionar como um roteiro para a Ufes executar ações ordenadas de comunicação conectadas ao seu objetivo estratégico, no que tange à integração dos ODS em sua essência e em suas atividades-fim, promovendo a transferência de informação sobre o tema e alinhando seu público-interno aos valores desejados.

Para estruturação do plano, foi considerada a análise do cenário atual levantada nesta pesquisa e foram determinados os objetivos de comunicação a serem alcançados. A partir desse contexto, buscou-se responder as seguintes questões:

- O que – informações a serem divulgadas;
- Para quem – perfil do público-alvo;
- Como – tipo de mensagem a ser adotado para cada meio;
- Onde – definição dos canais a serem utilizados;
- Por que – importância da informação para o público-alvo.

Sugeriu-se, então, um cronograma de ações considerando o período de duração de um ano, aproximadamente, como primeiro momento de divulgação, com o intuito de apresentar os conceitos, clarear as possibilidades de atividades a serem desenvolvidas e estimular o envolvimento.

Após a execução, foi indicado mensurar os resultados, a partir dos objetivos propostos, para diagnosticar o que funcionou e detectar o que precisará de reformulação ou aperfeiçoamento, a fim de evitar desperdícios materiais e humanos.

Para monitoramento espacial das ações práticas realizadas, relacionadas aos ODS, foram mapeados os *campi* da Ufes e desenvolvido o protótipo de um mapa colaborativo focado no *campus* de Alegre, no qual a comunidade acadêmica poderá alimentá-lo com informações acerca de atividades, pesquisas, projetos de extensão etc., identificando o ODS correspondente.

O mapa representa, portanto, uma alternativa diferenciada e transparente de comunicação, com participação coletiva e, ao mesmo tempo, uma análise espacial da consolidação dos ODS dentro da Ufes.

1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Como área de estudo, toda a Universidade Federal do Espírito Santo foi considerada, uma vez que, ações voltadas para a consolidação dos 17 ODS da Agenda 2030 poderiam ocorrer nos quatro *campi* universitários das diferentes regiões (Goiabeiras e Maruípe, em Vitória; Alegre, no sul do Estado; e São Mateus, no norte capixaba).

Tendo em vista que a comunicação organizacional deve informar toda a comunidade acadêmica sobre esse propósito, bem como envolvê-la, o posicionamento institucional deve ser único e todos os sujeitos que fazem parte da organização

devem estar alinhados para exercerem a sua missão e atingirem a sua visão, através de uma construção coletiva. Trata-se de um estudo de caráter exploratório e teórico-aplicado, com abordagem qualitativa, visando investigar os meios de comunicação interna na Ufes.

A pesquisa é justificada como relevante para a Ufes, uma vez que a universidade constituiu uma comissão especialmente voltada para a implantação dos ODS em toda sua estrutura organizacional, almejando alcançar toda a comunidade acadêmica. Para tanto, um plano de comunicação interna integrado ao planejamento institucional, que apresente meios eficazes de comunicar compreensivelmente os ODS em cada uma das áreas da universidade envolvidas nesse processo, poderá proporcionar êxito nos resultados esperados, uma vez que a Ufes ainda não possui um plano com tal finalidade.

Acredita-se, ainda, que esse plano contribuirá com a implantação dos ODS nas ações da universidade, com um amplo desenvolvimento institucional nas áreas administrativa, de ensino, de pesquisa e de extensão, possibilitando, assim, que a instituição torne-se mais presente no ambiente onde está inserida, fortalecendo sua identidade institucional perante o mundo, como já avaliada em 2019.

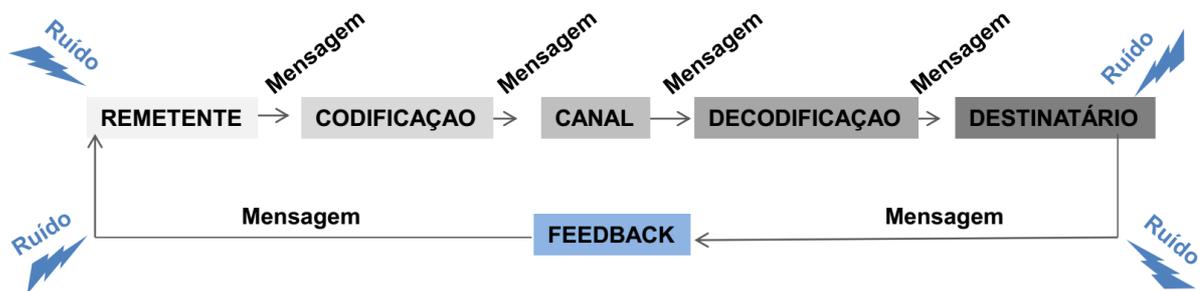
No contexto atual, mais do que uma função meramente administrativa, as ações comunicativas “precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências desta e dos públicos” (KUNSCH, 2016, p. 45). Portanto reconhecer e investir nos canais de comunicação interna é imprescindível para melhorar os processos e estimular o engajamento dos colaboradores.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, que significa partilhar, dividir, tornar comum, associar, trocar opiniões. Segundo Chiavenato (2009, p. 61), comunicação é “a maneira de se relacionar com outras pessoas, através de ideias, fatos, pensamentos e valores [...]”. Já Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 285) conceituam comunicação como a “transferência e compreensão de significado”. Ela pode ser pensada como um processo (Figura 1), no qual, primeiramente, é necessário um propósito, expresso como uma mensagem que “[...] é codificada (convertida em forma simbólica) e transmitida por um meio (canal) para um receptor, que retraduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo remetente” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 285).

Figura 1 - O processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Robbins; DeCenzo; Wolter (2014, p. 286).

Esse fluxo pode ocorrer de maneira vertical ascendente (comunicação dirigida aos níveis mais altos da organização), vertical descendente (comunicação que flui dos níveis mais altos para os mais baixos) ou horizontal (comunicação lateral que acontece entre níveis hierárquicos equivalentes) e pode haver ruídos, que interfiram na transmissão eficaz dessa mensagem, por isso é indicado realizar o *feedback* para a checagem do entendimento da informação e, conseqüentemente, para o seu sucesso. Pode, ainda, ser formal, quando segue a hierarquia da organização, ou informal, quando ignora os níveis de autoridade e move-se em qualquer direção (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 327-329).

Comunicar-se de maneira eficiente e eficaz é fazer com que a mensagem seja transmitida de maneira clara, buscando reduzir os efeitos das barreiras, com uma linguagem adequada e através do meio mais apropriado para que o receptor entenda o que o emissor deseja, considerando as possibilidades de interpretação.

A comunicação é, portanto, um sistema aberto, no qual é crucial identificar os condicionantes sociológicos e antropológicos nos elementos que formam o processo, além de uma área multidisciplinar que media os interesses dos participantes, da empresa e da administração, o que reforça sua relevância para o equilíbrio interno de uma organização (TORQUATO, 2015, p. 23-25).

2.1.1 Comunicação Organizacional

Uma organização é mais que um conjunto de processos mecânicos, é, acima de tudo, feita por pessoas. Partindo desse pressuposto, entende-se que a comunicação é algo inerente ao ambiente organizacional, uma vez que as pessoas se relacionam entre elas e com seus ambientes, e que tais relações, a cultura e as necessidades pessoais precisam ser consideradas para o desenvolvimento e fortalecimento das organizações contemporâneas.

Dessa forma, um sistema de comunicação eficiente, transparente, integrado e interativo torna-se essencial para enfrentar os novos desafios sociais e um mercado global altamente competitivo. Para Chiavenato (2009, p. 61), “as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as partes”.

A comunicação organizacional é aquela que ocorre no âmbito de uma organização, que visa promover a melhoria das relações humanas e o alcance de objetivos organizacionais. Engloba as mais diversas formas de interagir e relacionar-se com os variados públicos de interesse de uma organização (*stakeholders*²) e tem assumido um papel estratégico na gestão administrativa contemporânea. Pode-se considerar que organização é comunicação, uma vez que, os processos comunicativos permeiam e constroem toda e qualquer ação de uma organização: no funcionamento, no clima, na cultura, na motivação, no comportamento, na imagem,

² *Stakeholders* é um termo inglês, originado da união das palavras *stake* (interesse) e *holders* (aqueles que possuem), utilizado para se referir aos públicos de interesse de uma gestão.

nas vendas, nas atitudes, na satisfação, nos valores, na tomada de decisão, no gerenciamento de conflitos e nas relações.

Para Torquato (2002, p. 35), comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Segundo proposta de Kunsch (2016, p. 43-55), atualmente, a configuração da comunicação nas práticas organizacionais pode ser observada sobre quatro dimensões principais e interdependentes: instrumental, humana, cultural e estratégica. Descritas a seguir:

- A primeira (instrumental), mais predominante, caracteriza-se como funcional e técnica, com foco na transmissão de informações para o funcionamento pleno da organização.
- A dimensão humana, embora considerada a mais importante no contexto contemporâneo, no qual a subjetividade ganha força, ainda é a menos presente nas práticas cotidianas, tornando-se necessário buscar uma visão menos mecanicista e mais humanista, levando-se em conta as relações e as perspectivas interpretativas e críticas dos públicos envolvidos.
- A cultural, por sua vez, enfatiza que a organização não acontece de forma isolada, mas sofre influência dos valores e princípios organizacionais, bem como do contexto multicultural, considerando as pessoas que compõem a organização e o ambiente externo.
- E, por fim, a estratégica, que tem a perspectiva tradicional e racional preponderante nas práticas organizacionais e busca estar alinhada aos objetivos globais da organização, à missão, à visão e aos valores.

Dentre os principais desafios da área de comunicação estão avaliar os cenários, dialogar com seus públicos para conhecer suas expectativas, atuar com ética e transparência e, em uma era digital, com uma sociedade em rede, conectada, participativa e que exige um comprometimento público real por parte das organizações. Por isso, é preciso ter coerência no discurso e verdade no posicionamento institucional, buscando resultados, mas com responsabilidade social e sustentabilidade, cuidando do ambiente e promovendo o bem-estar humano.

Em relação ao público-alvo e ao objetivo, a comunicação organizacional pode ser institucional, mercadológica, administrativa e interna: (i) a comunicação institucional está relacionada aos aspectos corporativos da organização voltada, principalmente, para a concepção de uma imagem e de uma identidade fortes e positivas; (ii) a comunicação mercadológica diz respeito aos objetivos de venda, e volta-se para a divulgação dos produtos e serviços através do *Marketing* e suas formas de promoção; (iii) a comunicação administrativa envolve os procedimentos necessários para o funcionamento do sistema organizacional, orientando e organizando o fluxo de informações para a execução das atividades; e (iv) a comunicação interna assume um papel fundamental para a transmissão dos princípios norteadores de uma organização, o fortalecimento de sua identidade e de seus valores, a propagação de seus objetivos, a orientação para a execução das atividades, a integração dialógica e o engajamento de seus colaboradores (KUNSCH, 2003, p. 149-202).

Na visão de Marchiori (2010, p. 145), comunicação é um processo de construção de relações internas, que incita novas relações organizacionais e propicia o desenvolvimento dos seres humanos. Para Chiavenato (2016), a comunicação constitui-se na troca de informações e é um dos processos fundamentais da humanidade e das organizações, definindo dois propósitos principais: troca e compreensão das informações para a realização das atividades administrativas e a outra é proporcionar atitudes para haver motivação, cooperação e satisfação, gerando, assim, um ambiente que melhore a eficiência nas tarefas.

Dessa forma, o processo deve ser coerente com a cultura da organização e fazer parte do planejamento estratégico, compartilhando os objetivos, criando fidelização, motivando, melhorando o clima, estimulando o comprometimento, através de uma comunicação transparente, alinhada e adequada.

A comunicação é, também, uma ferramenta essencial para incitar mudanças, pois por meio dela é possível mediar as diversas partes do sistema e equilibrar o clima organizacional para melhorar o desempenho coletivo (FERNANDES; BRUN, 2019, p. 35), por isso, é preciso lidar com a comunicação de forma profissional. Diante desse sistema aberto e complexo que é a organização, a comunicação se configura como indispensável para a consecução dos propósitos e dos processos, assim como

para a construção da cultura e da identidade, destacando-se, nesse contexto, o papel da comunicação interna, como meio de interação e integração dessa rede de relações interdependentes.

2.1.2 Comunicação Interna

Como uma das vertentes da comunicação organizacional, a comunicação interna é aquela que mostra a maneira de ser da organização e é direcionada ao público interno, aos colaboradores, os quais, se bem informados, ouvidos e envolvidos, fortalecem a instituição e tornam-se verdadeiros multiplicadores engajados, que impactam positivamente no desempenho organizacional, por isso é tão importante haver troca contínua de informações, de maneira aberta e interativa.

Na busca pela qualidade dos produtos e serviços, as pessoas estão sendo cada vez mais vistas como o grande diferencial competitivo, passando a fazer parte do capital intelectual, por isso, é importante proporcionar que elas sintam-se parte integrante da organização, sejam valorizadas, capacitadas e motivadas a contribuir.

Nesse sentido, Marchiori (2014, p. 110-111) corrobora que a comunicação interna pode formar embaixadores da organização e que “a base dos valores – confiança, competência, comprometimento e credibilidade – está na qualidade do processo de comunicação que será vivenciado por todos”.

Diante da revolução tecnológica, com o fim da Guerra Fria, que tornou a realidade mais instável e dinâmica, foram necessárias transformações para enfrentar o novo cenário, fazendo com que as organizações se adaptassem a uma postura menos mecanicista e mais orgânica, preocupada com o ambiente e com as relações humanas.

Nos últimos 20 anos a comunicação interna ganhou mais destaque nas organizações, em função de sua importância para a construção da cultura e da identidade corporativa, tão reconhecida em uma conjuntura dinâmica, marcada por mudanças econômicas, sociais, culturais e tecnológicas (CERANTOLA, 2016, p. 216). Esses avanços tornaram os fluxos comunicacionais constantes, multidirecionais e instantâneos, consolidando a necessidade de enaltecer as relações com os públicos, especialmente os colaboradores, almejando seu comprometimento e sua contribuição para soluções de problemas e consequente

solidificação institucional através da capacidade de adaptação e inovação, tornando o ambiente mais flexível e propício a trocas.

Dessa forma, mostra-se a necessidade de desenvolver novas formas de gestão, que superem os modelos tradicionais de comunicação, lineares, verticais e impositivos, de forma que repensem suas políticas e ações, priorizando os processos relacionais e buscando maior envolvimento dos colaboradores através de uma participação mais autônoma e capacitada.

Conceitualmente, comunicação interna pode ser compreendida como “todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação, que estabelecem as interações entre as organizações e seus empregados” (CERANTOLA, 2016, p. 215).

Para Reis et al. (2018, p. 133), “a comunicação com o cliente interno manterá vivo os objetivos da empresa e contribuirá para que todos trabalhem na mesma direção”. Em termos estratégicos, ela pode ser vista como uma ferramenta que permite a “evolução do engajamento individual para o engajamento coletivo em ocasiões de mudança nas organizações, afetando os parâmetros já estabelecidos da cultura organizacional” (MARSON; MAYER; NOGUEIRA, 2013, p. 48).

Ultrapassando o propósito informativo e normativo, a comunicação interna precisa buscar a interação com o público interno, estimulando o diálogo entre a gestão executiva e a base operacional, estreitando o relacionamento de tal forma que o colaborador se torne comprometido com o cumprimento de seus deveres e, conseqüentemente, com a conquista de resultados (KUNSCH, 2003, p. 159).

Sob as dimensões de análise, a comunicação interna pode ter uma face econômica e/ou humana, em que a primeira auxilia na retenção de talentos, na redução de rotatividade e na capacidade de mudança e inovação, enquanto que a segunda tem a ver com as interações entre as pessoas, a confiança mútua, o estabelecimento do diálogo, o engajamento, a construção da identidade e a reputação organizacional (CERANTOLA, 2016, p. 216).

Embora haja muitas ferramentas e canais de comunicação interna disponíveis, não é tão simples organizar, implementar e gerir a complexa rede de informação, que

envolve uma combinação de habilidades comportamentais, tecnológicas e de gerenciamento (MARSON; MAYER; NOGUEIRA, 2013, p. 50). O grande desafio é conseguir intermediar as contradições entre as necessidades humanas individuais e os objetivos organizacionais voltados para o resultado.

Como atitudes estratégicas para a comunicação interna nas organizações, Marchiori (2014) destaca: i) avaliar e criar canais; ii) mapear funcionários, ouvir e falar; iii) desenvolver relacionamentos efetivos, gerenciar conflitos; iv) buscar consciência e participação; v) mudar a mentalidade dos públicos envolvidos e; vi) comunicar efetivamente. Sobre eficácia e eficiência, para Torquato:

Relevância, credibilidade, adequação, entendimento e sincronia são algumas características que podem ser analisadas no estudo da eficácia. Já a eficiência comunicativa deve ser vista como a potencialidade, de um lado, do emissor de afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas intenções e também para ser afetado pelos outros, de forma que sejam vantajosos para si ou para sua organização (TORQUATO, 2015, p. 54).

Nesse processo, destaca-se a função de comunicador do líder para alinhar e construir o clima, estimular o fluxo de comunicação e preparar ambientes mais abertos e dinâmicos, visando facilitar e mobilizar mudanças. A comunicação interna é, portanto, um fator de máxima importância, pois engloba as mais diversas formas de interagir e relacionar-se com o público interno, possibilitando estabelecer um canal de troca e diálogo com os colaboradores, bem como sua inclusão nos processos organizacionais, assumindo, assim, um papel mais estratégico na gestão administrativa, inclusive na gestão pública, que atualmente tem utilizado muitas ferramentas que foram aplicáveis, por muitos anos, somente nas empresas privadas.

2.2 MODELOS E TEORIAS

No Brasil, a comunicação organizacional surgiu a partir da década de 1950, em decorrência do desenvolvimento econômico, social e político do país, como consequência da política industrial desenvolvimentista iniciada por Getúlio Vargas e implementada por Juscelino Kubitschek (KUNSCH, 2006, p. 167-190).

Até o final da década de 1970, a comunicação organizacional caracterizava-se com um perfil meramente funcionalista, sob uma ótica linear-instrumental. Nos anos 1980 os estudiosos começaram a valer-se da teoria crítica, utilizando-se como suporte a pesquisa interpretativo-crítica. A partir dos anos 1990, da comunicação técnica,

voltada a orientar a operacionalização do trabalho à comunicação em massa, com a disseminação de ideias e divulgação da marca, dos serviços e produtos através de uma única fonte, a comunicação começou a ter o receptor como um sujeito ativo nesse processo. Nos anos 2000 a comunicação organizacional começou a ser vista com uma identidade interdisciplinar, ganhando novas percepções e implicações (KUNSCH, 2006, p. 167-190).

A partir do final do século XX, com a Era da Informação, houve a dinamização dos fluxos comunicacionais, os quais abriram espaço para a difusão e o compartilhamento de mensagens através dos usuários comuns, transformando a mídia tradicional e unidirecional da era pré-internet. As tecnologias da informação e da comunicação revolucionaram a sociedade contemporânea e destacaram a importância da comunicação estratégica para lidar com a sociedade-rede e a globalização, bem como para viabilizar a relação sinérgica entre as organizações e o mundo (KUNSCH, 2014, p. 37-39).

2.2.1 Modelos de Comunicação Organizacional

A partir de um trabalho elaborado por Scrofenecker (2006, p. 47-53), foi possível compreender a trajetória e as perspectivas teórico-conceituais da Comunicação Organizacional, além de constatar que as diferentes abordagens desenvolvidas, procuraram evidenciar sua importância e a preocupação em (re)definir seu campo de abrangência.

Com Margarida Kunsch surgiu a abordagem sistêmica e sinérgica de “comunicação organizacional integrada” (Figura 2), a qual congrega as diversas áreas de comunicação (institucional, mercadológica, administrativa e interna), deixando de ser apenas tática para ser estratégica, com a valorização das pessoas, permitindo ajudar a organização a cumprir sua missão, a alcançar seus objetivos e a contribuir para a fixação de seus valores junto aos seus *stakeholders* (KUNSCH, 2016, p. 45). Em síntese, a comunicação integrada seria a inter-relação das atividades de comunicação regida por um planejamento estratégico conjunto.

Na visão da autora, é preciso pensar as organizações como integrantes de um sistema global, enxergando-as como importantes agentes na dinâmica política, social e econômica, que precisam participar e contribuir com as novas realidades e

demandas, atentando-se para a opinião pública mais crítica e vigilante. Assim, nota-se que, mais do que uma função meramente administrativa, as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia de comunicação integrada que considere as demandas, os interesses e as exigências sociais e dos públicos (KUNSCH, 2016, p. 38-45).

Figura 2 - Diagrama da Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Adaptado de Kunsch (2006).

Essa visão mais ampla e holística do processo é o modelo considerado apropriado para este estudo (adaptando-o à realidade da instituição pública, pois representa a estrutura da iniciativa privada), uma vez que objetiva-se elaborar um plano de comunicação interna integrado e estratégico, que supere a visão apenas mecanicista, instrumental, técnica e tática da comunicação e incorpore uma visão mais humanista, valorizando os aspectos humanos e agregando valor à organização, sob a vertente do desenvolvimento sustentável.

Diante de tantas transformações dos meios de se comunicar, com o indivíduo tendo voz ativa nesse processo, podendo produzir, consumir e transmitir informações,

constata-se que a comunicação organizacional precisa inovar para acompanhar essas mudanças e adotar uma postura mais interativa, participativa e coletiva.

A comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional não atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconômico e político. Responsabilidade social pública, preservação do planeta por meio de um desenvolvimento sustentável, respeito à diversidade, transparência, ética, valores intangíveis etc. são imperativos que norteiam os comportamentos institucionais e, conseqüentemente, exigirão uma comunicação organizacional muito mais proativa e estratégica (KUNSCH, 2018, p. 16-17).

2.2.2 Teorias da Comunicação Organizacional

Em relação às teorias, para Scroferneker e Wells (2015, p. 17) cada uma “ao seu tempo e contexto histórico, revela e desvela especificidades que a (re)dimensiona e (re)coloca o indivíduo, assumindo (ou não) uma pluralidade de papéis/funções”.

Fazendo um panorama histórico, os estudos sobre Comunicação Organizacional começaram com a comunicação de massa, com foco na manipulação do público, no período entre as guerras mundiais, e resultou na Teoria Hipodérmica, a qual considerava que a mensagem enviada pela mídia atingia a todos os indivíduos da mesma forma (SCROFERNEKER; WELLS, 2015, p. 15-25).

Diante das lacunas dessa teoria, surgiu o Modelo de Lasswell, com maior preocupação sobre o envio da mensagem, valorizando o conteúdo e sua forma de divulgação, a fim de torná-la mais clara e direcionada. Após, veio a Teoria da Persuasão, baseada nos aspectos psicológicos de cada indivíduo, que influencia seu interesse e entendimento da mensagem. Em seguida, desponta a Teoria Empírica de Campo, que considerava os filtros sociológicos dos indivíduos antes de a mensagem ser absorvida por eles (SCROFERNEKER; WELLS, 2015, p. 15-25).

De uma forma geral, a matriz teórica da Comunicação Organizacional baseia-se nos modelos propostos por George Burrell e Gareth Morgan (1979): funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical. Já os estudos tradicionais indicam especialmente três: funcionalista, interpretativo e crítico (Quadro 1) e, a partir dessas perspectivas, outros autores ampliaram tais abordagens, tais como: (i) Linda Putnam (1982), sob a perspectiva mecânica, psicológica, interpretativa e de interação de sistemas; (ii) Tom D. Daniels, Bany Spiker e Michael J. Papa (1997) que enfatizam também a perspectiva crítica; (iii) Eric M. Eisenberg e Harold L.

Goodall (2001) analisaram como transferência de informação, processo transnacional, estratégia de controle, equilíbrio entre criatividade e coação, esforço de diálogo; e (iv) Dennis Mumby (2013) analisa cinco perspectivas: funcionalista, interpretativa, crítica, pós-moderna e feminista (SCROFENECKER, 2006, p. 47-53; KUNSCH, 2014, p. 41-42).

Quadro 1 - Teorias da Comunicação Organizacional

TEORIA	Funcionalista (Clássica)	Interpretativa (ligada à Sociologia)	Crítica
DESCRIÇÃO	Visão mecanicista	Visão culturalista	Visão dialética
COMUNICAÇÃO	Observável e tangível, medido e padronizado, voltada para a eficácia organizacional	Valorização das pessoas, com a criação de espaços para o diálogo e as interações no ambiente de trabalho	Vista como instrumento de dominação e de mascaramento da realidade
ORGANIZAÇÃO	Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados	Vista como culturas, rede de significados e espaço de negociação	Foco nas classes oprimidas e na diversidade de gênero. Organizações dominadas pelo patriarcalismo como instrumento dessa opressão
FOCO	Eficácia	Compreensão	Crítica

Fonte: Adaptado de Kunsch (2014, p. 42-43)

Para Amorim e Oliveira (2015, p. 75), na contemporaneidade, a comunicação organizacional passa por transformações em virtude das exigências sociais, políticas, econômicas e, também, face à era digital, que mostra o poder da informação na sociedade-rede e inverte a tradicional forma de se comunicar com um fluxo unilateral e receptor passivo para um processo interativo com um receptor que também é emissor, através de uma rede de relacionamentos.

Como integrante dessa estrutura social, as organizações perceberam que têm responsabilidades e precisam posicionar-se mediante ações comunicativas estrategicamente planejadas, embora ainda perceba-se o viés instrumental e utilitarista da comunicação organização, aliado ao modelo burocrático, hierarquizado e centralizado de organização (AMORIM; OLIVEIRA, 2015, p. 75).

2.3 GESTÃO PÚBLICA

2.3.1 Gestão Pública e Comunicação

As teorias da administração evoluíram ao longo do tempo e são importantes para embasamento da gestão. Desde a Teoria da Burocracia, com enfoque na estrutura, impessoalidade e hierarquia, à Teoria das Relações Humanas, com uma perspectiva mais humana, à medida que buscava conhecer as necessidades psicológicas e sociais do funcionário e, à Teoria Comportamental, com enfoque nas pessoas com vistas a integrar os objetivos organizacionais e individuais. Todas elas e seus conceitos são aplicáveis em instituições privadas e públicas, com o grande diferencial de que na administração pública o gestor e os servidores só podem fazer o que está legalmente regulamentado.

Entende-se por administração do setor público todas as atividades de governo, que tem a sociedade como principal cliente e a qualidade dos serviços prestados como objetivo primordial (CARDOSO JÚNIOR; TÓFANI, 2007).

A Revolução Industrial e as conseqüentes mudanças nas relações trabalhistas culminaram com a necessidade de buscar novas formas de se comunicar com os públicos, surgindo uma comunicação interna com foco mais administrativo e informativo, bem como a propaganda focada no público externo para divulgação dos produtos, ambas com caráter mais funcional, instrumental e simétrica, sem preocupação com a percepção desses públicos.

A transição de sociedade industrial (século XIX) – marcada pelo uso de maquinário em substituição ao processo manufaturado, e pela luta de classes em busca de melhorias das condições de trabalho – para uma sociedade da informação (século XX) – na qual a tecnologia ampliou o acesso coletivo à informação – tornou necessário adequar a comunicação organizacional, adquirindo um viés mais gerencial e qualificado, visando maior transparência às ações, unificação da mensagem e integração dos públicos-alvo, firmando, assim, seu perfil estratégico.

O final do século XX é marcado por mudanças significativas no cenário econômico e social, com alterações nos sistemas informacionais, de produção, distribuição e organização, no qual a expansão da concorrência tornou o mercado ainda mais

competitivo e a globalização ampliou as possibilidades de interações entre os públicos, exigindo maior profissionalismo na relação com os consumidores.

No Brasil, percebe-se o hibridismo dos modelos de gestão que permeiam a administração pública brasileira: patrimonialista, burocrático, gerencial, societal e, não a sobreposição de um novo sobre o anterior (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2013, p. 4; FILGUEIRAS, 2018, p. 72). Assim, como houve avanços nos mecanismos de gestão e mudança cultural no interior do serviço público brasileiro, a comunicação organizacional das instituições públicas também passou por fases e adequações, que vieram ao encontro das mudanças econômicas e sociais ocorridas ao longo do processo.

O aspecto patrimonialista das relações entre Estado brasileiro e sociedade ainda pode ser observado, considerando que a corrupção e a centralização no governo da União permanecem como prática recorrente. Apesar de os progressos já alcançados, observa-se que o modelo burocrático ainda é muito presente na comunicação organizacional das instituições públicas, em função da existência excessiva de hierarquias de cargos, muitas vezes ocupados por pessoas sem capacitação para tal função, e da centralização das decisões nos cargos superiores, tornando o processo moroso e com grande possibilidade de distorções das mensagens, ocasionando a obtenção de resultados tardios ou negativos (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2013, p. 5-8).

A partir dos anos 1980, com a reabertura política e o processo de redemocratização, para fazer frente aos grandes desafios, a comunicação organizacional tornou-se uma importante ferramenta estratégica para as organizações lidarem com as novas questões mercadológicas e para se relacionarem com seus *stakeholders*, cada vez mais exigentes quanto à responsabilidade social, a atitudes transparentes e os comportamentos éticos, gerando a necessidade de profissionalizar a gestão dessa comunicação, destacando, assim elementos do modelo gerencial, existentes até os dias de hoje (KUNSCH, 2006).

Da comunicação técnica, voltada a orientar a operacionalização do trabalho à comunicação de massa, com a disseminação de ideias e divulgação da marca, dos

serviços e produtos através de uma única fonte, a comunicação começou a ter o receptor como um sujeito ativo nesse processo.

Como resposta às imposições da crise do Estado e a abertura dos mercados a nível mundial, a reforma administrativa tornou-se um tema central em 1995, com a gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso, sendo fundamental para que o Estado pudesse se reconstruir, a partir do desenvolvimento de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos (PEREIRA, 1998, p. 5).

Diante dessa nova estruturação de interdependência global, o século XXI consolidou um modo de comunicação com base em novas tecnologias, permitindo maior conectividade, conhecimento e interação, sem necessidade de intermediação de mídias tradicionais, gerando uma sociedade mais participativa e questionadora em relação às organizações, especialmente, as públicas.

Uma “Nova Administração Pública” (NAP) reconhece o Estado como mecanismo para implementar política públicas sociais, científicas e tecnológicas, através de práticas gerenciais modernas. De acordo com o Ministério da Economia (BRASIL, 2020), o objetivo central da NAP brasileira é prestar um serviço público de alta qualidade, através da interação, colaboração e incentivo aos talentos, para melhorar a produtividade e inserir o Brasil no mundo. Para isso, assume-se que é preciso mudar o sistema e renovar o modelo atual, ainda considerado ultrapassado, para atender as necessidades atuais e futuras do país. Para Montero (2010, p. 4) “[...] as organizações públicas são herdeiras de uma cultura burocrática e lenta, mantendo uma estrutura hierarquizada e departamentalizada”.

O novo e desafiador contexto organizacional, no qual a organização é vista como uma entidade coletiva e que tem a consciência do fator humano como o grande diferencial competitivo, demanda quebra de paradigmas da administração pública, com transformações dos processos internos e mudança da cultura burocrática, a fim de construir um modelo de gestão menos patrimonialista e mais descentralizada, com a substituição das estruturas piramidais hierárquicas.

Cada vez mais, nota-se que o sucesso da organização ultrapassa os processos burocráticos e está voltado a desenvolver modelos focados na valorização do ser

humano. Para Brum (2010, p. 17-28), um ambiente corporativo paternalista, baseado na falta de informação e no favor, sem estímulo, gera uma força de trabalho servil e infeliz. Segundo a autora, para modernizar a gestão pública é primordial envolver os servidores buscando a sinergia da equipe, com o fortalecimento das relações e o compartilhamento dos propósitos organizacionais, visando a uma gestão que consiga equilibrar as necessidades individuais e os objetivos institucionais, com consequente melhoria na qualidade da prestação do serviço público.

Na busca por soluções e alternativas competitivas de diferenciação, é importante um planejamento que envolva os gestores públicos, enxergando-os como líderes indispensáveis para potencializar sua implementação. Nesse novo papel, a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, setor ou departamento e torna-se função de toda a instituição, incorporando-se, definitivamente, à gestão estratégica da organização. Esse instrumento permite que a Administração Pública potencialize o processo de comunicação interna, o comprometimento, a motivação e a satisfação dos servidores, mantendo-os conectados com os objetivos organizacionais, resultando na melhoria contínua do desempenho produtivo e, conseqüentemente, na melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos (COSTA, 2012).

Despertar nos servidores o sentimento de pertencimento, de vínculo com a instituição, é buscar seu comprometimento na transformação e no alcance das metas e objetivos planejados, por isso, a importância de perceber o fator humano nas organizações como um conjunto de atitudes, comportamentos e posturas capazes de estreitar vínculos, gerar credibilidade, flexibilidade e de impactar nas expectativas, contribuindo positivamente para os resultados (COSTA, 2012).

Nesse processo de modernização da gestão pública e de motivação dos colaboradores, a comunicação interna é essencial. É preciso praticar uma comunicação sistêmica, responsável, transparente e clara, por meio de um fluxo contínuo de informações e de *feedbacks* instantâneos, objetivando estabelecer respeito e confiança entre os servidores (PEREIRA, 2009). A comunicação é fortemente influenciada pela cultura organizacional e é, hoje, um significativo elemento no processo de mudança organizacional, em especial nas organizações públicas (MARSON; MAYER; NOGUEIRA, 2013, p. 50).

Recriar essa cultura organizacional, com maior valorização da meritocracia no lugar de práticas patrimonialistas, desenvolver o empreendedorismo dos servidores e prover a capacitação dos líderes sobre gestão de pessoas, são alguns obstáculos a serem superados pelas organizações públicas. Para Brum (2003), o desafio não está na construção dos conceitos de missão, visão e valores da organização, mas em como fazer com que eles existam na mente e no coração dos colaboradores.

Deste modo, o acesso regular à informação, o conhecimento sobre os objetivos estratégicos, o comprometimento com as metas e valores institucionais, o reconhecimento do servidor como peça-chave do processo e sua satisfação, poderão ser trabalhados através da comunicação interna, viabilizando melhores resultados e qualidade na prestação de serviços para a sociedade, incorporando valores sustentáveis no sistema vigente e transformando em positiva a imagem das organizações públicas.

Fazendo um recorte desse universo, Alves (2015, p. 142-144) analisou algumas universidades federais brasileiras e observou a necessidade de readequações nas atividades de comunicação, constatando que a falta de pessoal, de investimentos e de planejamento podem influenciar negativamente nos direcionamentos e na assimilação das propostas, reforçando que a comunicação deve ser abrangente e ligada aos objetivos gerais da instituição, possibilitando a configuração de um plano de comunicação que busque promover a interação com os diversos públicos.

2.3.2 Desenvolvimento Sustentável na Gestão Pública

Nas últimas décadas, o tema sustentabilidade tem adquirido especial importância, em virtude de um cenário dinâmico e extremamente consumista, no qual é preciso repensar o modo de vida, buscando um equilíbrio entre os pilares social, econômico e ambiental, conhecido como o tripé da sustentabilidade.

Diante da insistente degradação do ambiente, sua exploração inconsequente, da limitação e não renovação de alguns recursos naturais é necessário que as organizações tenham mais consciência coletiva e reavaliem suas condutas, buscando maior participação social, com responsabilidade ambiental, para um desenvolvimento socioeconômico sustentável. A postura transparente, ética e atuante das organizações em relação ao ambiente e à comunidade onde estão

inseridas é cada vez mais cobrada por uma sociedade mais informada e exigente.

Em relação ao setor público, o Art. 225 da Constituição Federal dispõe 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).

O texto ratifica o dever do Estado em elaborar e implementar ações governamentais, voltadas para o desenvolvimento sustentável, envolvendo todos os integrantes da Administração Pública, que devem dar o exemplo e fomentar a aplicação de práticas responsáveis.

Nessa conjuntura, é oportuno refletir sobre o papel da comunicação interna na gestão do serviço público, especialmente, das universidades federais, que ainda seguem uma gestão tradicional, com estrutura organizacional verticalizada e processos decisórios centralizados.

Montero (2010) reforça a disparidade entre a relevância das universidades federais como referências pela excelência do conhecimento acadêmico e as críticas à qualidade do serviço prestado, destacando a importância de enxergar a comunicação interna como um processo coletivo, que tece a cultura organizacional e não como tarefa de setores competentes. A autora sugere, ainda, ampliar a visão de comunicação organizacional como algo que gera conhecimento, modifica estruturas e comportamentos, como um processo de construção de relações internas, que incita novas relações organizacionais e propicia o desenvolvimento dos seres humanos, algo imprescindível para a sustentabilidade das organizações.

Nesse sentido,

[...] a comunicação para a sustentabilidade precisa atentar para sua potencialidade de gerar compreensão, ou seja, mais do que apenas informar, precisa atentar para que o que é dito faça sentido na mente, na rede de significação dos públicos, da sociedade (BALDISSERA; MOURÃO, 2015, p. 13).

As organizações, vistas como organismos vivos em constante desenvolvimento, devem tratar as pessoas como parceiras, constituindo seu diferencial competitivo, e não simplesmente como recursos humanos, sujeitos passivos da ação organizacional.

Para “mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais” (CHIAVENATO, 2014, p. 5-6), por isso é tão importante que a gestão pública também reflita sobre esse novo conceito de gestão de pessoas e busque novas alternativas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

2.4 AGENDA 2030

O avanço para o compromisso global com o desenvolvimento sustentável foi impulsionado com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, também conhecida como Rio 92, realizada em 1992, no Brasil.

Na época, os países participantes adotaram a Agenda 21, a “primeira carta de intenções para promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI” (ONU, 2020).

Em 2000, a ONU, juntamente com 191 nações, estabeleceram os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), cujo ciclo encerrou-se em 2015. Segundo consta no Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio 2015, tal experiência permitiu que seus objetivos e metas pudessem ser incorporados às estratégias de cada país envolvido, com a elaboração de soluções adaptadas à realidade de cada um, gerando ampla mobilização a nível mundial, onde os esforços foram bem-sucedidos, apesar das deficiências (ONU, 2015).

Em 2012 ocorreu a Conferência Rio+20 com o intuito de avaliar o progresso obtido ao longo desse período, além de apontar as lacunas ainda existentes e discutir novos desafios, culminando no documento “O Futuro que Queremos”, que legitimou a elaboração de metas necessárias para uma ação global focada.

Diante dos resultados positivos com a mobilização internacional, em 2015 foi adotada a Agenda 2030, um acordo global, que serve como um guia para as nações signatárias, como o Brasil, abordarem os desafios econômicos, sociais e ambientais mais prementes, através de objetivos interconectados, conforme explicitado na Tabela 1.

Tabela 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de acordo com a Agenda 2030

ODS	Descrição dos ODS	Metas globais por ODS
1	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.	7
2	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.	8
3	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.	13
4	Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.	10
5	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.	9
6	Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos.	8
7	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.	5
8	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.	12
9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.	8
10	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.	10
11	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.	10
12	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.	11
13	Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.	5
14	Conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.	10
15	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda.	12
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.	12
17	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.	19

Fonte: Adaptado de ONU (2020).

A Agenda 2030 trata-se, portanto, de um plano de ação global “para as pessoas, o planeta e a prosperidade, que busca fortalecer a paz universal” (ONU, 2020), exercendo o papel de eixo central para a estruturação de ações, programas e projetos diversos, visando ao cumprimento efetivo dos ODS e consequentes avanços transformacionais, através de ações conjuntas entre Governo, empresas, sociedade civil, academia e indivíduo. Trata-se do desenvolvimento sustentável, com metas concretas e prazos para atingimento dos resultados, baseado em cinco eixos de atuação: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Parcerias e Paz, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 - Os eixos (5 P's) da sustentabilidade abordados pela Agenda 2030

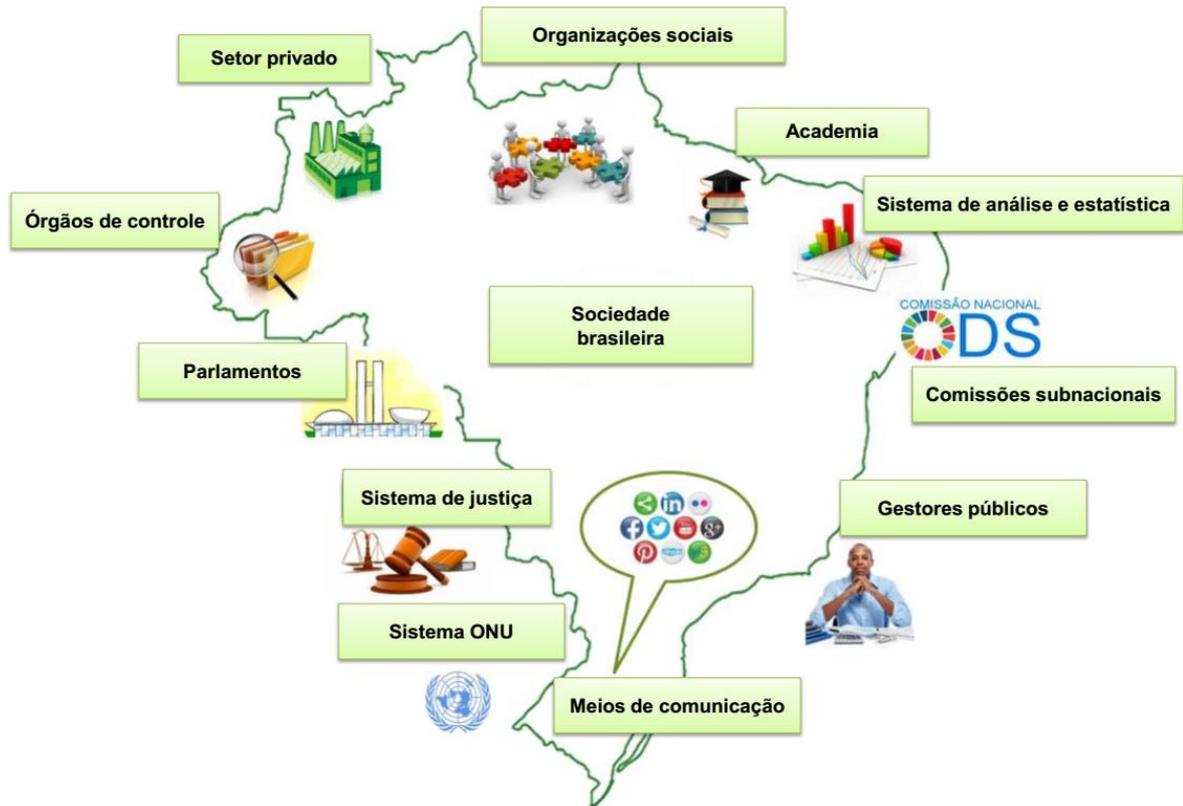


Fonte: Adaptado de ONU (2020).

2.4.1 Agenda 2030 no Brasil

No Brasil, em 2016, o então Presidente da República, Michel Temer, elaborou o Plano de Ação 2017-2019 reconhecendo a Agenda 2030 como uma oportunidade de aperfeiçoamento da gestão pública com a convergência de esforços (BRASIL, 2017, p. 6). Através do Decreto Presidencial 8.892 (BRASIL, 2016) foi criada a Comissão Nacional para os ODS (CNODS), com a missão de “internalizar, difundir e dar transparência às ações relativas aos ODS” (BRASIL, 2017, p. 6) auxiliando no processo de concretização dos ODS no território nacional através da união de esforços de estruturação e coordenação de ações integradas entre diferentes atores-chave (Figura 4).

Figura 4 - Plano de Ação 2017-2019 - Atores-chave da internalização dos ODS no Brasil



Fonte: BRASIL (2017, p. 16).

Ainda segundo o Plano de Ação do Governo Brasileiro 2017-2019, no primeiro ano de concepção, o Brasil trabalhou no planejamento e preparação de suas bases, a fim de aprimorar as políticas públicas existentes e articular novas. A consolidação desse esforço foi apresentada, em 2017, no primeiro Relatório Nacional Voluntário sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, como forma de firmar o compromisso com a governança e a transparência (BRASIL, 2017, p. 17).

Para a implementação dos ODS foi preciso adaptar os indicadores globais à realidade nacional, tendo em vista os diferentes contextos regionais, econômicos, sociais e ambientais do país.

Em 2018, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) recebeu a incumbência de coordenar o processo de readequação das metas às prioridades do Brasil e de fornecer suporte técnico e institucional às ações governamentais para concepção de programas e políticas públicas, com vistas à implementação da Agenda 2030.

Como importante resultado, foi elaborado um relatório, no qual houve definição dos responsáveis oficiais por cada ODS, bem como a apresentação de cada meta global com sua respectiva justificativa de readequação (BRASIL, 2018; BRASIL 2021).

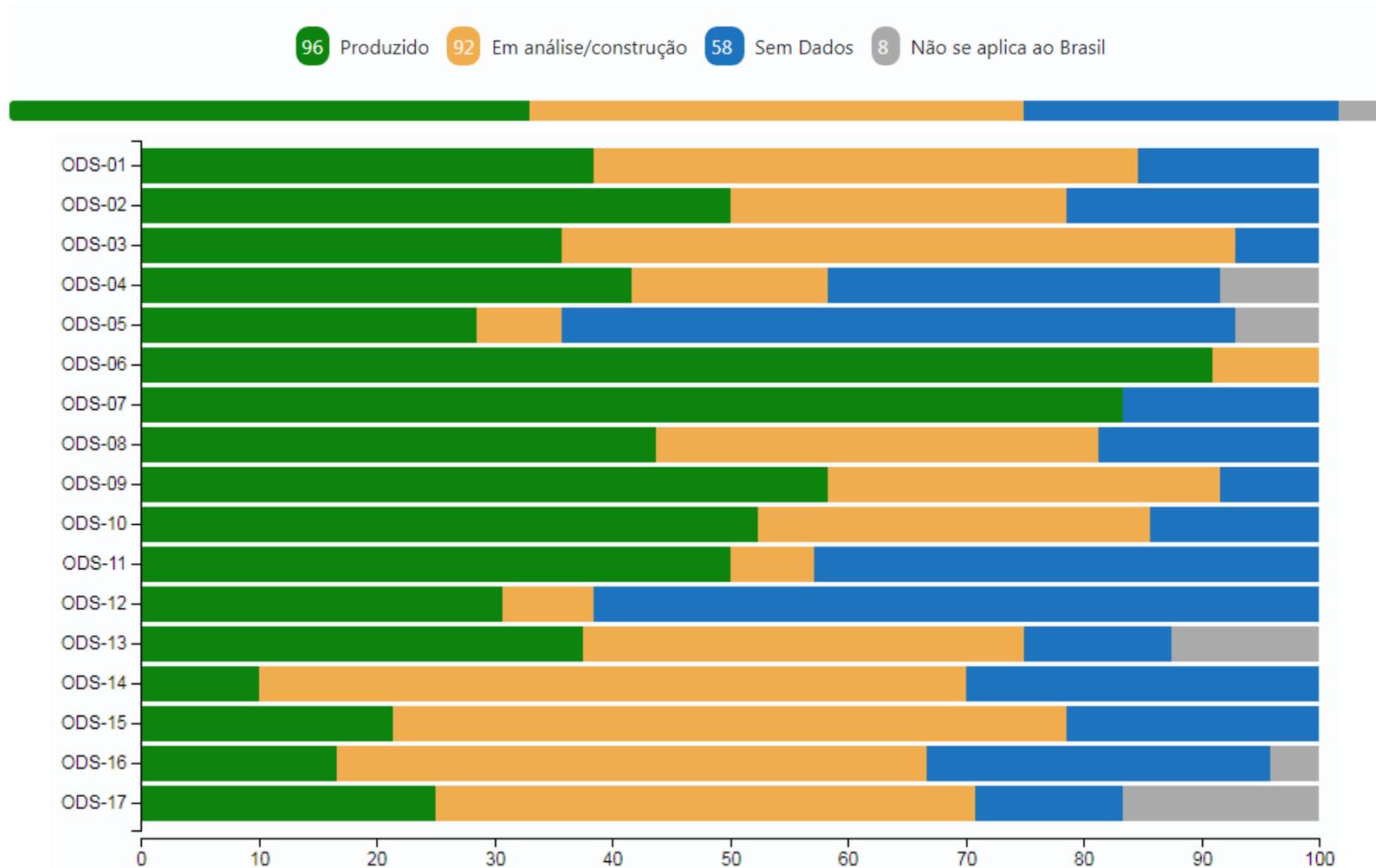
Em 2019 teve início o mandato do atual presidente, Jair Messias Bolsonaro, e, em sua gestão, apesar de o Decreto Presidencial 8.892 ter sido revogado pelo Decreto Presidencial 10.179, de 18 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019), foi divulgada a continuidade do processo de territorialização dos ODS, como um dos projetos prioritários do planejamento estratégico do governo, sob a responsabilidade da Secretaria Especial de Articulação Social, integrante da Secretaria de Governo da Presidência da República (BRASIL, 2021a).

Como parte dos eixos estratégicos, foram definidos os indicadores nacionais, para internalização dos ODS após adequação das metas. Em nível global, há um conjunto de 231 indicadores globais e, no Brasil, de acordo com o Relatório de Indicadores Brasileiros para os ODS, até a atualização verificada em 22 de julho de 2021, havia um total de 254 indicadores adaptadas à realidade brasileira, dividido entre os 17 diferentes objetivos, com 99 produzidos (BRASIL, 2021b), de acordo com a síntese a seguir (Figura 5).

Como uma das formas de analisar o processo de consolidação dos ODS no Brasil, em 2019 o Ipea lançou a série “Cadernos ODS”, com diagnósticos e desafios do país para o cumprimento de cada uma das metas propostas, divulgando estudos e pesquisas que cooperam para esse fim, fazendo uma análise sobre cada ponto. Essas publicações podem ser vistas como ferramentas de monitoramento dos progressos alcançados e da efetivação dos ODS no país (BRASIL, 2021c). No Anexo A pode ser consultada a lista completa e a descrição das metas nacionais por ODS, assim como no *link* <www.ipea.gov.br/ods>, no qual podem ser consultados as metas globais e os indicadores de cada uma (BRASIL, 2021d).

Em relação aos indicadores brasileiros, o acompanhamento por ODS e o relatório com a síntese da produção dos indicadores por objetivo podem ser verificados no *site* <www.odsbrasil.gov.br>, operado em conjunto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pela Secretaria Especial de Articulação Social, atualizado constantemente.

Figura 5 - Relatório dos Indicadores Brasileiros para os ODS da Agenda 2030 – Síntese da Produção dos Indicadores Globais por Objetivo (%)



Fonte: BRASIL, 2021b.

Considerando que os indicadores nacionais servem para auxiliar no acompanhamento e na revisão dos ODS e suas metas, bem como no monitoramento do progresso no país, o relatório mostra que o Brasil ainda tem um longo caminho para desenvolver-se de modo sustentável.

Outra ferramenta de avaliação do desempenho dos países em relação ao cumprimento dos ODS é o Relatório de Desenvolvimento Sustentável, que pode ser considerado complementar aos esforços oficiais de monitoramento.

Na edição 2021 (SACHS et al., 2021), em relação ao desempenho geral, o Brasil aparece na 61ª posição, entre 165 países analisados, com pontuação de 71,3 (porcentagem do cumprimento dos ODS). Sobre os ODS, o documento aponta que o Brasil atingiria, até 2030, apenas o ODS 7 (energia acessível e limpa) e indica como os ODS mais defasados no país: o ODS 3 (saúde e bem-estar), o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico), o ODS 14 (vida na água), o ODS 15 (vida terrestre) e o ODS 16 (paz, justiça e instituições eficazes), conforme resultado apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Relatório de Desenvolvimento Sustentável 2021 - Painéis e tendências dos ODS no Brasil



ODS: 1 – ERRADICAÇÃO DA POBREZA
 2 – FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL
 3 – SAÚDE E BEM-ESTAR
 4 – EDUCAÇÃO DE QUALIDADE
 5 – IGUALDADE DE GÊNERO
 6 – ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO
 7 – ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL
 8 – TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO
 9 – INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA

10 – REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES
 11 – CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS
 12 – CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS
 13 – AÇÃO CONTRA A MUDANÇA DO CLIMA
 14 – VIDA NA ÁGUA
 15 – VIDA TERRESTRE
 16 – PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES
 17 – PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Painéis: ■ Principais desafios permanecem
 ■ Desafios significativos permanecem
 ■ Desafios permanecem
 ■ ODS alcançado
 ● Informações indisponíveis

Tendências: ↓ Decrescente
 → Estagnado
 ↗ Melhorando moderadamente
 ↑ No caminho certo
 ● Informações indisponíveis

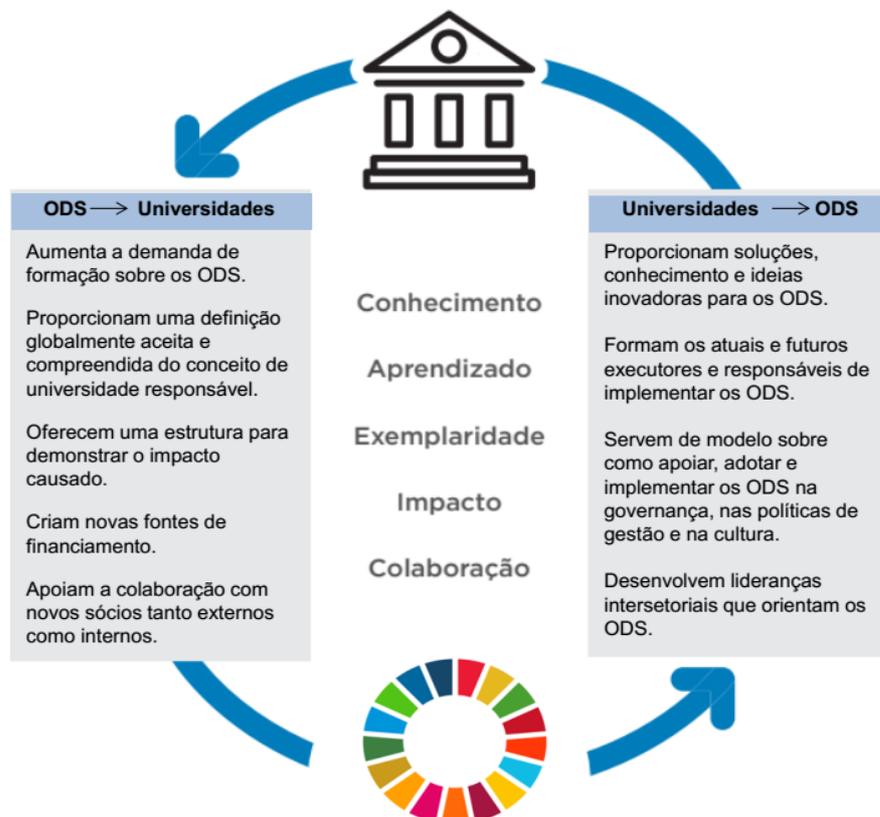
Fonte: SACHS et al. (2021).

No contexto nacional, destacam-se, ainda, o Movimento Nacional ODS Brasil (MNODS) e o Movimento Nacional ODS Espírito Santo (MNODS/ES). O primeiro conta com 13 núcleos estaduais e visa mobilizar e articular todos os setores da sociedade brasileira, para promover o desenvolvimento sustentável através da adoção da Agenda 2030 (MNODS, 2021). O MNODS/ES é uma rede que une representantes de todas as áreas da sociedade (pessoa física ou jurídica), que acreditam no desenvolvimento sustentável (MNODS/ES, 2021) e tem a Ufes como uma de suas parceiras no apoio à realização de ações, com indicação de especialistas para capacitação e realização de palestras (UFES, 2021b, p. 22).

2.4.2 Agenda 2030 e as universidades

Nesse cenário, dentre os atores-chave para a internalização dos ODS, destaca-se a academia que, diante do seu papel fundamental para o cumprimento desse desafio global, precisa se envolver e efetivar as ações voltadas para esse fim. As razões para o compromisso universitário com os ODS e suas contribuições podem ser mais amplas, conforme mostram as Figuras 7 e 8.

Figura 7 - Razões para o compromisso universitário com os ODS



Fonte: Adaptado de SDSN (2017, p. 8).

Figura 8 - Visão geral da contribuição das universidades para os ODS



Fonte: Adaptado de SDSN (2017, p. 11).

De acordo com o guia “Como começar os ODS nas universidades?” (SDSN, 2017, p. 3-35), elaborado pela *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN) da ONU, as universidades ocupam uma posição singular, como fonte de inovação, de desenvolvimento econômico e social, de inclusão, de criação e disseminação de conhecimento, de condução de ações visando à sustentabilidade dos processos, podendo impactar positivamente na formação de cidadãos conscientes e engajados.

Para colocar em prática o compromisso com os ODS, o documento orientou que as universidades: i) identifiquem as boas práticas (mapeamento); ii) capacitem lideranças internas; iii) avaliem as possibilidades de integração; iv) incorporem os ODS nas estratégias, políticas e planos da universidade; v) monitorem as ações; e vi) comuniquem (SDSN, 2017, p. 32-35).

Dessa forma, a educação é vista como uma das premissas para a evolução, e as ações de ensino, pesquisa e extensão, concebidas dentro das universidades, podem ser potencialmente transformadoras e com impactos efetivos.

Nessa conjuntura, considerando a Resolução n.º 7, de 18 de dezembro de 2018, na qual o Ministério da Educação (MEC) determinou que “atividades de extensão

devem compor, no mínimo, 10% (dez por cento) do total da carga horária curricular estudantil dos cursos de graduação” (BRASIL, 2018a) até 2021, tem-se uma valiosa oportunidade de cumprir uma exigência oficial através da concepção de iniciativas voltadas para a extensão associadas aos objetivos da Agenda 2030.

Mais do que deter e reter conhecimento, é preciso estimular a ação, buscar alternativas para desenvolver novas competências nos indivíduos, fazer-se enxergar como prestadora de serviço pela sociedade, buscando uma maior interação. Nesse sentido, para Belluzzo (2018, p. 15-24), promover o desenvolvimento sustentável na sociedade contemporânea requer permitir o acesso à informação para o aprimoramento do indivíduo e de sua comunidade, o acesso ao conhecimento para fortalecer a relação do indivíduo com o mundo, além do avanço da educação no intuito de modificar sistemas de valores enraizados, transformando as atitudes.

Considerando que o prazo de 15 anos, estipulado em 2015, está cada vez menor, em setembro de 2020, a Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável, publicou um novo documento, intitulado “*Accelerating Education for the SDGs in Universities: A guide for universities, colleges, and tertiary and higher education institutions*”, visando auxiliar e inspirar as instituições a implementar a “Educação para os ODS”, reforçando o papel crítico e único das universidades em ajudar nesse processo de transformação, através da pesquisa, aprendizagem e ensino, operações de *campus* e liderança.

Além das atividades tradicionais, mostra-se necessário superar as barreiras e integrar novos tipos de atividades, que contemplem a interdisciplinaridade, a aprendizagem baseada na ação e o envolvimento de vários atores, buscando reformas profundas e duradouras dentro das estruturas universitárias, para que elas possam se ramificar, consolidar e expandir para o meio externo, conseguindo, dessa forma, a verdadeira mobilização e transformação do ambiente (SDSN, 2020, p. 1-2).

2.4.3 Agenda 2030 e a Ufes

Em relação à sustentabilidade, em todo o mundo, mais de 600 universidades assumiram o compromisso com os ODS (LEAL FILHO; MANOLAS; PACE, 2015). Portanto, nessa conjuntura, é válido mensurar a participação efetiva das universidades no alcance dos ODS, tendo um parâmetro de análise, que, no caso

deste estudo, foi o *Times Higher Education World University Rankings*, por ser o único que elabora tabelas de desempenho universitário global, focadas no cumprimento das metas dos ODS da Agenda 2030.

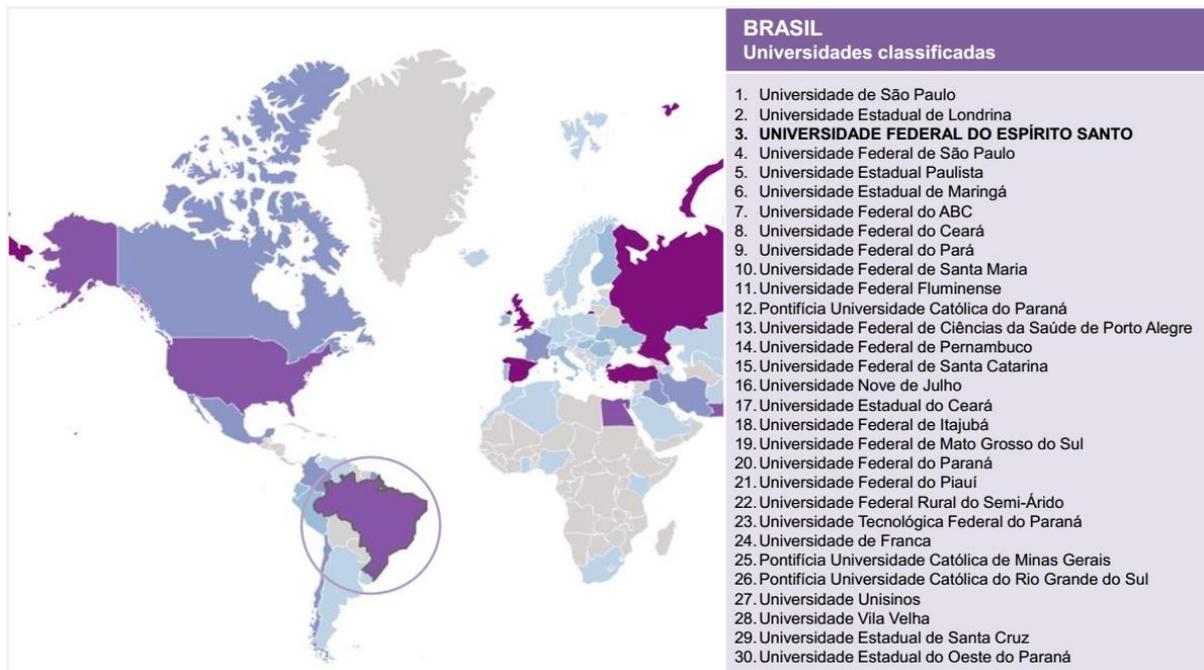
Em 2019, a Ufes foi reconhecida pela *United Nations Academic Impact* (UNAI) como instituição de impacto acadêmico por suas ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável, consideradas relevantes para as comunidades interna e externa (UFES, 2019). A iniciativa trata-se de uma associação e interação de instituições de ensino superior e de pesquisa com as Nações Unidas, vislumbrando o compartilhamento e o alinhamento do conhecimento, buscando soluções para os desafios globais através da educação.

Consolidando esse compromisso, a Ufes elaborou o Relatório de Sustentabilidade 2019, no qual foram apresentadas ações, estatísticas e realizações relacionadas aos ODS, com base em dados de 2018, almejando dar transparência aos principais esforços da instituição para a construção de uma sociedade mais sustentável (UFES, 2020). Alguns desses dados foram enviados ao *Times Higher Education (THE) Impact Rankings*.

Como resultado, a edição 2020 incluiu 768 universidades de 85 países e, desse total, 30 universidades brasileiras foram classificadas (Figura 9), dentre elas, a Ufes, em terceiro lugar, destacando-se entre as 200 melhores no mundo, obtendo a nota 80,4 de um total de 100 como pontuação geral com dados enviados sobre os 17 ODS (THE, 2020; UFES, 2020b, p. 4-16).

Em sua participação, a Ufes sobressaiu-se no ODS 17 (parcerias e meios de implementação), tendo como outros destaques: ODS 4 (educação de qualidade); ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico); e ODS 5 (igualdade de gênero) (UFES, 2020c).

Figura 9 - Universidades brasileiras classificadas no *THE Impact Ranking 2020*

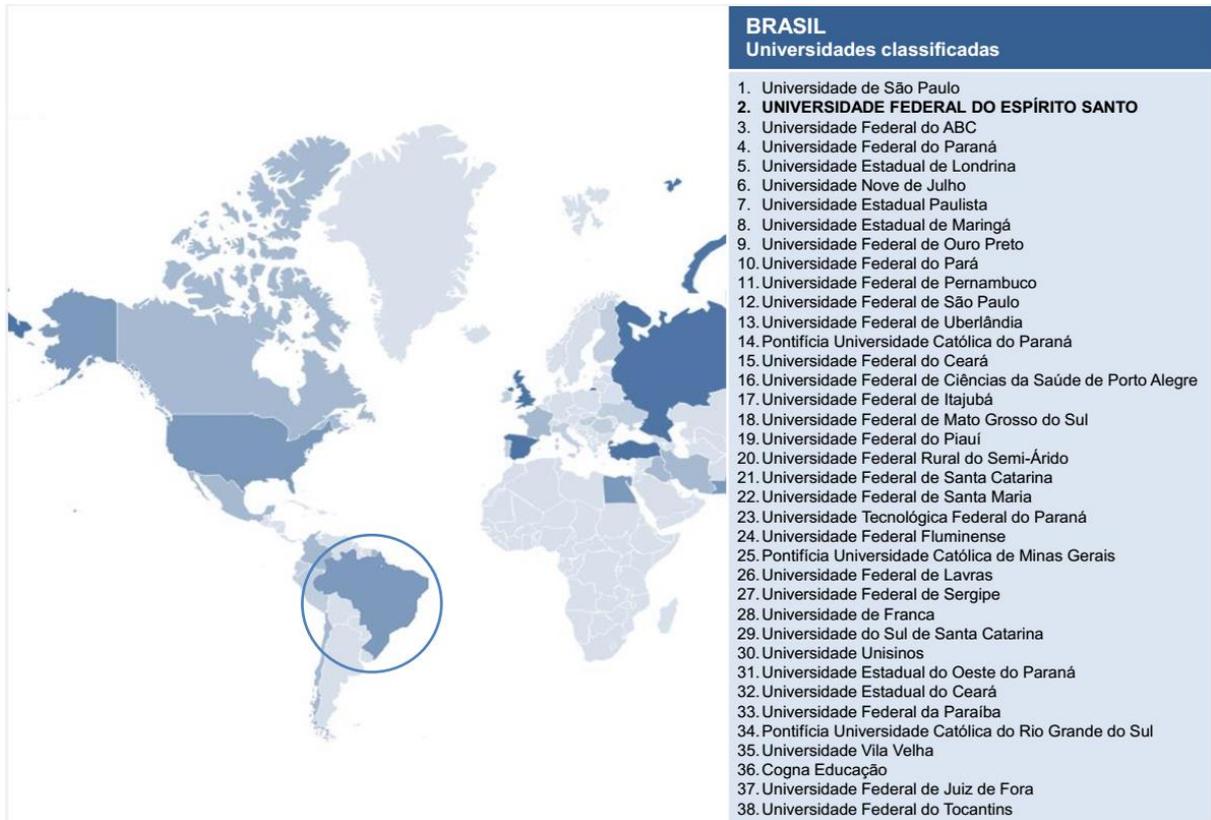


Fonte: Adaptado de THE (2020a).

Em 2021, ratificando sua posição de destaque entre as melhores universidades em relação à implementação dos ODS, a Ufes foi classificada como a segunda melhor do Brasil na nova edição do *THE Impact Rankings*, mesmo com o aumento do número de participantes, que foi de 1.115 universidades de 94 países/regiões (THE, 2021). Do cômputo geral, 38 instituições classificadas foram brasileiras, ampliando a atuação do Brasil (Figura 10), em relação ao ano anterior.

Em 2021, a Ufes obteve nota 80,1 de um total de 100 como pontuação geral. Enviou dados sobre os 17 ODS e seus maiores destaques foram: i) ODS 1 (erradicação da pobreza); ii) ODS 4 (educação de qualidade); iii) ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico); iv) ODS 13 (ação contra mudança global do clima); e v) ODS 14 (vida na água) (UFES 2021c).

Figura 10 - Universidades brasileiras classificadas no *THE Impact Ranking* 2021



Fonte: Adaptado de *THE* (2021).

Para melhor entendimento, em relação à metodologia de classificações de impacto *THE*, as universidades podem enviar dados sobre quantos ODS desejam, sendo o ODS 17 (parcerias e meios de implementação) obrigatório.

Para o cálculo da pontuação final da instituição, combina-se a pontuação obtida no ODS 17 (parcerias e meios de implementação) com as três melhores nos 16 ODS restantes, o que significa que as universidades são avaliadas com base em diferentes conjuntos de ODS, conforme seu foco de atuação. Também são considerados artigos científicos publicados e disponíveis em bases de dados bibliográficas internacionais (THE, 2021a).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA

De acordo com o propósito da pesquisa e a área do conhecimento, foi escolhido o método estudo de caso, pois consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento, sendo reconhecido como o mais adequado para investigar um fenômeno contemporâneo, descrevendo a situação no seu contexto real (GIL, 2017, p. 38).

Neste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, pois não houve preocupação com a “representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 31). Quanto a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada “voltada para aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2017, p. 32-33), pois o intuito foi ampliar o conhecimento sobre os temas abordados, a fim de propor soluções de comunicação para divulgar e monitorar ações da Ufes focadas nos ODS da Agenda 2030. Além disso, uma vez que as teorias podem ser colocadas em prática, ou seja, são factíveis de ocorrer na gestão das organizações, pode-se considerar uma pesquisa teórico-aplicada.

Trata-se, também, de uma pesquisa exploratória, pois buscou-se “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2017, p. 33), o que corrobora com a intenção em expandir o entendimento sobre as temáticas que balizam este projeto. Quanto aos fins, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, com o objetivo de descrever as características relativas às formas de comunicação organizacional que serão propostas para a Ufes.

3.2 FONTE E NATUREZA DOS DADOS

Para o referencial teórico, o levantamento bibliográfico baseou-se em livros de autores considerados referência nos assuntos abordados e na seleção de artigos científicos publicados nos últimos 10 anos, priorizando os mais recentes (últimos 5 anos), através de busca avançada por assunto no Portal de Periódicos da Capes, e em algumas revistas especializadas em *Marketing* e administração. Também foram considerados documentos oficiais sobre Agenda 2030, *sites*, relatórios da ONU e do Governo Federal.

O método empregado, considerando o “ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados” (GIL, 2017, p. 34), delinea-se como documental, porque se baseou em documentos internos e resoluções de diferentes setores da Ufes, relacionados com a implementação dos ODS na universidade, destacando, a princípio:

a) Setores da Ufes diretamente envolvidos:

- Reitoria;
- Superintendência de Comunicação (SUPEC);
- Secretaria de Avaliação Institucional (SEAVIN);
- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN).

b) Documentos internos consultados como fontes de informação

- Relatório Ilustrado de Gestão 2012-2020;
- Relatório de Autoavaliação Institucional da Ufes 2020;
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2030;
- Relatórios de Sustentabilidade da Ufes (2019 e 2020);
- Relatório de Atividades Supec/Ufes 2012-2019;
- Resolução n.º 22/2019, que dispõe sobre a estrutura organizacional da Ufes;
- Portaria n.º 424, de 21.07.2020, que constituiu a Comissão Agenda 2030 na Ufes.

Foram considerados documentos internos secundários, os quais foram coletados por outras pessoas e tiveram algum tratamento, tais como:

- Ufes no *THE Impact Rankings* (edições 2020 e 2021).

c) As pesquisas também foram realizadas em *sites* de instituições que estão oficialmente envolvidas na implementação dos ODS no Brasil:

- Organização das Nações Unidas (ONU). Para reconhecimento dos 17 ODS;
- Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA). Para reconhecimento dos ODS adaptados à realidade brasileira, através do Relatório Agenda 2030 - Metas Nacionais dos ODS;

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para reconhecimentos dos Indicadores Brasileiros para os ODS;
- Casa Civil (Governo Federal). Orientações de implementação dos ODS em instituições públicas.

d) Pesquisas em *sites* e documentos considerados referências para implementação e integração da educação aos ODS em instituições:

- Guia “Como começar com os ODS nas universidades”, elaborado pela Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável (SDSN);
- Guia “Acelerando a educação para os ODS nas universidades”, elaborado pela Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável (SDSN);
- *Site* “blogs.upm.es/education4sdg”, com estudos de caso sobre universidades que já estão realizando ações voltadas à consolidação dos ODS junto à comunidade em geral, aos estudantes, à equipe e aos processos universitários (SDSN, 2021).

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O Quadro 2 apresenta o esquema de coleta de dados alinhados aos objetivos deste estudo. Foram examinados por meio de análise de conteúdo que, de acordo com Santos (2012), objetiva a descoberta das relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos exteriores, permitindo a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo.

Quadro 2 - Coleta de dados alinhada aos objetivos deste estudo

Objetivos específicos	Fonte de dados	Informação/ação pretendidas
Objetivo específico 1	ONU	Conhecer os ODS.
	IPEA/IBGE	Esclarecer sobre os indicadores e a implantação dos ODS no Brasil.
	Governo Federal	
Objetivo específico 2	<i>THE Impact Rankings</i> (edições 2020 e 2021)	Identificar as universidades brasileiras que têm se destacado na busca pela implantação dos ODS.
Objetivo específico 3	PDI Ufes 2021-2030	Esclarecer sobre o planejamento estratégico da Ufes, com foco nas ações para consolidação dos ODS na universidade.

Continua

Quadro 2 - Coleta de dados alinhada aos objetivos deste estudo

Continuação

Objetivos específicos	Fonte de dados	Informação/ação pretendidas
Objetivo específico 4	Relatório Ilustrado de Gestão 2012-2020	Compreender o perfil de gestão da universidade.
	Relatório de Autoavaliação Institucional da Ufes 2020	Compreender a situação atual da Ufes em relação à percepção dos servidores sobre as atividades desenvolvidas e ações de comunicação desenvolvidas nesse período de pandemia.
	<i>THE Impact Rankings</i> (2020 e 2021)	Investigar a pontuação obtida pela Ufes em cada um dos ODS considerados e analisados, a fim de conhecer as potencialidades e fragilidades a serem trabalhadas no plano.
	Relatórios de Sustentabilidade da Ufes (2019 e 2020)	Esclarecer sobre as ações já realizadas com foco nos ODS, observando quais objetivos tiveram maior êxito e quais áreas de atuação da Ufes.
	Resoluções / Portarias	Verificar se existe alguma Resolução ou Portaria que diz respeito aos ODS na Ufes.
Objetivo específico 5	Site Ufes/Supec	Levantar canais, meios e veículos de comunicação oficiais.
	Relatório de Atividades Supec/Ufes 2012-2019	Esclarecer sobre as ações realizadas no período, objetivos almejados, realizados e perspectivas.
	Questionário à Superintendente de Comunicação da Ufes	Saber os veículos oficiais que de fato são utilizados pela universidade para comunicar-se com seus servidores (docentes e técnicos) e discentes (graduação e pós-graduação).
Objetivo específico 6	Site Ufes/ODS	Levantar ações de comunicação já desenvolvidas na Ufes, voltadas à implementação dos ODS.
	Entrevista com presidente da Comissão da Agenda 2030 na Ufes	Sanar dúvidas e ter posicionamento oficial da comissão acerca das realizações e expectativas.
Objetivo específico 7	Guias SDSN	Buscar referências para implantar os ODS em universidades.
	blogs.upm.es/education4sdg	Conhecer estudos de caso sobre universidades que já estão realizando ações voltadas à consolidação dos ODS.
	Departamento de Desenho Industrial do Centro de Artes da Ufes	Buscar parceria com o Programa de Extensão universitária e laboratório "ProDesign Ufes" para obtenção de banco de dados dos mapas dos <i>campi</i> da Ufes.
	Departamento de Computação do Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde da Ufes	Buscar parceria para o desenvolvimento de mapa colaborativo com foco nas ações voltadas para os ODS.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como método, para o alcance do primeiro objetivo específico, foram realizadas pesquisas em sítios eletrônicos oficiais sobre Agenda 2030. Primeiramente, foi analisada a plataforma Agenda 2030, da ONU, para saber mais sobre cada um dos 17 ODS e suas respectivas metas globais. Após essa verificação, a pesquisa foi afunilada para o contexto brasileiro, buscando informações sobre as adequações realizadas para o cenário nacional.

Através do site oficial do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) foram avaliadas notícias e publicações acerca da implementação Agenda 2030 no Brasil, como os Cadernos ODS, visando conhecer um retrato nacional, no que diz respeito aos desafios que o país precisa enfrentar para alcançar os objetivos e ao monitoramento das metas estabelecidas.

Já no site do ODS Brasil, operado em conjunto pelo IBGE e pela Secretaria Especial de Articulação Social do Governo Federal, foi possível conhecer os indicadores por meta e o *status* de cada um, obtendo relatórios atualizados, além de saber sobre notícias e eventos relacionados aos ODS por todo país.

Para atingir o segundo objetivo específico, a fim de conseguir uma visão panorâmica da internalização dos ODS no território nacional através de uma representação visual do desempenho das instituições classificadas na edição 2021 do *THE Impact Ranking*, foi necessário pesquisar cada uma das instituições classificadas para identificação de seus *campi* (COGNA, 2021; PUCMG, 2020; PUCPR, 2020; PUCRS, 2020; UECE, 2020; UEL, 2020; UEM, 2020; UFABC, 2020; UFC, 2020; UFCSPA, 2020; UFERSA, 2020; UFES, 2021; UFF, 2020; UFJF, 2021; UFLA, 2021; UFMS, 2020; UFOP, 2021; UFPA, 2020; UFPB, 2021; UFPE, 2020; UFPI, 2021; UFPR, 2020; UFS, 2021; UFSC, 2020; UFSM, 2020; UFT, 2021; UFU, 2021; UNESP, 2020; UNIFEI, 2020; UNIFESP, 2020; UNIFRAN, 2020; UNINOVE, 2020; UNIOESTE, 2020; UNISINOS, 2020; UNISUL, 2021; USP, 2020; UTFPR 2020; UVV, 2020).

Com os dados coletados, foi possível elaborar um mapa abrangente, localizando, 216 pontos geográficos referentes a instituições públicas, privadas, federais, estaduais e seus *campi* espalhados pelo Brasil, gerando uma ampla base de dados para visualização espacial da busca pela implantação dos ODS.

Dando continuidade à pesquisa, para compreender os propósitos de sustentabilidade previstos pela Ufes nas suas ações estratégicas, cumprindo, assim, o terceiro objetivo específico, foi esmiuçado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufes para o período de 2021 a 2030.

Para atender ao quarto objetivo específico, foram analisados relatórios variados elaborados pela Ufes, visando obter o máximo de informações institucionais para embasar as diretrizes do plano de comunicação, tais como: i) Relatório Ilustrado de

Gestão 2012-2020; ii) Relatório de Autoavaliação Institucional da Ufes 2020; iii) Relatórios de Sustentabilidade da Ufes (2019 e 2020). Todos esses documentos oficiais foram obtidos no Portal da Ufes.

Para levantamento dos canais, meios e veículos de comunicação utilizados pela Ufes para divulgação interna, conforme determinado como quinto objetivo específico, foram realizadas buscas no Portal da Ufes, especificamente no sítio eletrônico da Supec, e no Relatório de Atividades Supec/Ufes 2012-2019.

Como sexto objetivo específico traçado neste estudo, foi realizada pesquisa no sítio eletrônico da Ufes voltado para os ODS, criado pela Comissão da Agenda 2030 na Ufes, como parte do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes, para levantar as ações realizadas na Ufes, relacionadas aos ODS.

Após levantamento e análise das ações de implementação dos ODS nos diferentes segmentos de atuação da Ufes, foi desenvolvido um plano de ação de comunicação interna integrado ao planejamento institucional, visando ao alcance do sétimo e último objetivo específico. Para escolha dos possíveis canais, meios e veículos considerou-se como base a tipologia elaborada por Torquato (2015, p. 82-83), conforme apresentado no Quadro 3.

Como referências para sugerir ações de comunicação, foram considerados os guias e o blog “Acelerando a educação para os ODS nas universidades: estudos de caso”, elaborados pela Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável (SDSN).

Já para desenvolver o protótipo de um mapa colaborativo, que faz parte da estratégia de comunicação como ferramenta de monitoramento e representação espacial das ações realizadas na Ufes, aproveitou-se a base de dados dos mapas da Ufes criado pelo Programa de Extensão “ProDesign Ufes” e cedido pelo professor Edson Rufino de Souza, do Departamento de Desenho Industrial, do Centro de Artes (CAR) da Ufes. A atualização dos dados espaciais de cada um dos *campi* da Ufes foi realizada pela discente do curso de Geologia, do Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS) da Ufes, Gabriella Teixeira Mateus.

Quadro 3 - Canais, meios e veículos de comunicação interna

VISUAIS	
Escritos	Instruções e ordens escritas
	Comunicados eletrônicos (e-mails)
	Circulares
	Cartas pessoais
	Manuais
	Quadro de avisos
	Boletins
	Panfletos
	Jornais
	Revistas
	Relatórios de atividades
	Formulários
	Pictográficos
Fotografias	
Desenhos	
Diagramas	
Mapas	
Selo	
Escrito-pictográficos	Cartazes
	Sites
	Banners
	Infográficos
	Gráficos
Simbólicos	Logos
AUDITIVOS	
Diretos	Conversas
	Entrevistas
	Reuniões
	Conferências
	Palestras
Indiretos	Telefone
	Mensagens eletrônicas (SMS, <i>WhatsApp</i> etc.)
	Rádios
	Alto-falantes
Simbólicos	Sinos
	Apitos e buzinas
VISUAIS / AUDITIVOS	
	Vídeos digitais
	Filmes
	Softwares de apresentação verbal e visual (ex: <i>Power Point</i>)
	Televisão
	Demonstrações
	Lives
	Sites
	Mídias Sociais

Fonte: Adaptado de Torquato (2015, p. 82-83).

Para a coleta de dados, complementado a análise documental, foram realizados:

- a) Entrevista parcialmente estruturada (Apêndice A), isto é, “guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2017, p.78), com o então gerente do Projeto Institucional Agenda

2030 na Ufes, professor e Secretário de Relações Internacionais da Ufes Yuri Luiz Reis Leite, ocorrida de modo virtual, via *Google Meet*, em virtude da suspensão das atividades presenciais como medida de prevenção ao COVID-19, conforme determinado pela Resolução n.º 20/2021-CEPE/UFES (UFES, 2021d).

O objetivo da entrevista foi compreender as ações realizadas e previstas pela referida comissão, sanar dúvidas quanto à divulgação e à existência de recurso para tal fim.

Destaca-se que as questões que fizeram parte do roteiro da entrevista diziam respeito apenas às ações previstas no planejamento estratégico e que não houve questionamentos para obter opiniões pessoais do entrevistado. Por isso, não foi necessário solicitar a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, uma vez que as informações levantadas serão de domínio público, conforme disposto no Artigo 1 da Resolução n.º 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016a).

b) Questionário à SUPEC (Apêndice B), através de ofício enviado via *Protocolo Web* (Documento Avulso n.º 23068.046350/2021-76) para conhecimento sobre os veículos oficiais que de fato são utilizados pela universidade para comunicar-se com seus servidores e discentes e para sanar dúvidas quanto à publicação do Jornal Informa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 A INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Após levantamento e análise de informações da Universidade Federal do Espírito Santo, em relação à sua estrutura organizacional, aos planos de ação institucionais para os próximos anos, foi possível aprofundar os dados sobre a instituição, ao qual serviu de suporte e orientação para a construção de uma proposta de comunicação interna que potencializasse a estratégia prevista.

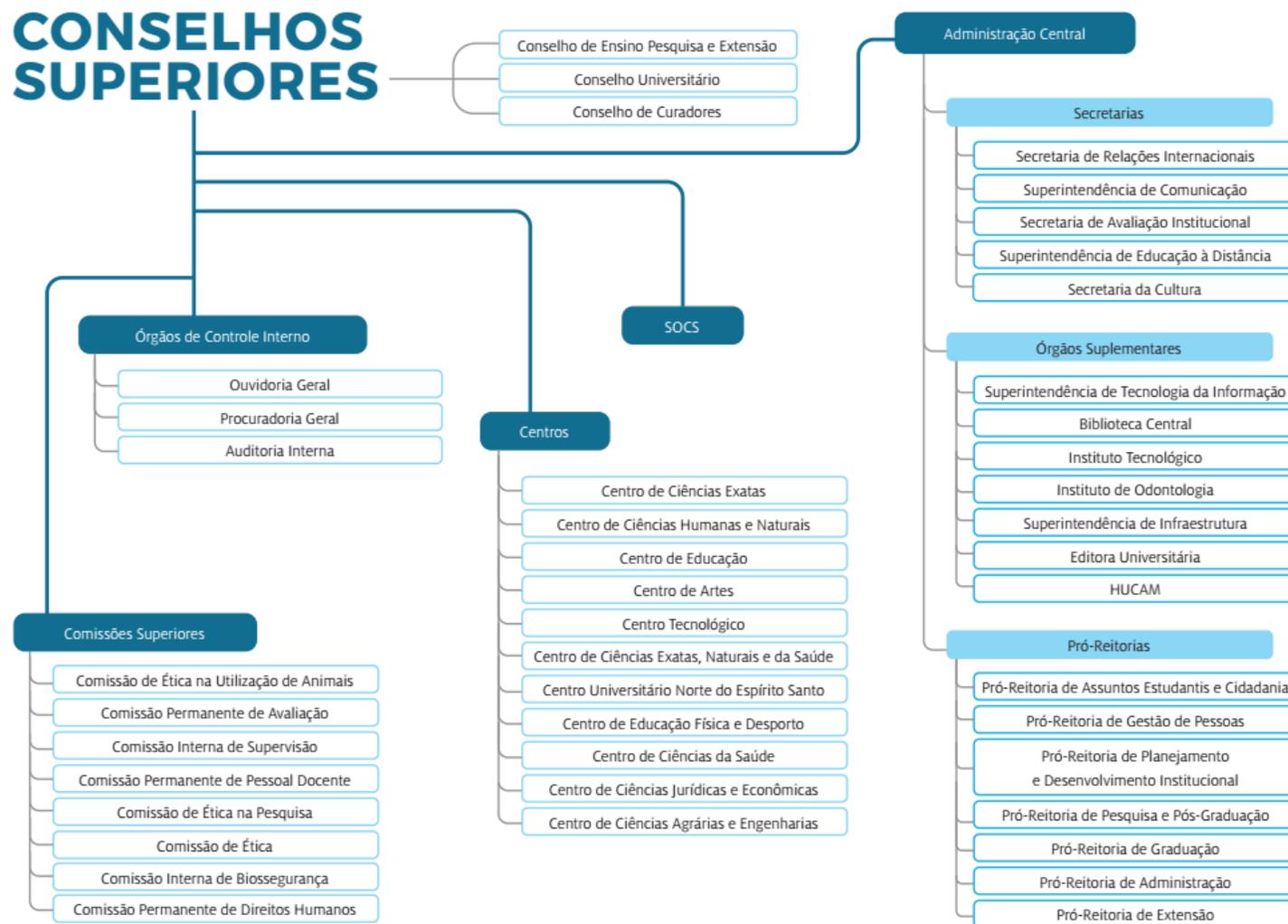
O desafio torna-se ainda maior e o processo comunicacional interno ainda mais complexo, se considerarmos a dimensão da Ufes (Tabela 2), que possui quatro *campi* universitários e organiza-se em setores de diferentes hierarquias (Figura 11).

Tabela 2 - Estrutura e abrangência da Ufes em números

Setores	Quantidade
Reitoria	1
Conselhos Superiores	3
Pró-Reitorias	7
Centros de Ensino	11
Departamentos Acadêmicos	73
Colegiados Acadêmicos	86
Superintendências	5
Secretarias	4
Órgãos Suplementares	8
Servidores	Quantidade
Goiabeiras, Vitória	2.248
Maruípe, Vitória	1.037
Alegre (sul do estado)	379
São Mateus (norte do estado)	316
Cursos	Quantidade
Graduação (presencial)	111
Graduação (à distância)	12
Pós-graduação (mestrado e doutorado)	62
Pós-graduação (especialização)	9
Discentes	Quantidade
Estudantes matriculados (graduação presencial e modalidade à distância)	20.467
Pós-graduação	4.000
Pesquisa científica e tecnológica	Quantidade
Projetos em andamento	5.500
Extensão universitária	Quantidade
Projetos e programas	851

Fonte: Adaptado de UFES (2020d); UFES (2020e); UFES (2021); UFES (2021e); UFES (2021f); UFES (2021g); UFES (2021h); UFES (2021i); UFES (2021j); UFES (2021k); UFES (2021l); UFES (2021m).

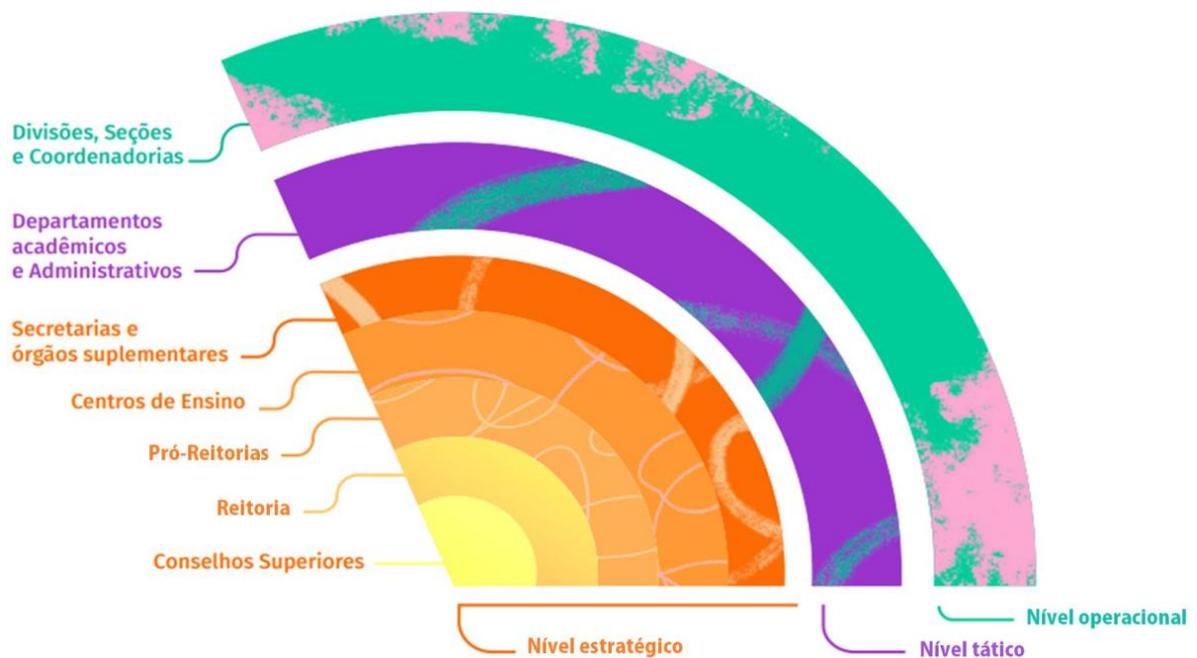
Figura 11 - Estrutura Organizacional da Ufes



Fonte: UFES (2021a, p.58).

Em relação à governança, a Ufes é regida por regras que determinam a atuação do participante de acordo com o nível de planejamento (estratégico, tático, operacional). É exercida pelo Conselho Universitário (CUUn), pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe), pelo Conselho de Curadores (CCUR) e pela Reitoria, órgão executivo da Administração Superior que conta com pró-reitorias, secretarias, superintendências e órgãos suplementares na execução de suas atividades (Figura 12). Já nos 11 centros acadêmicos desenvolvem-se as atividades-fim da instituição (UFES, 2021a, p. 14).

Figura 12 - Esquematisação do Mapa de Governança da Ufes



Fonte: UFES (2021a, p.15).

Todos os setores são centralizados nas hierarquias superiores situadas na sede administrativa em Vitória, especialmente no *campus* de Goiabeiras, como o de comunicação, por exemplo, que possui a Superintendência de Comunicação (Supec) como:

responsável por articular, propor, coordenar e executar as ações desenvolvidas pela Universidade nas áreas de comunicação, tais como: atuar na difusão do conhecimento científico e da produção cultural; produzir e distribuir conteúdos jornalísticos e institucionais; promover o atendimento à imprensa local e nacional; gerir veículos públicos de comunicação e as mídias sociais da Universidade (UFES, 2021).

A Supec é composta por Assessoria de Comunicação Social, Seção de Publicidade e Seção de Veículos Impressos e Internet; atualmente possui 19 servidores em

exercício, para atender a demanda de toda universidade. Sua área de atuação abrange jornalismo, publicidade, divulgação e produção de conteúdo, rádio, TV e mídias sociais (Quadro 4) (UFES, 2021e; UFES, 2021l).

Quadro 4 - Superintendência de Comunicação da Ufes e suas áreas de atuação

Área de Atuação	Atividades
Jornalismo	Produção de matérias e registro fotográfico para os veículos internos: Jornal Informa, Portal da Ufes, Rádio Universitária, Revista Universidade, Redes sociais.
Publicidade	Desenvolve materiais publicitários, atua na editoração eletrônica de publicações internas e gerencia outdoor da Ufes.
Divulgação Científica	Divulga e possibilita acesso a estudos, projetos e pesquisas desenvolvidos na Ufes.
Produção de Conteúdo Institucional	Produz conteúdo para cartazes, folders, outdoors, livros, revistas sobre atividades da Ufes e, também, atualiza o conteúdo institucional no Portal da Ufes.
Rádio Universitária 104.7 FM	Produção, difusão e divulgação de informações sobre a Ufes e os bens culturais do estado.
TV Ufes	Produz programas com conteúdos institucionais e diversificados.
Mídias Sociais	Produz conteúdos, gerencia e monitora os perfis e páginas institucionais da Ufes nas mídias sociais.

Fonte: Adaptado de UFES (2021l)

É possível observar que a Ufes possui uma ampla estrutura física e organizacional e centraliza as ações de comunicação como responsabilidade de um único setor, que é vinculado à Administração Central.

4.2. ANÁLISE DA PESQUISA

4.2.1 ODS e aplicação nas universidades brasileiras

Após a pesquisa, verificou-se que cada uma das metas globais foram analisadas pelo Ipea e pelo IBGE, tendo a maioria sido readequada às prioridades do país, conforme síntese apresentada na Tabela 3.

Tais metas e seus indicadores servem como diretrizes para a concepção de programas e políticas públicas adequadas ao contexto do Brasil, tornando-se a cartilha oficial a ser seguida como parâmetro de realizações e acompanhamento das práticas.

Tabela 3 - Relatório Agenda 2030 - Metas Nacionais dos ODS – Síntese dos resultados do processo de adequação das metas propostas para o Brasil

Síntese dos resultados	Número absoluto	Relativo (%)
Metas globais que foram mantidas	167	98,8
Metas consideradas como não aplicáveis ao Brasil	2	1,2
Subtotal – metas globais	169	100%
Metas globais que foram mantidas na versão original	39	22,3
Metas que foram alteradas para adequar-se à realidade brasileira	128	73,1
Metas adicionais que foram adicionadas	8	4,6
Total de metas nacionais	175	100%

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018, p. 20).

4.2.2 Universidades brasileiras com destaque na implantação dos ODS

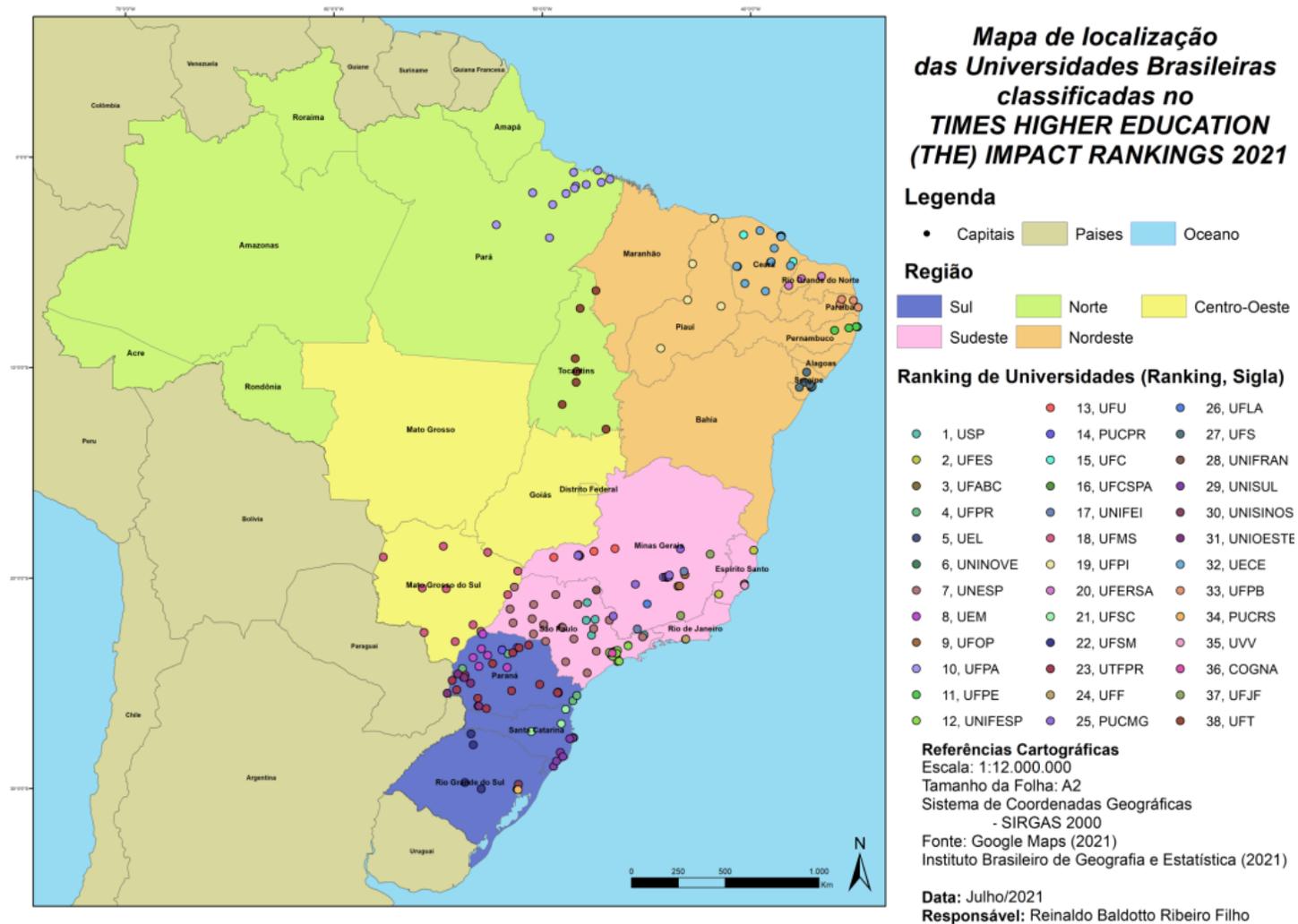
A partir das classificações da edição 2021 do *THE Impact Ranking*, considerou-se relevante ilustrar a localização regional de cada uma das universidades brasileiras, que tiveram destaque na busca pela implantação dos ODS (Figura 13).

Como resultado, as análises geoespaciais permitiram observar onde estão sendo realizadas iniciativas relevantes, em universidades, voltadas para o alcance dos ODS no país.

Demonstraram, ainda, uma pulverização das ações no território nacional, sendo um fator positivo, uma vez que trata-se de um país com grande abrangência territorial, mas também um alerta para o fato de que as políticas públicas brasileiras precisam ampliar a divulgação dos ODS, bem como estimular maior participação e comprometimento das instituições, uma vez que aproximadamente 19% do total de universidades tiveram reconhecimento, se considerarmos que apenas 38 universidades brasileiras foram classificadas no *ranking* 2021 em um universo de 199 universidades existentes em todo o Brasil (BRASIL, 2018b). Essa falta de incentivo às instituições ocorre, porque a implantação dos ODS não configura uma política pública coercitiva no Brasil.

Apesar de as mobilizações voltadas para os ODS se apresentarem presentes em todas as regiões do Brasil, constatou-se a centralização de universidades mais envolvidas com tal compromisso global nas regiões Sudeste e Sul do país. Porém, considerando que a análise baseou-se no *THE Impact Ranking* 2021, não é possível afirmar que outras universidades brasileiras não estejam envolvidas nesse propósito.

Figura 13 - Mapa com universidades brasileiras classificadas no *THE Impact Ranking 2021*



Fonte: Elaborado pela autora e por Reinaldo Baldotto Ribeiro Filho (2021).

4.2.3 Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) constitui uma importante ferramenta para os gestores, uma vez que apresenta a missão, a visão, os objetivos e as metas para um determinado período, visando ao alcance dos propósitos institucionais (UFES, 2021a, p. 16).

Elaborado em um esforço conjunto entre a comunidade acadêmica e a sociedade, baseou-se nas fragilidades e nas potencialidades da instituição em relação ao futuro e norteará as ações a serem desenvolvidas pela instituição. Desta vez, optou-se pelo período de uma década para o acompanhamento de diversos ciclos avaliativos, em vez de quatro ou cinco anos como era feito anteriormente (UFES, 2021a, p. 17). Após as fases de organização, preparação e elaboração, o PDI foi aberto à consulta pública da comunidade universitária interna e da comunidade externa, sendo aprovado pelo Conselho Universitário em 31 de março de 2021.

Segundo o documento, a universidade tem investido no seu processo de gestão estratégica, com ciclos periódicos de planejamento, execução, monitoramento e revisão, ciente da importância de alinhar suas estratégias às mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas.

Entre os valores abordados, destacam-se: i) gestão democrática, transparente, participativa e efetiva; ii) compromisso com o coletivo; e iii) atuação calcada em princípios éticos e de sustentabilidade (social, econômica e ambiental) (UFES, 2021a, p. 22-23).

De acordo com UFES (2021a, p. 20-21) entre seus desafios, considerados os eixos temáticos que foram inseridos nas vertentes de atuação da universidade e balizaram a definição dos objetivos institucionais, estão:

- Ações afirmativas;
- Imagem institucional;
- Infraestrutura e acessibilidade;
- Inovação e responsabilidade social;
- Internacionalização;
- Promoção da saúde, desenvolvimento e valorização das pessoas;

- Sustentabilidade ambiental e econômico-financeira.

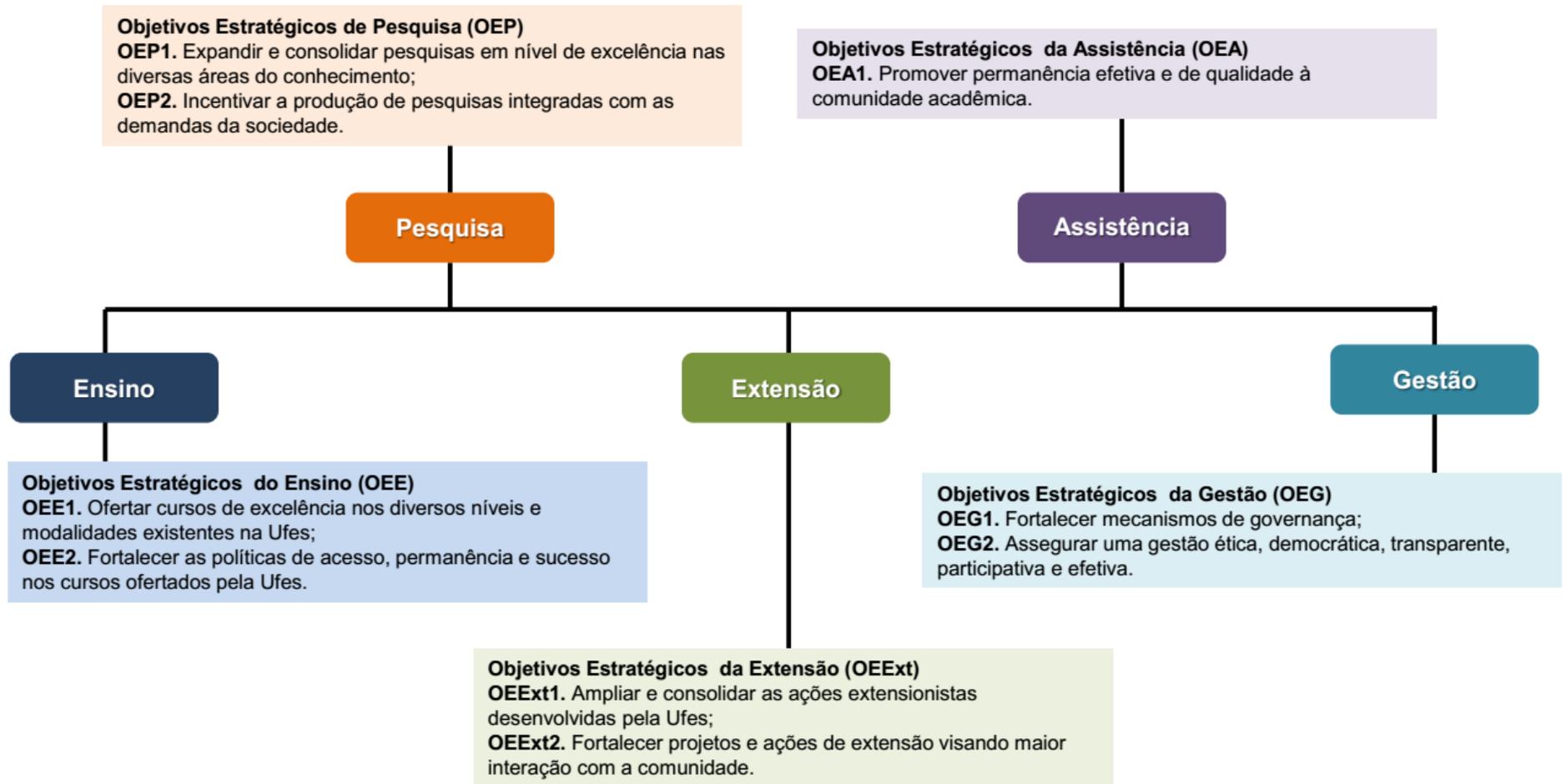
A implementação do PDI, fundamenta-se nos níveis de planejamento da Ufes. Para execução, a Ufes objetiva traduzir seus planos em ações e resultados, adequando-os às realidades interna e externa, considerando o empenho dos seus servidores fundamental para o alcance dos objetivos institucionais.

Como seus pilares-chave, a Ufes possui ensino, pesquisa, extensão, assistência e gestão. Busca trabalhar essas áreas de forma integrada, focando na formação cidadã coerente com a transformação, bem como no compromisso social, impulsionando políticas públicas.

No seu mapa estratégico (Figura 14), elaborado com as proposições de cada área para os próximos dez anos, constam os objetivos estratégicos e as respectivas metas com seus indicadores.

A análise do PDI 2021-203 permitiu extrair as seguintes informações estratégicas: i) missão, visão e valores institucionais; ii) desafios para os próximos anos; iii) objetivos estratégicos por área de atuação (ensino, pesquisa, extensão, assistência e gestão). Esse levantamento apresentou o posicionamento e o planejamento da Ufes para os próximos anos, contribuindo para a elaboração de um plano de comunicação interna integrado ao planejamento institucional, coerente e adequado aos princípios e diretrizes da Ufes.

Figura 14 - Mapa Estratégico da Ufes - Objetivos por área



Fonte: Adaptado de UFES (2021a, p. 113-117).

Através desse planejamento, como resultado, foi possível verificar que a Ufes está atenta às mudanças e preocupa-se em tornar sua gestão mais estratégica, o que possibilita propor uma comunicação mais participativa, que não seja unilateral e que não dependa exclusivamente de um setor específico, embora observa-se que sua estrutura organizacional ainda possui um modelo administrativamente tradicional, com unidades organizadas hierarquicamente, comum na gestão pública brasileira.

Outro ponto positivo é que o PDI 2021-2030 ratificou a preocupação da Ufes com o desenvolvimento sustentável e seu compromisso social, preocupando-se com o meio onde está inserida e atuando de forma efetiva para sua transformação, através dos seus eixos estratégicos.

Em relação ao público interno, reconhece seus servidores como atores imprescindíveis para o alcance dos fins desejados, o que corrobora para a necessidade de envolvê-los e torná-los sujeitos ativos nesse processo, reforçando a importância de haver uma comunicação interna eficaz e interativa.

4.2.4 Análise das ações institucionais da Ufes

4.2.4.1 Relatório Ilustrado de Gestão 2012-2020

O relatório ilustrado de gestão é um demonstrativo com indicadores variados, os quais apresentam os desempenhos administrativo e acadêmico da Ufes.

O documento apresentou uma série de feitos realizados durante a gestão do professor Reinaldo Centoducatte, que assumiu como Reitor em 2012, com o plano de modernizar a administração e impulsionar o desenvolvimento gerencial e acadêmico, otimizando recursos e descentralizando sua aplicação com a definição de metas. Entre seus objetivos estavam fomentar projetos de comunicação institucional e constituir uma política de internacionalização da Ufes, criando, para isso, a Superintendência de Cultura e Comunicação (Supecc) e a Secretaria de Relações Internacionais (SRI) (UFES, 2020f, p. 4-7, 44).

Em 2016, Centoducatte foi reconduzido ao cargo de Reitor. Para o novo quadriênio, foram estabelecidas metas de crescimento, de modo equilibrado e sustentável, buscando um gerenciamento democrático. A gestão de 2012 a 2020 inseriu a Ufes

em agendas importantes, como a pauta dos direitos humanos, da inclusão social, dos movimentos populares e do respeito à diversidade (UFES, 2020f, p. 4-7).

Fatos a destacar:

- Avaliação de desempenho – Criação da Secretaria de Avaliação Institucional (Seavin), em 2014, e crescimento de 11,18% no Índice Geral de Cursos (IGC) contínuo. Tinha a perspectiva de atingir IGC 5 em cinco anos e, assim, fazer parte do grupo de instituições com conceito excelente no Brasil (UFES, 2020f, p. 33), fato ainda não consumado, uma vez que a Ufes obteve conceito 4 no IGC de 2019;
- *Rankings* nacionais e internacionais – Considerados importantes para legitimar a instituição frente à opinião pública e, conseqüentemente, atrair estudantes e pesquisadores, bem como aumentar sua projeção no cenário mundial. No Brasil, destaca-se o *Ranking* Universitário Folha (RUF), no qual a Ufes encontra-se na 27^a posição entre as melhores do país, segundo a edição 2019 (UFES, 2020f, p. 34). No mundo, destaca-se o *Times Higher Education* (THE), um dos principais *rankings* universitários, do qual a Ufes passou a integrar a lista em 2019 e, na edição 2021, ficou classificada entre as 1.500 universidades, em um contexto de cerca de 25 mil, e entre as 30 primeiras dentre as brasileiras citadas, sendo a única do Estado do Espírito Santo (UFES, 2020f, p. 35; UFES, 2021n).
- Produção cultural e comunicação pública – Em 2014 a Ufes investiu fortemente nessas áreas, consolidando novas políticas de comunicação pública com a comunidade universitária e a sociedade (UFES, 2020f, p. 44).
- Planejamento, organização e transparência orçamentária – A partir de 2014, o orçamento da universidade passou a relacionar-se com as metas do PDI, interligando diretrizes, orçamento e execução, potencializando a transparência da gestão dos recursos (UFES, 2020f, p. 46).
- Reconhecimento como instituição de impacto acadêmico – Em 2019 a Ufes juntou-se à iniciativa Impacto Acadêmico da Organização das Nações Unidas (Unai), associação que envolve mais de 1.300 instituições em 130 países com uma rede de compartilhamento de conhecimento, pesquisa e promoção da

responsabilidade social intelectual, pautada em compromissos preconizados pela Agenda 2030 de ODS (UFES, 2020f, p. 57).

O Relatório Ilustrado de Gestão 2012-2020 mostrou a evolução da Ufes ao longo de oito anos. Nesse período, houve a criação de setores importantes, os quais ajudaram a fortalecer a comunicação organizacional da Ufes. Também observou-se a idealização para consolidar a marca da Ufes como instituição responsável e comprometida com o meio e com a sociedade, ambicionando o reconhecimento em excelência no âmbito nacional e internacional.

A análise permitiu extrair as seguintes informações estratégicas e suas respectivas contribuições para o plano de comunicação: i) fomento de projetos de comunicação institucional, criação da Supecc e investimento nas áreas cultural e de comunicação pública, denotando a visão da gestão da Ufes sobre a comunicação institucional e as possibilidades de investimentos na área, ratificando a importância de criar o plano; ii) constituição de política de internacionalização e criação da SRI, bem como a participação da Ufes em rankings nacionais e internacionais, demonstrando a preocupação da Ufes em aumentar sua projeção no cenário mundial, atraindo mais estudantes e pesquisadores, legitimando a importância da consolidação dos ODS nas suas áreas de atuação; iii) criação da Seavin, setor estratégico responsável pela avaliação de desempenho institucional da Ufes, através de análise estruturada e regular, que possivelmente realizará avaliações dos resultados sobre o processo de internalização dos ODS, após a execução do plano; iv) orçamento relacionado com as metas do PDI, reforçando ao cuidado em desenvolver um plano com objetivos de comunicação conectados aos objetivos estratégicos da Ufes, visando à possibilidade de adquirir recursos para a execução; v) reconhecimento como instituição de impacto acadêmico, denotando o desejo de a Ufes participar de rede de compartilhamento de conhecimento pautado nos compromissos preconizados pela Agenda 2030, ratificando a importância de envolver a comunidade acadêmica nesse propósito.

4.2.4.2 Relatório de Autoavaliação Institucional da Ufes 2020

O processo de autoavaliação das Instituições de Ensino Superior (IES) atende a exigências legais, respeitando o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei n.º 10.861/2004 (BRASIL, 2004). Ademais, é

uma oportunidade de revisar continuamente a atuação institucional no que diz respeito à missão e aos objetivos, tornando-se ferramenta fundamental para detectar fragilidades, vencer entraves e promover o crescimento (UFES, 2020g, p. 9-10).

Devido à pandemia provocada pelo Coronavírus (SARs-Cov 2), o ano de 2020 foi atípico. O novo contexto exigiu remodelações de todos os setores, incluindo das instituições de ensino em seus vários níveis, acarretando na suspensão das atividades presenciais e, na adoção pela Ufes, do Ensino-Aprendizagem Remoto Temporário Emergencial (Earte), assim como no trabalho administrativo em *home office*. Diante de tais circunstâncias, o Relatório de Autoavaliação Institucional da Ufes 2020 representou uma análise global das ações desenvolvidas pela universidade para reorganização das atividades administrativas e acadêmicas nesse cenário marcado pela pandemia do Covid-19 (UFES, 2020g, p. 15).

O documento teve caráter descritivo e utilizou-se de fontes documentais. Para enriquecer a pesquisa, utilizou-se o sistema Enquete-eletrônica para realização de questionários com a comunidade universitária (estudantes, docentes e técnicos) (UFES, 2020g, p. 17), conforme amostra demonstrada na Tabela 4.

Tabela 4 - Categorias e quantitativo de respondentes à pesquisa Earte

Categoria dos respondentes	Universo	Respondentes	Percentual
Discentes de graduação	19.7333	3.576	18,12%
Discentes de pós-graduação	4.242	464	10,94%
Docentes	1.848	609	32,95%
Técnicos Administrativos em Educação	2.039	306	15%

Fonte: Adaptado de UFES (2020g, p. 18).

Dentre os principais resultados informados, destacam-se:

- Predominância de estudantes beneficiados pelo auxílio-internet;
- Aumento de compra de equipamentos e auxílio-acessibilidade digital emergencial para estudantes com deficiência;
- Manutenção da oferta de todas as disciplinas previstas;
- Ampliação da formação pedagógica de docentes; e
- Aumento do uso de ferramentas tecnológicas (UFES, 2020g, p. 31).

O panorama retratado no relatório foi baseado na percepção da comunidade acadêmica, sob diversos aspectos, acerca das atividades desenvolvidas pela UFES

durante o período de pandemia, servindo como base para a melhoria contínua das ações e dos processos implementados (UFES, 2020g, p. 59).

A análise do Relatório de Autoavaliação Institucional da Ufes 2020 permitiu extrair as seguintes informações estratégicas: apesar das dificuldades enfrentadas, da urgência em criar alternativas viáveis para enfrentar a realidade imposta e dar continuidade às atividades da universidade, devido à pandemia, no ano de 2020 houve a necessidade de ampliar a formação pedagógica dos docentes e o uso de ferramentas tecnológicas. Tornou-se, portanto, uma oportunidade de a Ufes explorar novas formas de comunicação com o público interno, propiciando uma evolução digital e mobilizando todos os setores para buscarem ações coletivas

Em relação à comunicação, dentre as ações realizadas pela Ufes durante o enfrentamento da pandemia, destacam-se: i) desenvolvimento do site <<https://coronavirus.ufes.br/>>, no qual centralizou orientações, procedimentos da universidade e informações gerais sobre a doença; ii) lançamento de editais para Auxílio de Inclusão e Acessibilidade Digital Emergencial, voltado para estudantes de baixa renda, possibilitando o acompanhamento das atividades acadêmicas por meio do Earte, com consequente ampliação do acesso digital; iii) utilização dos canais de atendimento remoto, intensificando o uso dos *e-mails* institucionais e dos sites dos setores; iv) criação da página < <https://progep.ufes.br/trabalho-remoto-covid19>>, sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), para agregar as principais dicas e orientações aos servidores; v) aulas sobre a plataforma *Google for Education*, através do curso G Suite, para capacitar os servidores a utilizar os recursos disponíveis para atividades educacionais em modo remoto; vi) lançamento do Portal Edutics, o Portal de Tecnologias Educacionais da Ufes, com conteúdos livres e gratuitos para auxiliar servidores e discentes nas atividades didático-pedagógicas remotas; v) criação do hotsite <<https://earte.ufes.br/>>, com informações sobre o Earte (UFES, 2021n).

4.2.4.3 Relatórios de Sustentabilidade da Ufes 2019 e 2020

Os relatórios de Sustentabilidade da Ufes são um resumo das principais ações realizadas pela Ufes, que tivessem relação com os ODS da Agenda 2030.

Em 2019 a Ufes efetivou seu compromisso em apoiar e avançar os ODS e, capitaneada pela Secretaria de Relações Internacionais (SRI), elaborou o Relatório de Sustentabilidade 2019, no qual apresentou um sumário com estatísticas, atividades e conquistas relacionadas aos ODS, baseado em dados de 2018.

A iniciativa deu transparência às boas práticas e mostrou o desempenho da instituição, reforçando que a Ufes está atenta aos problemas correntes e preocupa-se em construir uma sociedade sustentável, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Em 2020, dando prosseguimento à iniciativa da SRI, foi estruturado um projeto de desenvolvimento institucional com foco na Agenda 2030 para os ODS e criada a Comissão da Agenda 2030 na Ufes, a qual produziu o Relatório de Sustentabilidade 2020, contendo ações selecionadas em torno dos 17 ODS, com base em dados de 2019 (UFES, 2021b, p. 4).

Esse novo material trouxe informações mais detalhadas sobre as ações desenvolvidas, exemplificando cada ODS com nome e descrição de projetos e ações existentes, indicando como eles contribuiriam para atingir uma determinada meta. Trouxe, ainda, um dado quantitativo sobre publicações: entre 2015 e 2019 os pesquisadores da Ufes publicaram 1.799 artigos científicos abrangendo os ODS, com ênfase nos ODS 3 (Saúde e bem-estar), ODS 7 (Energia limpa e acessível) e ODS 14 (Vida na água) (UFES, 2021b, p. 4).

O plano global, além de ter sido um guia norteador para o planejamento estratégico dos próximos anos, foi um impulsionador para a Ufes continuar avançando para maior valorização do desenvolvimento sustentável e da inclusão social.

Os dados permitem ter uma dimensão sobre quais ODS a Ufes se sobressaiu e quais precisam ser melhor trabalhados. Revelam resultados expressivos, mas que há um vasto caminho a ser percorrido e que a Ufes tem competência para avançar e potencializar sua atuação, o que ratifica a importância de divulgar e envolver toda a comunidade acadêmica, para que participem ativamente na geração de conteúdo e tenham interesse em desenvolver ações relacionadas aos ODS.

A partir de todas as análises, nota-se que é perceptível que a Ufes vem movimentando-se para a implantar os ODS em toda sua estrutura, visando ao desenvolvimento sustentável, mas ainda como uma ação isolada. Para esse processo ocorrer adequadamente, é necessário que as informações sejam alinhadas integralmente ao que se pretende executar, a fim de envolver eficazmente toda a comunidade acadêmica.

A comunicação organizacional deve, portanto, fazer parte desse planejamento estratégico, seja para disseminar informações para a construção de conhecimento sobre a importância dos ODS, incentivar ações e dar visibilidade às boas práticas, seja para tornar o receptor um sujeito ativo nesse processo, ou seja, aquele que interage, opina, critica, cobra e colabora.

A análise dos Relatórios de Sustentabilidade da Ufes 2019 e 2020 permitiram extrair as seguintes informações estratégicas: i) efetivação do compromisso da Ufes em internalizar os ODS, o que respaldou a elaboração do plano de comunicação; ii) levantamento de ações realizadas pela Ufes em torno dos ODS nos últimos dois anos, oferecendo dados para divulgação das boas práticas; iii) Comissão da Agenda 2030 na Ufes, constituindo uma equipe responsável por capitanear, junto à Reitoria, as ações voltadas para consolidar os ODS na Ufes; iv) concepção do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes, o que legitimou o compromisso da Ufes em incorporar os ODS nas suas diferentes áreas de atuação; v) dimensão sobre os ODS mais trabalhados e quais precisam de maior atenção, permitindo

4.2.5 Comunicação Interna na Ufes

A Superintendência de Comunicação (Supec) da Ufes foi instituída em 2019, através da Resolução n.º 22/2019-CUn (UFES, 2019a) com a missão de “criar e desenvolver estratégias e ações de comunicação promotoras de cidadania, fomentando a formação, a produção e a difusão do conhecimento” (UFES, 2020h, p. 4).

Entre seus objetivos, destacam-se: i) consolidar uma política de gestão da comunicação da Ufes, fortalecendo, divulgando e ampliando os canais de comunicação com seus diversos públicos, visando maior interatividade; ii) atuar para maior transparência da gestão e por maior visibilidade à produção acadêmica, científica, cultural e artística; e iii) fortalecer a marca da Ufes (UFES, 2020h, p. 4).

Constatou-se que a instituição possui uma gama de opções (Quadro 5) para informar, dialogar, se aproximar do público interno e se identificar visualmente.

Quadro 5 – Atuais canais de comunicação interna da Ufes

Canal	Meio	Veículo	
	Outdoor	Outdoor Ufes	
	Peças publicitárias	Cartaz	
		Panfleto	
		Folder	
		Banner	
		Certificado	
		Logomarca	
		Selo comemorativo	
		Convite	
		Crachá	
		Camisa	
Eletrônico	TV	TV Ufes Canal 13 da Net; youtube.com/televisaoufes; www.video.rnp.br; facebook.com/tvufes	
	Rádio	Rádio Universitária 104.7 FM ou www.radio.ufes.br	
	Internet / Digital	Portal da Ufes	
		Youtube	www.youtube.com/ufesoficial
		Revista Universidade	blog.ufes.br/revistauniversidade/
		Mídias sociais	www.facebook.com/ufesoficial; www.twitter.com/ufesoficial; www.instagram.com/ufesoficial; www.linkedin.com/school/ufesoficial
		E-mail	
		E-mail Marketing	
		Post, capa página, capa evento Facebook	
		Background Powerpoint	

Fonte: Adaptado de UFES (2021)

A partir do retorno da Superintendente de Comunicação, professora Ruth de Cassia dos Reis (Apêndice C), verificou-se que, tanto para servidores quanto para estudantes, a comunicação ocorre essencialmente pelos mesmos canais: via Portal Ufes, pelas mídias sociais (*Instagram, Facebook, LinkedIn e Twitter*), através de programas na Rádio Universitária e de *podcasts* e produção audiovisual na TV Ufes. As mensagens direcionadas estritamente ao público interno são realizadas por *e-mail*. Também foi informado que algumas comunicações específicas destinadas a servidores são enviadas via Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), por *e-mail* ou com divulgação em seu site, e as destinadas a estudantes são realizadas pela Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), também por *e-mail* ou publicadas em seu site.

Também questionou-se sobre a publicação impressa do Jornal Informa. A partir do retorno da Superintendente de Comunicação, professora Ruth de Cassia dos Reis (Apêndice D), constatou-se que o jornal está suspenso e não há previsão de retomada.

Apesar de tantas possibilidades e de haver um setor competente responsável pela comunicação organizacional, constatou-se, até a conclusão deste trabalho, que não há um servidor da Supec como membro da Comissão da Agenda 2030 na Ufes e nem como parte efetiva do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes, o que mostra uma lacuna a ser reparada.

Em relação ao Relatório de Atividades Supec/Ufes 2012–2019, o documento apresenta as ações implementadas nas diversas áreas da comunicação no período, tais como:

a) Produção de conteúdos jornalísticos (UFES, 2020h, p. 5):

- Implantação de rede de comunicação com jornalistas atuando junto aos setores, com produção diária de conteúdo para os variados meios oficiais da Ufes;
- Reformulação do portal institucional.

b) Assessoria de imprensa (UFES, 2020h, p. 5):

- Criação de dinâmica de compartilhamento de informações sobre as demandas recebidas.

c) Divulgação científica e popularização da ciência (UFES, 2020h, p. 6):

- Criação da Revista Universidade e do seu *site*, com foco nas pesquisas, produção científica e atividades de inovação desenvolvidas pela comunidade acadêmica;
- Desenvolvimento do programa de rádio semanal “Ciências Ufes”, com vistas à divulgação da ciência capixaba e seus impactos sociais.

d) Publicidade (UFES, 2020h, p. 7):

- Realização de campanhas institucionais de conscientização e de valorização da Ufes;
- Desenvolvimento de peças de ações institucionais, além de logomarcas e de selos comemorativos;
- Apresentações institucionais;
- Elaboração do projeto de sinalização e de comunicação externa nos *campi* da Ufes, em parceria com o Departamento de Design.

e) Mídias Sociais - Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn (UFES, 2020h, p. 8):

- Estruturação de equipe para coordenar e monitorar as mídias sociais, abrindo novos canais de comunicação, favorecendo o engajamento, a interatividade e ampliando a visibilidade da Ufes;
- Publicação sistematizada de conteúdo;
- Produção de peças direcionadas para cada perfil.

f) TV Ufes (UFES, 2020h, p. 9-10):

- Reestruturação da TV Ufes;
- Tradução em libras dos conteúdos informativos, visando maior acessibilidade.

g) Rádio Universitária (UFES, 2020h, p. 11):

- Divulgação diária das principais notícias da Ufes, da produção científica e do impacto na vida das pessoas, através de programas regulares, contribuindo efetivamente para a divulgação das ações e projetos da Ufes;
- Desenvolvimento de aplicativo, o qual possibilitou o acesso à programação da rádio através de dispositivos móveis.

Dentre as perspectivas do setor estão: i) reformular o portal da Ufes; ii) aprimorar o gerenciamento das mídias sociais; iii) ampliar a acessibilidade; iv) realizar campanhas de promoção dos veículos oficiais; v) elaborar uma Política de Comunicação da Ufes, formalizando as diretrizes do trabalho desenvolvido (UFES, 2020h, p. 12).

A análise permitiu extrair as seguintes informações estratégicas e suas respectivas contribuições para o plano de comunicação: i) missão e objetivos do setor; ii) ações implementadas nas diversas áreas de atuação; iii) perspectivas do setor.

Mostrou, ainda, que há um leque de opções de canais que podem ser utilizados para a divulgação interna dos ODS, legitimando a importância de envolver a Supec nesse processo estratégico, como parte indispensável do projeto institucional de integração dos ODS da Agenda 2030 na Ufes, que ainda não conta com a participação efetiva do setor.

Como já mencionado, mais do que simplesmente informar, é preciso buscar uma comunicação estratégica, que esteja alinhada aos objetivos globais da organização. Por isso, é essencial ter o envolvimento da Supec no planejamento e não apenas na execução, pois possui profissionais capacitados que podem contribuir para propor ações interativas para informar e envolver os colaboradores, tornando-os multiplicadores engajados, que impactam positivamente no desempenho organizacional.

4.2.6 Ações ODS na Ufes

Como primeiro passo, a comissão mapeou ações relacionadas aos ODS e às metas brasileiras (Tabela 5), considerando quatro dimensões da universidade (pesquisa, extensão e gestão).

Além de mapear as ações de pesquisa, extensão, gestão e ensino existentes, o projeto busca avaliar as possibilidades de integração, implantação e incorporação dos ODS nas estratégias, políticas e planos da Universidade e também monitorar, avaliar e comunicar as ações da instituição com respeito a esses objetivos (UFES, 2021o)

Outro mapeamento importante realizado foi em relação à pesquisa e à extensão, no qual verificou-se uma listagem de projetos registrados entre 2016 e 2020, com a identificação do ODS referente, permitindo uma análise comparativa de produção nesse período e observando quais objetivos tiveram maior enfoque (Figuras 15, 16 e 17).

Tabela 5 - Mapeamento de algumas ações realizadas pela Ufes relacionadas aos ODS - 2016 a 2020

Ação	Meta alcançada	Descrição da meta (Brasil)
-------------	-----------------------	-----------------------------------

Disponibilização de três novos auxílios para estudantes cadastrados no Proaes-Ufes	Meta 1.B	Fortalecer marcos políticos e institucionais para garantir a efetividade e a sustentabilidade das ações de erradicação da pobreza.
--	----------	--

Continua

Tabela 5 - Mapeamento de algumas ações realizadas pela Ufes relacionadas aos ODS - 2016 a 2020

Continuação

Doação de mais de 16 toneladas de alimentos no período da pandemia	Meta 2.1	Erradicar a fome e garantir o acesso de todas as pessoas, em particular os pobres e pessoas em situações vulneráveis.
Vacinação contra a febre amarela	Meta 3.8	Assegurar, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), a cobertura universal de saúde, o acesso a serviços essenciais de saúde de qualidade em todos os níveis de atenção e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros.
Comunicação com surdos facilitada com recebimento de equipamentos	Meta 4.a	Ofertar infraestrutura física escolar adequada às necessidades das pessoas com deficiências e sensível ao gênero, que garanta a existência de ambientes de aprendizagem seguros, não violentos, inclusivos e eficazes para todos.
Direção do CCAE e do CCENS (Ufes/Alegre) exercida por mulheres	Meta 5.5	Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na esfera pública, em suas dimensões política e econômica.
Parceria com a Companhia Espírito Santense de Saneamento (Cesan) para desenvolver redes de esgoto mais econômicas	Meta 6.3	Melhorar a qualidade da água nos corpos hídricos, reduzindo a poluição, eliminando despejos e minimizando o lançamento de materiais e substâncias perigosas, reduzindo pela metade a proporção do lançamento de efluentes não tratados e aumentando substancialmente o reciclo e reuso seguro localmente.
Instalação de usinas de minigeração de energia	Meta 7.2	Manter elevada a participação de energias renováveis na matriz energética nacional.
Parceria com o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) para a criação da Incubadora Sul Capixaba	Meta 8.3	Promover o desenvolvimento com a geração de trabalho digno; a formalização; o crescimento das micro, pequenas e médias empresas; o empreendedorismo e a inovação.
Acesso à informática para a comunidade, através do Núcleo de Cidadania Digital	Meta 9.c	Aumentar significativamente o acesso às tecnologias de informação e comunicação e empenhar-se para oferecer acesso universal.
Convênio para ações do Programa Cidadania nos Presídios	Meta 10.2	Empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, de forma a reduzir as desigualdades, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, nacionalidade, religião, condição econômica ou outra.

Continua

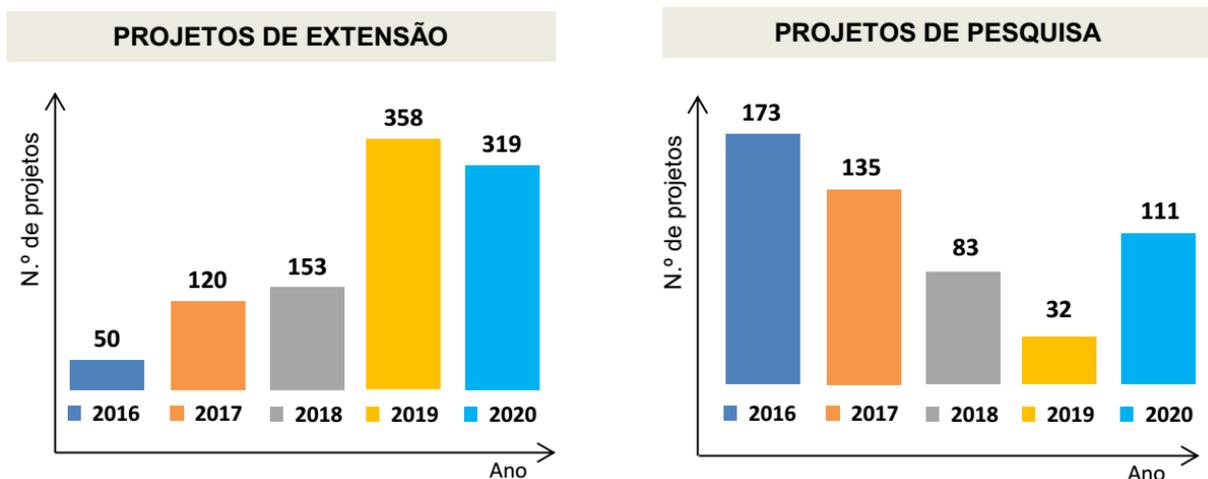
Tabela 5 - Mapeamento de algumas ações realizadas pela Ufes relacionadas aos ODS - 2016 a 2020

Continuação

Ação	Meta alcançada	Descrição da meta (Brasil)
Parceria com Rede Gazeta acerca de mobilidade urbana	Meta 11.3	Aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, aprimorar as capacidades para o planejamento, para o controle social e para a gestão participativa, integrada e sustentável.
Conscientização para uso racional dos recursos naturais e de bens públicos	Meta 12.5	Reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da economia circular e suas ações de prevenção, redução, reciclagem e reuso de resíduos.
Implementação do Centro de Estudos Climáticos	Meta 13.3	Melhorar a educação, aumentar a conscientização e a capacidade humana e institucional sobre mudança do clima, seus riscos, mitigação, adaptação, impactos, e alerta precoce.
Monitoramento de chegada de óleo em praias do ES	Meta 14.c	Assegurar a conservação e o uso sustentável dos oceanos e seus recursos. Combater a desertificação, e restaurar a terra e o solo degradado, incluindo terrenos afetados pela desertificação, secas e inundações, e lutar para alcançar um mundo neutro em termos de degradação do solo.
Certificado de excelência para laboratório de análise de solos	Meta 15.3	
Reconhecimento da ONU como instituição de impacto acadêmico	Meta 16.8	Ampliar e fortalecer a participação brasileira nas instituições de governança global.
Convênio de cooperação técnica junto ao Ministério Público	Meta 17.17	Incentivar e promover parcerias eficazes nos âmbitos públicos, público-privados, privados e da sociedade civil, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

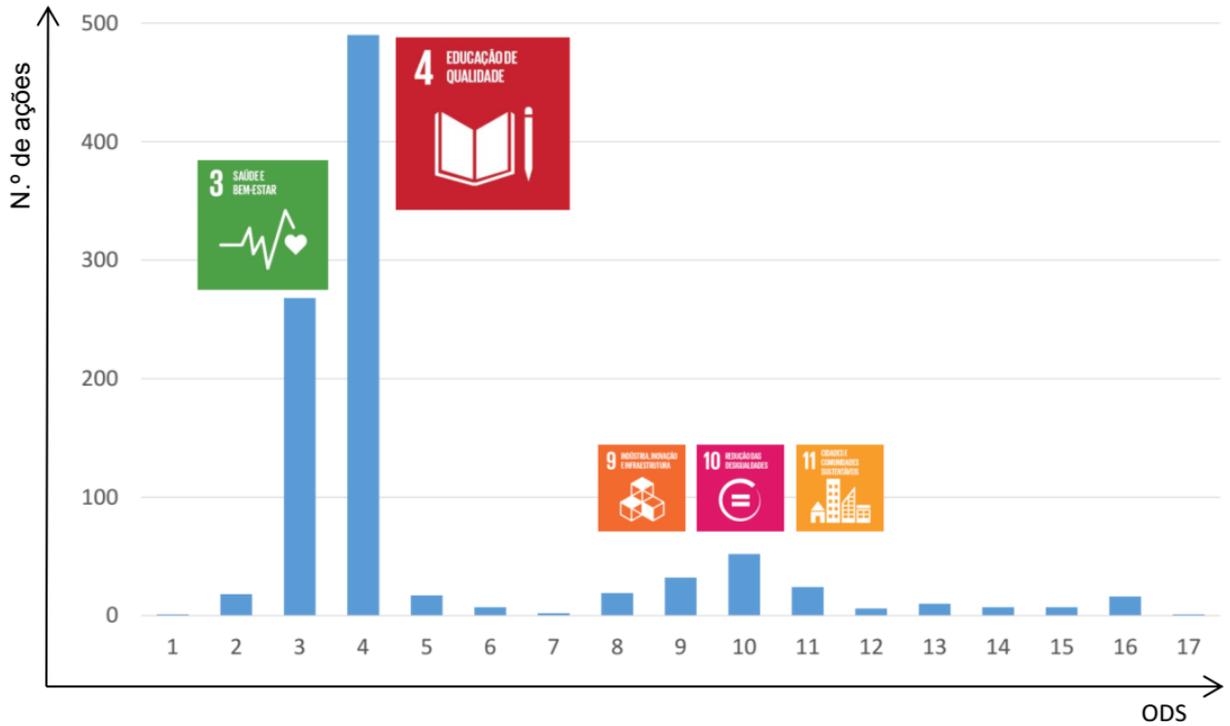
Fonte: Adaptado de UFES (2021o)

Figura 15 - Mapeamento dos projetos de extensão e de pesquisa da Ufes relacionados aos ODS (2016-2020)



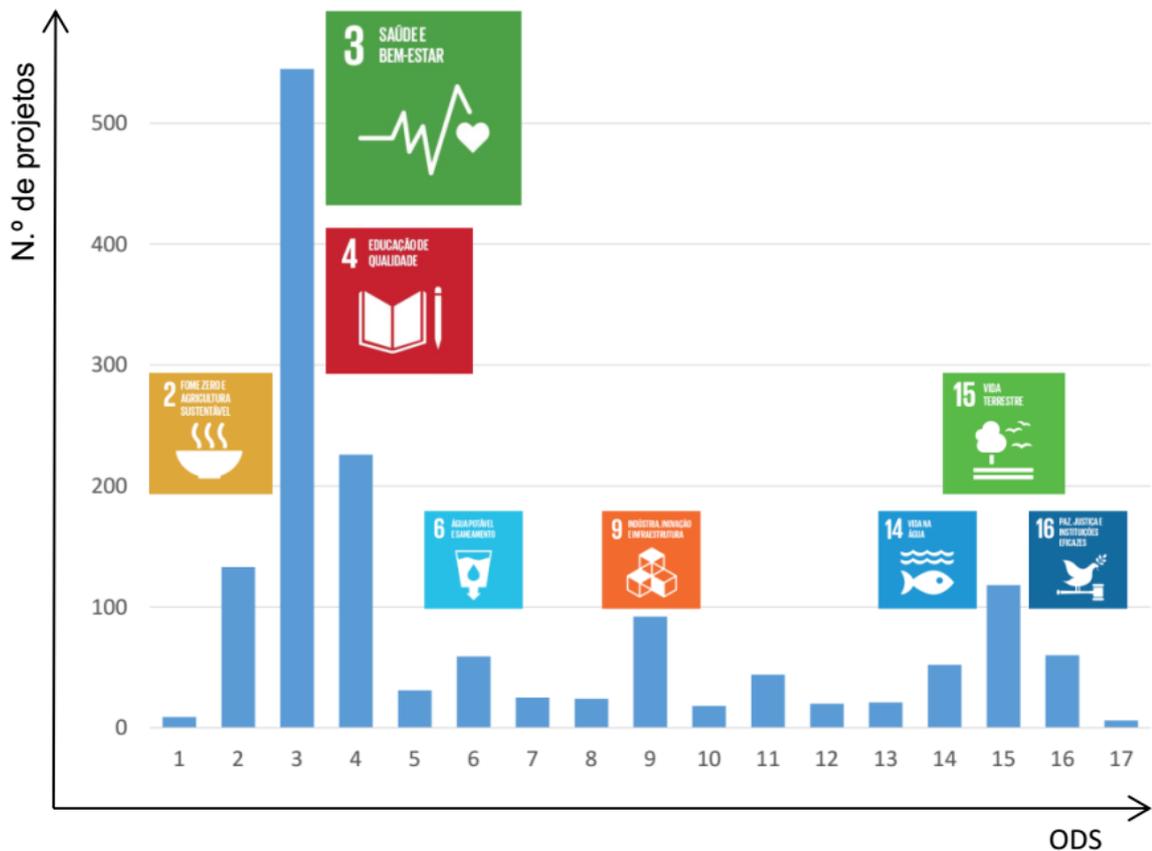
Fonte: Adaptado de UFES (2021o)

Figura 16 - Ações de extensão por ODS na Ufes (2016-2020)



Fonte: UFES (2021o)

Figura 17 - Projetos de pesquisa por ODS na Ufes (2016-2020)

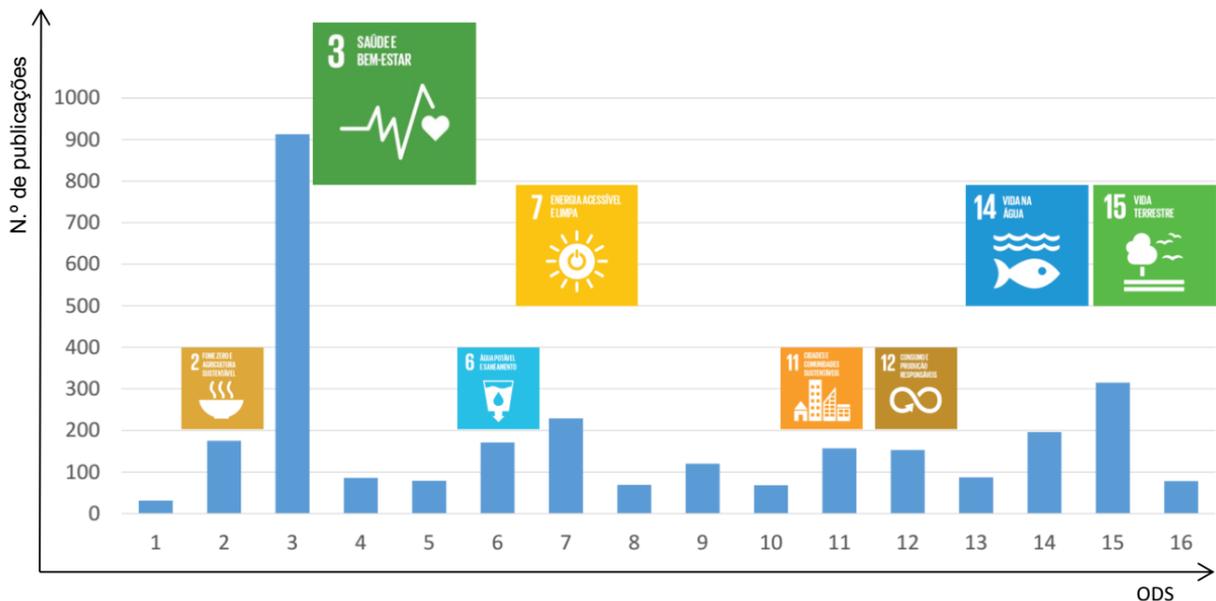


Fonte: UFES (2021o)

Como uma forma de identificar novas ações a serem cadastradas junto à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), a Comissão, em parceria com o setor, incluiu a opção de informar o ODS relacionado no formulário de registro do projeto. A ideia, segundo o atual gerente do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes, professor Yuri Luiz Reis Leite, é expandir essa proposta para outros setores.

As publicações científicas também contabilizam como ações ligadas aos ODS, por isso, foram analisados quase três mil artigos no período de 2015 a 2020, com destaque para o ODS 3 (saúde e bem-estar), conforme apresentado na Figura 18.

Figura 18 - Publicações da Ufes para cada ODS (2015-2020)



Fonte: UFES (2021o)

As ações de divulgação interna, que dizem respeito à fase de identificação das atividades relacionadas com os ODS na Ufes, foram pontuais e de planejamento da própria Comissão. Dentre elas estão:

- Fale conosco – Contato através do *e-mail* ods@ufes.br;
- Participação em eventos nacionais e internacionais, apresentando o desempenho da Ufes quanto ao seu desenvolvimento sustentável na perspectiva dos ODS;
- Participação em encontros virtuais (*webinar*) promovidos por outras instituições promotoras de políticas para implantação e expansão dos ODS no Brasil;

- Site (<www.ods.ufes.br>) – Criação de veículo oficial hospedado no Portal da Ufes e gerenciado pela Comissão da Agenda 2030 na Ufes, onde centralizam informações relacionadas aos ODS na universidade (Figura 19);

Figura 19 - Site dos ODS da Ufes para Agenda 2030



Fonte: UFES (2021o)

- Mídias Sociais – Criação do perfil *@ods.ufes* no *Instagram*, com selo personalizado, através do qual pretende-se divulgar ações mais relevantes da Ufes em relação aos ODS e interagir com perfis afins (Figura 20);

Figura 20 - Perfil dos ODS da Ufes nas Mídias Sociais



Fonte: UFES (2021p)

- Enquete por meio dos *e-mails* dos servidores visando levantar o conhecimento da comunidade acadêmica sobre os ODS;
- Notícias – Classificação das notícias publicadas no Portal da Ufes segundo os ODS (Figura 21), visando dar mais transparência sobre as ações de sustentabilidade desenvolvidas na universidade, com ilustração do símbolo da Agenda 2030 e a identificação do(s) ODS vinculado(s) à iniciativa descrita no texto. Também é possível acessar uma lista com outras notícias relacionadas ao(s) ODS em questão ao clicar no(s) selo(s). A solução foi desenvolvida a partir de uma parceria entre a Supec e a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), mostrando que há setores competentes para elaborar propostas de comunicação e de interação.

Figura 21 - Notícias do Portal da Ufes classificadas conforme os ODS

The image shows a screenshot of the UFES (Universidade Federal do Espírito Santo) website. The main content is a news article titled "Ufes apresenta avanço no cumprimento dos ODS em conferência internacional sobre clima". The article is dated July 2, 2021, and discusses the university's participation in the "Virtual Global Climate 2021" conference. It mentions that the university will be represented by Yuri Leite, Secretary of International Relations, who will discuss the role of public universities in advancing Sustainable Development Goals (SDGs). The article also notes that UFES has published nearly 3,000 scientific articles since 2016, with a focus on SDG 3 (Health and Well-being), SDG 15 (Life on Land), and SDG 13 (Climate Action). At the bottom of the article, there is a grid of 17 SDG icons, each with a number and a brief description. To the right of the article, there are two promotional banners: one for "E-ARTE UFES" (E-learning, Temporary and Emergency) and another for "Informações sobre o CORONAVÍRUS". The website header includes the UFES logo, navigation links, and social media icons.

Fonte: UFES (2021o)

Em relação às parcerias, além de colaborar com o MNODS/ES e de ter ingressado na UNAI, a Ufes também é signatária do *SDG Accord*, juntamente com outras 220 instituições ao redor do mundo. O acordo tem como um de seus objetivos “inspirar, celebrar e promover o papel crítico que a educação tem na realização dos ODS” (SDG ACCORD, 2021) e convoca universidades e faculdades a incorporarem as metas nas suas diversas vertentes de atuação, relatando o progresso e compartilhando aprendizados. Esse tipo de ação faz parte do ODS 17 (parcerias e meios de implementação), que é um objetivo obrigatório para participação de instituições no *THE Impact Rankings*, portanto fundamental para a classificação.

4.2.7 Plano de comunicação

Por fim, após análise dos dados, foi elaborado um plano de comunicação interna integrado ao planejamento institucional da Ufes.

O processo de comunicação do produto técnico foi pensado para trabalhar repetição, atratividade e interação com o público. Em relação aos canais, a seleção baseou-se no perfil e na periodicidade de cada um, levando-se em conta a linguagem e o conteúdo adequados ao público-alvo e considerando a estrutura organizacional e a limitação de recursos, por ser uma universidade pública federal, com orçamento bem enxuto.

O plano foi estruturado após definição dos objetivos de comunicação com suas metas. O documento apresentou as informações a serem divulgadas e sua importância, o público-alvo, o tipo de mensagem, o canal/veículo, o(s) responsável(is) por cada ação, concluindo com um cronograma geral para visualização da programação.

Dentro dessa proposta e buscando uma comunicação mais participativa e a longo prazo, pensou-se em uma peça que permitisse a participação direta e constante dos colaboradores e discentes, bem como o monitoramento das boas práticas, que é o mapa colaborativo proposto como parte do plano.

O Mapeamento Colaborativo ou Participativo traz a oportunidade de ser instrumento de soluções, em que as informações concretizam-se em forma de mapa, possibilitando uma comunicação participativa de vários autores de forma simples e voluntária. Constitui uma importante inovação na forma como os mapas são

produzidos e utilizados, ampliando o conhecimento dos espaços geográficos e reduzindo o custo do mapeamento e, são práticos, viáveis, gratuitos e eficientes na adição e edição de informações (TAVARES et al., 2016, p. 44-56).

Através do mapa, deseja-se gerar participação coletiva e, ao mesmo tempo, permitir análise espacial da consolidação dos ODS nos *campi* da universidade, tornando-se uma próspera base de dados, que poderá auxiliar e facilitar o trabalho da Comissão da Agenda 2030 na Ufes, seja para o monitoramento da internalização dos ODS ou para dar visibilidade às boas práticas.

Para a prática dessa ideia, buscou-se parceria com o Departamento de Computação – CCENS/Ufes, através do professor Edmar Hell Kampke e do discente do curso de Ciência da Computação, Willian Conceição Queiroz.

Para a execução, será preciso a autorização da Reitoria junto aos setores internos responsáveis. Ocorre que, apesar de ser de fato um mapa colaborativo, que tem como principal característica ser uma ferramenta online coletiva, no caso desta proposta, torna-se necessário limitar o acesso à inserção de dados somente a docentes, discentes e servidores técnico-administrativos da Ufes.

O Produto Técnico Tecnológico (Apêndice E) resultante dessa dissertação deverá ser entregue ao gerente do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes, professor Yuri Luiz Reis Leite (Apêndice F).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 RESGATE DOS OBJETIVOS

O objetivo principal desta dissertação foi analisar a comunicação interna e os planos de gestão quanto à implantação dos ODS na Ufes, visando conhecer o contexto para propor um plano de comunicação integrado aos propósitos institucionais.

Após a pesquisa, constatou-se que, embora o desenvolvimento sustentável fizesse parte da estratégia da Ufes e a universidade já desenvolvesse atividades que contribuíssem para avanços nesse sentido, somente em 2020 foi constituída a Comissão da Agenda 2030 na Ufes e iniciado o Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes.

A partir dessas iniciativas, a instituição começou efetivamente o trabalho de mapeamento das ações que possuíam relação com algum dos ODS, visando estimular novas iniciativas e incorporar tais objetivos em sua estratégia.

Apesar dos esforços em torno da implantação da Agenda 2030 e de a Ufes ter sido classificada com destaque como uma das instituições brasileiras envolvidas com esse compromisso, confirmou-se que, até a finalização deste estudo, não havia um plano de comunicação interna específico para divulgar e promover o alcance das metas dos ODS, conforme hipótese levantada inicialmente, porque os trabalhos da Comissão da Agenda 2030 na Ufes ainda estão na fase de planejamento e de identificação de ações realizadas em anos anteriores.

Portanto os objetivos específicos, determinados para atingir o objetivo geral proposto, serviram como embasamento para a elaboração de um plano viável e coerente, para informar e mobilizar a comunidade acadêmica no alcance dos anseios organizacionais.

O primeiro objetivo específico foi compreender os ODS e sua aplicabilidade nas universidades brasileiras, com o intuito de obter uma visão geral do cenário nacional. Constatou-se que, embora as metas globais tenham sido adaptadas à realidade brasileira e haja indicadores para monitorar o progresso do país em cada um dos ODS para o alcance das metas, ainda não há orientações oficiais do Governo Federal sobre como integrar os ODS na estrutura e nas atividades das

universidades, embora a ciência e a educação sejam parte fundamental nesse processo, como importante fonte de conhecimento e transformação social. Atualmente, os relatórios adotados como referências são os guias elaborados pela *Sustainable Development Solutions Network (SDSN)* da ONU.

Para alcançar o segundo objetivo específico, buscou-se identificar as instituições brasileiras que obtiveram destaque internacional na busca pela implantação dos ODS, visando conhecer o avanço no território nacional, em relação a ações desenvolvidas por universidades voltadas para esse fim. Porém, embora o *THE Impact Rankings* seja conceituado e considerado uma importante ferramenta de averiguação, ele não é reconhecido oficialmente no Brasil como parâmetro de análise.

O terceiro objetivo específico foi analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional da Ufes vigente, para compreender os propósitos de sustentabilidade previstos pela instituição, conhecendo o caminho a ser seguido pela Ufes pelos próximos anos, sua missão, sua visão, seus valores, seus objetivos estratégicos por área de atuação e suas metas com indicadores para o período. Esse planejamento orientará os planos táticos e operacionais da instituição e servirá como parâmetro para mensurar seu desenvolvimento.

O documento legitimou o compromisso social da Ufes, sua preocupação com o desenvolvimento sustentável e com a inclusão, bem como o desejo de desempenhar seu papel como agente transformador do meio onde está inserida, conquistando, conseqüentemente, maior reconhecimento nacional e internacional. Muitos de seus objetivos estratégicos definidos por área de atuação (ensino, pesquisa, extensão, assistência, gestão) vão ao encontro das metas elaboradas para cada ODS, como o incentivo a pesquisas integradas às demandas da sociedade e o fortalecimento de projetos extensionistas com maior interação da comunidade, legitimando a importância de divulgar internamente a proposta da Agenda 2030, a fim de associar ações e caminhar em paralelo para alcançar os resultados institucionais planejados.

O quarto objetivo específico deste estudo foi analisar relatórios realizados pela Ufes, visando observar informações que contribuíssem estrategicamente para a elaboração do plano de comunicação. Examinar tais documentos permitiu

contextualizar a Ufes em relação à sua gestão, ao seu posicionamento e às iniciativas relacionadas ao desenvolvimento sustentável, às adequações realizadas no processo de comunicação interna em virtude da pandemia, bem como conhecer sua estrutura organizacional, servindo como base para elaboração de um produto técnico efetivo.

O quinto objetivo específico buscou elencar as principais ferramentas de comunicação da Ufes e descrever a estrutura interna. Esse panorama permitiu inteirar-se do sistema de comunicação da Ufes, do setor responsável, das áreas de atuação, dos canais existentes e do perfil de cada um, contribuindo para melhor compreensão da conjuntura e para formalização do plano considerando possibilidades factíveis de comunicação com o público interno.

O sexto objetivo específico visou levantar as ações realizadas na Ufes quanto aos ODS, até o momento. Verificou-se que o processo de internalização dos ODS na Ufes foi iniciado pela Secretaria de Relações Internacionais (SRI) em 2019 e, de fato, instituído pelo atual Reitor com a constituição da Comissão da Agenda 2030 na Ufes, em 2020, com posterior estabelecimento do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes.

Por fim, baseado nesses levantamentos e nas análises dos dados, foi elaborado um plano de comunicação interna integrado ao planejamento institucional da Ufes, propondo ferramentas de comunicação eficientes.

Diante do exposto, constatou-se que a Ufes, como uma universidade pública, tem grande potencial para disseminar a temática e ampliar o conhecimento da comunidade acadêmica sobre a Agenda 2030, estimulando a geração de soluções inovadoras e a formação de colaboradores responsáveis e conscientes. Os resultados dos esforços da Ufes, especialmente nos últimos dois anos, reforçam seu compromisso em ser uma organização sustentável, buscando consolidar os ODS no seu plano de gestão e na sua estrutura.

Nesse processo, a comunicação interna, trabalhada de forma integrada e estratégica, é ferramenta essencial para impulsionar as transformações estruturais e processuais necessárias para enfrentar os desafios da relação homem/organização/mundo, para envolver a coletividade, para solidificar a

credibilidade da instituição, agregando valor à sua marca e legitimando sua imagem pública como organização responsável e consciente.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERAIS

Este projeto teve o intuito de contribuir com informações e reflexões acerca do tema “desenvolvimento sustentável”, enfatizando a importância da universidade para o alcance da implementação dos ODS e como a comunicação interna pode ser a grande aliada nessa conquista.

Através do levantamento realizado, foi possível perceber que a Agenda 2030 oferece uma amplitude de possibilidades de contribuição para as universidades e que trata-se de um movimento cíclico, no qual a instituição que beneficia também é beneficiada, sendo, portanto, uma oportunidade de a Ufes se desenvolver de forma mais sustentável e responsável, perante uma sociedade cada vez mais vigilante, ganhando expressividade internacional, evoluindo e fortalecendo sua imagem.

Estudos apontam que um dos grandes desafios da organização pública é superar a visão econômica e tecnicista para tornar a questão humana o cerne para o seu desenvolvimento e sua sobrevivência, buscando exercer seu poder para propor ações de intervenção e transformação do sistema global social, político e econômico no qual está inserida, incitando reflexões sobre os desafios e busca por soluções inovadoras.

5.3 PRODUTO TÉCNICO

Após as análises e a confirmação da hipótese de não haver planejamento de comunicação específico para a implantação dos ODS na Ufes, o produto técnico desenvolvido foi o “Plano de Comunicação Interna Integrado à Implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Ufes”.

Um projeto direcionado, baseado no planejamento institucional, com definição dos objetivos de comunicação e suas metas, das ações, do público-alvo de cada ação, da forma como será feita a divulgação e envolvimento, dos responsáveis pela execução, do canal mais adequado a ser utilizado, considerando os veículos oficiais da Ufes, mas buscando, também, outras alternativas de mídias.

Para tornar o plano mais interativo, propôs-se a elaboração de um produto complementar: o protótipo de um mapa colaborativo, com foco no *campus* de Alegre.

5.4 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

A pesquisa ocorreu através do método de estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, caracterizando-se como uma pesquisa teórico-aplicada, exploratória e descritiva. O método adotado foi o documental e o referencial teórico utilizou-se o levantamento bibliográfico baseado em livros, artigos, além da análise de documentos internos da Ufes, documentos oficiais sobre Agenda 2030, *sites* diversos, relatórios da ONU e do Governo Federal.

5.5 ADERÊNCIA

A linha de pesquisa do produto técnico desenvolvido é a n.º 2 “Tecnologia, inovação e operações no setor público”, uma vez que objetiva o desenvolvimento profissional em gerenciamento de ações a partir do conhecimento de comunicação. Já o projeto estruturante é o n.º 4 “Transformação e inovação organizacional”, com foco em Administração Pública Contemporânea e em Sustentabilidade Organizacional.

5.6 IMPACTOS

Diante da diversidade de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, baseados em pessoas, prosperidade, paz, parcerias e planeta e das inúmeras possibilidades de atuação da Ufes em variadas vertentes, se o plano de comunicação for realizado de forma direcionada, integrada e sistêmica, o impacto poderá ser relevante dentro da universidade e no seu entorno, podendo produzir modificações nos âmbitos social, econômico e cultural.

5.7 REPLICABILIDADE

Como a metodologia consiste essencialmente em levantamento bibliográfico e análise documental, os métodos utilizados para construção deste trabalho podem ser replicados em instituição assemelhada, apenas com a leitura da dissertação, e o produto técnico poderá ser adaptado à realidade local e desenvolvido conforme o planejamento estratégico da instituição interessada.

5.8 INOVAÇÃO

O tema da dissertação é relevante, pois traz reflexões atuais e aborda questões contemporâneas, como: i) o desenvolvimento sustentável; ii) o plano de ação global Agenda 2030; iii) o potencial das universidades para a consolidação dos ODS; e iv) a modernização da gestão pública através da implementação de uma comunicação que busque ultrapassar os modelos tradicionais enraizados para buscar maior participação do público interno. A proposta de elaborar um plano de comunicação com diferentes ferramentas, entre elas o mapa colaborativo, pode ser considerada inovadora, à medida que busca novas formas de comunicação que tornem o processo mais dinâmico, participativo e interativo.

Talvez por ser um projeto bastante direcionado e por se tratar de uma temática nova, não foi encontrado trabalho correlato que envolvesse a Agenda 2030 e seus ODS, relacionando-os com um planejamento de comunicação elaborado estrategicamente para a divulgação desse plano dentro de uma instituição federal.

A ideia do mapa colaborativo, porém, originou-se especificamente a partir da leitura do artigo “Mapeamento Colaborativo: Uma interação entre cartografia e desenvolvimento sustentável no *Campus* do Pici – Universidade Federal do Ceará” (UFC), publicado em 2016 na Revista ACTA Geográfica, o qual relatou sobre a Cartografia e os Mapas Colaborativos, trazendo definições, destacando o avanço cartográfico e a junção com a tecnologia ao longo da história, enfatizando-se os mapas *web* como forma de comunicação social, exemplificando sua aplicação e associando mapeamento com conscientização ambiental e social no *Campus* do Pici da UFC (TAVARES et al., 2016, p. 44-56).

5.9 ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO

Este estudo teve como destaque a ênfase prática, uma vez que foi elaborado um plano de comunicação a partir de um diagnóstico real que demonstrou a não existência de um plano com esse fim, baseado na análise da conjuntura da universidade em relação aos ODS, em que a pesquisa foi desenvolvida com a averiguação de documentos institucionais estratégicos, de relatórios sobre a Agenda 2030 no âmbito mundial, nacional e regional, de mapas, gráficos, tabelas entre outros procedimentos.

5.10 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A discussão sobre as contribuições da comunicação interna é de fundamental relevância para a gestão estratégica e, principalmente, para a gestão pública moderna, por isso, pesquisas e estudos voltados para o tema fundamentam e orientam a melhoria contínua do serviço prestado ao cidadão, do ambiente de trabalho e dos processos, contribuindo para a evolução do sistema.

É importante que as organizações sejam mais flexíveis e desenvolvam a capacidade de se adaptarem a uma realidade cada vez mais volátil e global, entendendo que a comunicação é parte essencial no processo de construção de identidade, no fortalecimento dos seus valores, da sua marca, e conseqüentemente na perenidade de uma organização.

Ademais, considera-se igualmente importante realizar pesquisas e estudos voltados para o desenvolvimento sustentável, buscando revelar as ações desenvolvidas e os desafios enfrentados para a implantação e implementação dos ODS em universidades públicas, reforçando a necessidade de as organizações se preocuparem e se envolverem com as questões ao redor.

REFERÊNCIAS

ABAD-SEGURA, E.; ZAMAR, M. D. G. *Sustainable economic development in higher education institutions: A global analysis within the SDGs framework*. **Journal of Cleaner Production**, n. 294, 2021.

ALVES, C. A. **Gestão da comunicação das Universidades Federais**: mapeamento das ações e omissões. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, São Paulo, 2015.

AMORIM, L. R.; OLIVEIRA, R.F. O lugar da comunicação estratégica e relacional nas organizações educacionais. In: SCROFERNEKER, C. M. A. **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, p. 68-79, 2015.

BALDISSERA, R.; MOURÃO, I. Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI. In: **XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Rio de Janeiro: Intercom, 2015.

BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação (CoInfo) e midiática: inter-relação com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) sob a ótica da educação contemporânea. **Folha de Rosto**, v. 4, n. 1, p. 15-24, 2018.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Notícias**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34183:brasil-adapta-metas-de-desenvolvimento-da-onu-a-realidade-nacional&catid=10:disoc&directory=1. Acesso em: 07 jun. 2021.

_____. Secretaria de Governo da Presidência da República. **Notícias**. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/ods/noticias/o-governo-brasileiro-e-a-agenda-2030>. Acesso em: 02 mar. 2021a.

_____. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). **Relatório dos Indicadores para os ODS**. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/relatorio/sintese>. Acesso em: 14 jul. 2021b.

_____. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Notícias**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34865&Itemid=9. Acesso em: 07 jul. 2021c.

_____. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/>. Acesso em: 14 jul. 2021d.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Mapa Político Brasil**. Disponível em: https://geofpt.ibge.gov.br/produtos_educacionais/mapas_tematicos/mapas_do_brasil/mapas_nacionais/politico/brasil_grandes_regioes.pdf. Acesso em: 01 jun. 2021e.

_____. Ministério da Economia. **Nova Administração Pública**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/apresentacoes/2020/setembro/nova-administracao-publica.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2020.

_____. Decreto-Lei n. 10.179, de 18 de dezembro de 2019. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 6, n. 245, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10179.htm. Acesso em: 21 out. 2020.

_____. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Relatório Agenda 2030 – Metas Nacionais dos ODS**. 2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180801_ods_metas_nac_dos_obj_de_desenv_susten_propos_de_adequa.pdf. Acesso em: 07 jun. 2021.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Resolução n.º 7, de 18 de dezembro de 2018**. 2018a. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 23 set. 2021.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior 2017**. 2018b. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/dados-do-censo-da-educacao-superior-as-universidades-brasileiras-representam-8-da-rede-mas-concentram-53-das-matriculas/21206. Acesso em: 16 nov. 2020.

_____. Secretaria de Governo da Presidência da República. **Plano de Ação 2017-2019**. 2017. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/ods/publicacoes/plano-de-acao-da-cnods-2017-2019#:~:text=No%20cen%C3%A1rio%20de%20diversidade%20que,a%20recupera%C3%A7%C3%A3o%20econ%C3%B4mica%20do%20Pa%C3%ADs>. Acesso em: 11 set. 2020.

_____. Decreto-Lei n. 8.892, de 27 de outubro de 2016. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 1, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8892.htm#textoimpressao. Acesso em: 21 out. 2020.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução n. 510, de 07 de abril de 2016**. 2016a. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 10.861**, de 14 de abril de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 06 jul. 2021.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 26 out. 2020.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

_____. **Respirando o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CARDOSO JÚNIOR, M. H.; TÓFANI, F. A importância da utilização do Endomarketing para a Gestão Pública Estratégica. **Portal do Marketing**. 2007.

Disponível em:

http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Importancia_da_utilizacao_do_Endomarketing_para_a_gestao_publica_estrategica.htm. Acesso em: 30 set. 2020.

CERANTOLA, W. A. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica**: Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, p. 213-224, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**: provas e concursos. Barueri: Manole, v. 4. ed., 2016.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações . 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1991.

COGNA EDUCAÇÃO. **Institucional**. Disponível em: <http://www.cogna.com.br/>. Acesso em: 02 jun. 2021.

COSTA, D. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro: v. 48, n. 1, p. 3-25, 2013.

FERNANDES, W. L. C; BRUN, S. A. Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: o caso Valoriza UFPR. **Revista ECCOM**. São Paulo: v. 10, n. 20, p. 35-48, 2019.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro: v. 52, n. 1, p. 71-88, 2018.

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

GOOGLE MAPS. **Site**. Disponível em <https://www.google.com.br/maps/search/>. Acesso em: 21 out. 2020.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

_____. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégia. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégia**: Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, p. 37-58, 2016.

_____. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. São Paulo: **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p.167-190, 2006.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**: 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEAL FILHO, W.; FRANKENBERGER, F.; SALVIA, A. L.; AZEITEIRO, U.; ALVES, F.; CASTRO, P.; WILL, M.; PLATJE, J.; LOVREN, V. O.; BRANDLI, L. PRICE, E.; DONI, F.; MIFSUD, M.; ÁVILA, L. V. *A framework for the implementation of the Sustainable Development Goals in university programmes*. **Journal of Cleaner Production**, n. 299, Elsevier. 2021.

LEAL FILHO, W.; MANOLAS, E.; PACE, P. *The future we want*. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, vol. 16, p. 112-129, 2015.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. **Liderança e comunicação interna**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p.107-125, 2014.

_____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. In: **Conexão – Comunicação e Cultura**. Caxias do Sul, v. 9, n. 17, 2010.

MARSON, P. R.; MAYER, V. F; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 43-60, 2013.

MONTERO, A. C. G. O Sistema de Comunicação Educativa Organizacional – uma ferramenta conceitual para ser usada na gestão da comunicação interna de organizações públicas. In: **IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**. Porto Alegre, 2010.

MNODS - MOVIMENTO NACIONAL ODS. **Institucional**. Disponível em: <https://movimentoods.org.br/>. Acesso em: 08 jul. 2021.

MNODS/ES - MOVIMENTO NACIONAL ODS ESPÍRITO SANTO. **Institucional**. Disponível em: <https://es.movimentoods.org.br/>. Acesso em: 08 jul. 2021.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Plataforma Agenda 2030**. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/sobre>. Acesso em: 12 set. 2020.

_____. **Relatório sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio 2015.** 2015. Disponível em: <http://abm.org.br/ods/wp-content/uploads/2017/10/Relatorio-sobre-os-Objetivos-do-Milenio-2015.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

PEREIRA, L. C. B. Reforma do Estado e administração pública gerencial. **Revista do Serviço Público - ENAP**, 34. ed., 2009.

_____. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 1, 1998.

PUCMG – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. **Institucional.** Disponível em: <https://www.pucminas.br/destaques/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 22 out. 2020.

PUCPR – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. **Institucional.** Disponível em: <https://www.pucpr.br/>. Acesso em: 22 out. 2020.

PUCRS – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. **Institucional.** Disponível em: <https://www.pucrs.br/institucional/a-universidade/o-campus/>. Acesso em: 22 out. 2020.

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. R.; SEVILHA, I. C.; OSWALDO, Y. C. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, vol. 17, n. 1., p. 128-138, 2018.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **A nova administração.** Tradução Luciano Antônio Gomide. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SACHS, J., KROLL, C., LAFORTUNE, G., FULLER, G., WOELM, F. *The Decade of Action for the Sustainable Development Goals: **Sustainable Development Report 2021.*** Cambridge: Cambridge University Press.

SANCHES-CARRILLO, J. C.; CADARSO, M. A.; TOBARRA, M. A. Embracing higher education leadership in sustainability: A systematic review. **Journal of Cleaner Production** n. 298, 2021.

SANTOS, F. M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, mai. 2012.

SCROFERNEKER, C. M. A.; WELLS, A. C. De qual comunicação (interna) não estamos falando? In: SCROFERNEKER, C. M. A. **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, p. 15-25, 2015.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, v. 13, n. 31, p. 47-53, 2006.

SDG ACCORD – SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS ACCORD. Disponível em: <https://www.sdgaccord.org/>. Acesso em: 09 jul. 2021.

SDSN – SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK. **Case Studies**. Disponível em: <https://blogs.upm.es/education4sdg/>. Acesso em: 01 jun. 2021.

SDSN – SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK (Australia/Pacific). **Accelerating Education for the SDGS in Universities: A guide for universities, colleges, and tertiary and higher education institutions**. New York, 2020. Disponível em: <https://resources.unsdsn.org/accelerating-education-for-the-sdgs-in-universities-a-guide-for-universities-colleges-and-tertiary-and-higher-education-institutions>. Acesso em: 21 out. 2020.

SDSN – SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK (Australia/Pacific, Melbourne). **Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector**. Australia, New Zealand and Pacific Edition, 2017. Disponível em: <https://www.unsdsn.org/>. Acesso em: 29 set. 2020.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 31-42, 2009.

TAVARES, G.U.; EVANGELISTA, A. N. A.; SANTOS, J. de O.; GORAYEB, A. Mapeamento Colaborativo: Uma interação entre cartografia e desenvolvimento sustentável no Campus do Pici – Universidade Federal do Ceará. **ACTA Geográfica**, ed. Esp. V CBEAGT, p.44-56, 2016.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

THE – TIMES HIGHER EDUCATION. WORLD UNIVERSITY RANKINGS.

Rankings. Disponível em:

https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2021/overall#!/page/0/length/-1/locations/BR/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined. Acesso em: 02 maio 2021.

_____. **Metodologia.** Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-2021-methodology>. Acesso em 02 maio 2021a.

_____. **Rankings.** Disponível em:

https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2020/overall#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined. Acesso em 21 out. 2020.

_____. **Mapa.** Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/impact-visual>. Acesso em: 21 out. 2020a.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações:** empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

UECE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. **Institucional.** Disponível em: <http://www.uece.br/onde-estamos/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UEL – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. **Institucional.** Disponível em: <https://portal.uel.br/conheca-a-uel/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UEM – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ. **Institucional.** Disponível em: http://www.uem.br/a-uem/copy_of_campus. Acesso em: 22 out. 2020.

UFABC – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. **Institucional.** Disponível em: <https://www.ufabc.edu.br/a-ufabc/campi>. Acesso em 22: out. 2020.

UFC – UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Institucional.** Disponível em: <http://www.ufc.br/a-universidade>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFCSPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE. **Institucional**. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/visite>. Acesso: em 22 out. 2020.

UFERSA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO SEMI-ÁRIDO. **Institucional**. Disponível em: <https://ufersa.edu.br/campus/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFES – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Institucional**. Disponível em: <http://www.ufes.br/institui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 09 jun. 2021.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional Ufes 2021 - 2030**. 2021. Disponível em: https://pdi.ufes.br/sites/pdi.ufes.br/files/field/anexo/minuta_pdi_2021-2030.pdf. Acesso em: 24 abr. 2021a.

_____. **Relatório de Sustentabilidade Ufes 2020**. Disponível em: <https://internacional.ufes.br/pt-br/sustentabilidade>. Acesso em: 05 mar. 2021b.

_____. **Conteúdo**. Disponível em: <https://www.ufes.br/conteudo/ufes-fica-em-segundo-lugar-dentre-brasileiras-em-ranking-sobre-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 10 maio 2021c.

_____. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). **Resolução n.º 20, de 25 de maio de 2021**. Disponível em: https://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_20.2021_-_cepe.pdf. Acesso em 30 maio 2021d.

_____. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. Disponível em: https://servidor.ufes.br/Quadros/servidores_setor.jsp. Acesso em: 13 jul. 2021e.

_____. Institucional. **Organograma**. Disponível em: https://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/organograma_estrutura_organizacional.pdf. Acesso em: 20 abr. 2021f.

_____. Sobre o Campus. **Campus de Goiabeiras**. Disponível em: <https://www.ufes.br/campus-de-goiabeiras>. Acesso em: 24 abr. 2021g.

_____. Sobre o Campus. **Campus de Maruípe**. Disponível em: <https://www.ufes.br/campus-de-maru%C3%ADpe>. Acesso em: 24 abr. 2021h.

_____. Sobre o Campus. **Campus de Alegre em números**. Disponível em: <https://alegre.ufes.br/numeros>. Acesso em: 24 abr. 2021i.

_____. Sobre o Campus. **Ceunes em números**. Disponível em: <https://ceunes.ufes.br/ceunes-em-numeros>. Acesso em: 24 abr. 2021j.

_____. Institucional. **Serviço de Informação ao Cidadão**. Disponível em: https://servidor.ufes.br/Quadros/servidores_setor.jsp. Acesso em: 24 abr. 2021k.

_____. **Superintendência de Comunicação**. Disponível em: <https://www.ufes.br/superintend%C3%Aancia-de-cultura-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-supecc>. Acesso em: 20 abr. 2021l.

_____. **Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG)**. Disponível em: <https://prppg.ufes.br/cursos-em-funcionamento>. Acesso em: 05 jul. 2021m.

_____. **Coronavírus**. Disponível em: <https://coronavirus.ufes.br/>. Acesso em: 28 set. 2021n.

_____. **Site ODS**. Disponível em: <https://ods.ufes.br/>. Acesso em: 15 jul. 2021o.

_____. **Instagram**. Disponível em: <https://www.instagram.com/ods.ufes/>. Acesso em: 15 de julho de 2021p.

_____. **Relatório de Sustentabilidade Ufes 2019. 2020**. Disponível em: <https://internacional.ufes.br/pt-br/sustentabilidade>. Acesso em: 05 mar. 2021.

_____. Reitoria. **Portaria n.º 424, de 21 de julho de 2020**. Disponível em: <https://boletim.sigepe.planejamento.gov.br/publicacao/detalhar/38728>. Acesso em: 03 ago. 2020a.

_____. **Relatório Ufes no Ranking THE Impact 2020**. 2020b.

_____. **Conteúdo**. Disponível em: <http://ufes.br/conteudo/ufes-esta-entre-lideres-brasileiras-no-ranking-de-impacto-para-os-ods>. Acesso em: 11 set. 2020c.

_____. Sobre a Ufes. **Ufes em números**. Disponível em: <https://www.ufes.br/ufes-em-n%C3%BAmeros>. Acesso em: 30 set. 2020d.

_____. Sobre a Ufes. **Como funciona a UFES**. Disponível em: <https://www.ufes.br/como-funciona-ufes>. Acesso em: 30 set. 2020e.

_____. **Relatório Ilustrado de Gestão 2012-2020**. 2020f. Disponível em: <https://www.ufes.br/relatorio-ilustrado-de-gestao-2012-2020>. Acesso em: 09 dez. 2020.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Ufes 2020**. 2020g. Disponível em: https://avaliacaoinstitucional.ufes.br/sites/avaliacaoinstitucional.ufes.br/files/field/anexo/rai_-_ano-base_2020_-_30032021.pdf. Acesso em: 07 jul. 2021.

_____. **Relatório de Atividades Supec/Ufes 2012 - 2019**. 2020h. Disponível em: <https://comunicacao.ufes.br/relatorio-de-atividades>. Acesso em: 07 jul. 2021.

_____. **Conteúdo**. Disponível em: <https://www.ufes.br/conteudo/ufes-e-reconhecida-pela-onu-como-instituicao-de-impacto-academico>. Acesso em: 11 dez. 2019.

_____. Conselho Universitário (CUn). **Resolução n.º 22, de 09 de julho de 2019**. 2019a. Disponível em: https://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_22_2019.pdf. Acesso em 30 maio 2021.

UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Institucional**. Disponível em: <http://www.uff.br/?q=apresentacao>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFJF – UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Institucional**. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFLA – UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Institucional**. Disponível em: <https://ufla.br/sobre>. Acesso em: 01 jun. 2021.

UFMS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Institucional**. Disponível em: <https://www.ufms.br/universidade/campus-ufms/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFOP – UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Institucional**. Disponível em: <https://ufop.br/unidades-academicas>. Acesso em: 01 jun. 2021.

UFPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Institucional**. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFPB – UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Institucional**. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/centros-de-ensino>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Institucional**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/campi>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFPI – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. **Institucional**. Disponível em: <https://ufpi.br/institucional-ufpi/campi>. Acesso em: 03 jul. 2021.

UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Institucional**. Disponível em: <https://www.ufpr.br/portalfufpr/campi/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Institucional**. Disponível em: <https://www.ufs.br/>. Acesso em: 01 jun. 2021.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Institucional**. Disponível em: <https://ufsc.br/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFSM – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Institucional**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/sitios-da-ufsm>. Acesso em: 22 out. 2020.

UFT – UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Institucional**. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/>. Acesso em: 02 jun. 2021.

UFU – UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Institucional**. Disponível em: <http://www.ufu.br/campi>. Acesso em: 01 jun. 2021.

UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. **Institucional**. Site. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/sobre-a-unesp/unidades/faculdades-e-institutos/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UNIFEI – UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. **Institucional**. Disponível em: <https://unifei.edu.br/institucional/historia/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UNIFESP – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Institucional**. Disponível em: <https://www.unifesp.br/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UNIFRAN – UNIVERSIDADE DE FRANCA. **Institucional**. Disponível em: <https://www.unifran.edu.br/a-unifran/nossas-unidades/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO. **Institucional**. Disponível em: <https://www.uninove.br/localizacao-da-universidade-e-fator-importante-para-escolha/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UNIOESTE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ. **Institucional**. Disponível em: <https://www.unioeste.br/portal/inicio/sobre/a-unioeste>. Acesso em: 22 out. 2020.

UNISINOS – UNIVERSIDADE UNISINOS. **Institucional**. Disponível em: <http://www.unisinos.br/institucional/onde-estamos/apresentacao>. Acesso em: 22 out. 2020.

UNISUL - UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **Institucional**. Disponível em: <https://www.unisul.br/>. Acesso em: 02 jun. 2021.

USP – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Institucional**. Disponível em: <https://www5.usp.br/institucional/escolas-faculdades-e-institutos/>. Acesso em: 22 out. 2020.

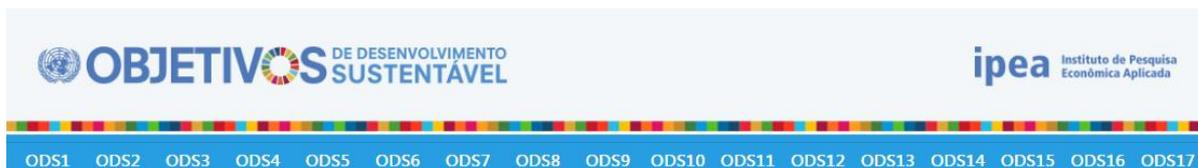
UTFPR – UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Institucional**. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/>. Acesso em: 22 out. 2020.

UVV – UNIVERSIDADE VILA VELHA. **Institucional**. Disponível em: <https://uvv.br/a-uvv/>. Acesso em: 22 out. 2020.

ANEXOS

ANEXO A – METAS NACIONAIS POR ODS

A seguir é apresentada a lista completa com a descrição das metas nacionais por Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, readequadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, porém, ressalta-se que a maioria não é aplicável em Instituições de Ensino Superior.



ACABAR COM A POBREZA EM TODAS AS SUAS FORMAS, EM TODOS OS LUGARES.

Meta 1.1 - Até 2030, erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas em todos os lugares, medida como pessoas vivendo com menos de PPC\$3,20 per capita por dia.

Meta 1.2 Até 2030, reduzir à metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades, que vivem na pobreza monetária e não monetária, de acordo com as definições nacionais.

Meta 1.3 Assegurar para todos, em nível nacional, até 2030, o acesso ao sistema de proteção social, garantindo a cobertura integral dos pobres e das pessoas em situação de vulnerabilidade.

Meta 1.4 Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e as pessoas em situação de vulnerabilidade, tenham acesso a serviços sociais, infraestrutura básica, novas tecnologias e meios para produção, tecnologias de informação e comunicação, serviços financeiros e segurança no acesso equitativo à terra e aos recursos naturais.

Meta 1.5 Até 2030, construir a resiliência dos pobres e daqueles em situação de vulnerabilidade, e reduzir a exposição e vulnerabilidade destes a eventos extremos relacionados com o clima e outros choques e desastres econômicos, sociais e ambientais.

Meta 1.a Garantir recursos para implementar programas e políticas para erradicar a pobreza extrema e combater a pobreza.

Meta 1.b Fortalecer marcos políticos e institucionais para garantir a efetividade e a sustentabilidade das ações de erradicação da pobreza.



ACABAR COM A FOME, ALCANÇAR A SEGURANÇA ALIMENTAR E MELHORIA DA NUTRIÇÃO E PROMOVER A AGRICULTURA SUSTENTÁVEL

Meta 2.1 Até 2030, erradicar a fome e garantir o acesso de todas as pessoas, em particular os pobres e pessoas em situações vulneráveis, incluindo crianças e idosos, a alimentos seguros, culturalmente adequados, saudáveis e suficientes durante todo o ano.

Meta 2.2 Até 2030, erradicar as formas de má-nutrição relacionadas à desnutrição, reduzir as formas de má-nutrição relacionadas ao sobrepeso ou à obesidade, prevendo o alcance até 2025 das metas acordadas internacionalmente sobre desnutrição crônica e desnutrição aguda em crianças menores de cinco anos de idade, e garantir a segurança alimentar e nutricional de meninas adolescentes, mulheres grávidas e lactantes, pessoas idosas e povos e comunidades tradicionais.

Meta 2.3 Até 2030, aumentar a produtividade agrícola e a renda dos pequenos produtores de alimentos, particularmente de mulheres, agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais, visando tanto à produção de autoconsumo e garantia da reprodução social dessas populações quanto ao seu desenvolvimento socioeconômico, por meio do acesso seguro e equitativo: *i*) à terra e aos territórios tradicionalmente ocupados; *ii*) à assistência técnica e extensão rural, respeitando-se

as práticas e saberes culturalmente transmitidos; *iii*) a linhas de crédito específicas; *iv*) aos mercados locais e institucionais, inclusive políticas de compra pública; *v*) ao estímulo ao associativismo e cooperativismo; e *vi*) a oportunidades de agregação de valor e emprego não-agrícola.

Meta 2.4 Até 2030, garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos, por meio de políticas de pesquisa, de assistência técnica e extensão rural, entre outras, visando implementar práticas agrícolas resilientes que aumentem a produção e a produtividade e, ao mesmo tempo, ajudem a proteger, recuperar e conservar os serviços ecossistêmicos, fortalecendo a capacidade de adaptação às mudanças do clima, às condições meteorológicas extremas, secas, inundações e outros desastres, melhorando progressivamente a qualidade da terra, do solo, da água e do ar.

Metas 2.5

2.5.1 Até 2020, garantir a conservação da diversidade genética de espécies nativas e domesticadas de plantas, animais e microrganismos importantes para a alimentação e agricultura, adotando estratégias de conservação *ex situ*, *in situ* e *on farm*, incluindo bancos de germoplasma, casas ou bancos comunitários de sementes e núcleos de criação e outras formas de conservação adequadamente geridos em nível local, regional e internacional.

2.5.2 Até 2020, garantir a repartição justa e equitativa dos benefícios decorrentes da utilização dos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados, conforme acordado internacionalmente, assegurando a soberania alimentar e segurança alimentar e nutricional.

Meta 2.a Aumentar o investimento, inclusive por meio do reforço da cooperação internacional, em infraestrutura, pesquisa e assistência técnica e extensão rural, no desenvolvimento de tecnologias e no estoque e disponibilização de recursos genéticos de plantas, animais e microrganismos, incluindo variedades crioulas e parentes silvestres, de maneira a aumentar a capacidade de produção agrícola ambientalmente sustentável, priorizando povos e comunidades tradicionais, agricultores familiares, pequenos e médios produtores, adaptando novas tecnologias

aos sistemas de produção tradicional e considerando as diferenças regionais e socioculturais.

Meta 2.b Corrigir e prevenir as restrições ao comércio e distorções nos mercados agrícolas mundiais, inclusive por meio da eliminação paralela de todas as formas de subsídios à exportação e todas as medidas de exportação com efeito equivalente, de acordo com o mandato da Rodada de Desenvolvimento de Doha e atendendo, em nível nacional, ao princípio da soberania alimentar e segurança alimentar e nutricional.

Meta 2.c Adotar medidas para garantir o funcionamento adequado dos mercados de alimentos e seus derivados, facilitar o acesso oportuno à informação de mercado, promover o fortalecimento de políticas públicas de estoque e abastecimento, incluindo investimento em logística e distribuição, a fim de ajudar a limitar a volatilidade extrema dos preços dos alimentos e garantir, em nível nacional, a soberania alimentar e segurança alimentar e nutricional.



ASSEGURAR UMA VIDA SAUDÁVEL E PROMOVER O BEM-ESTAR PARA TODOS, EM TODAS AS IDADES

Meta 3.1 Até 2030, reduzir a razão de mortalidade materna para no máximo 30 mortes por 100.000 nascidos vivos.

Meta 3.2 Até 2030, enfrentar as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de 5 anos, objetivando reduzir a mortalidade neonatal para no máximo 5 por mil nascidos vivos e a mortalidade de crianças menores de 5 anos para no máximo 8 por mil nascidos vivos.

Meta 3.3 Até 2030 acabar, como problema de saúde pública, com as epidemias de AIDS, tuberculose, malária, hepatites virais, doenças negligenciadas, doenças

transmitidas pela água, arboviroses transmitidas pelo *aedes aegypti* e outras doenças transmissíveis.

Meta 3.4 Até 2030, reduzir em um terço a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis via prevenção e tratamento, promover a saúde mental e o bem-estar, a saúde do trabalhador e da trabalhadora, e prevenir o suicídio, alterando significativamente a tendência de aumento.

Meta 3.5 Reforçar a prevenção e o tratamento dos problemas decorrentes do uso de substâncias, incluindo o abuso de drogas entorpecentes e uso nocivo do álcool.

Meta 3.6 Até 2030, reduzir pela metade as mortes e lesões por acidentes no trânsito.

Meta 3.7 Até 2030, assegurar o acesso universal aos serviços e insumos de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planejamento reprodutivo, à informação e educação, bem como a integração da saúde reprodutiva em estratégias e programas nacionais.

Meta 3.8 Assegurar, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), a cobertura universal de saúde, o acesso a serviços essenciais de saúde de qualidade em todos os níveis de atenção e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes e de qualidade que estejam incorporados ao rol de produtos oferecidos pelo SUS.

Meta 3.9 Até 2030, reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo.

Meta 3.a Fortalecer a implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco no Brasil.

Meta 3.b Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias e inovações em saúde para as doenças transmissíveis e não transmissíveis, proporcionar o acesso a essas tecnologias e inovações incorporadas ao SUS, incluindo medicamentos e vacinas, a toda a população.

Meta 3.c Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, desenvolvimento, formação e retenção do pessoal de saúde, especialmente nos territórios mais vulneráveis.

Meta 3.d Reforçar as capacidades locais para o alerta precoce, redução e gerenciamento de emergências e riscos nacionais e globais de saúde.



**ASSEGURAR A EDUCAÇÃO INCLUSIVA E EQUITATIVA E DE QUALIDADE,
E PROMOVER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM
AO LONGO DA VIDA PARA TODOS**

Meta 4.1 Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completem o ensino fundamental e médio, equitativo e de qualidade, na idade adequada, assegurando a oferta gratuita na rede pública e que conduza a resultados de aprendizagem satisfatórios e relevantes.

Meta 4.2 Até 2030, assegurar a todas as meninas e meninos o desenvolvimento integral na primeira infância, acesso a cuidados e à educação infantil de qualidade, de modo que estejam preparados para o ensino fundamental.

Meta 4.3 Até 2030, assegurar a equidade (gênero, raça, renda, território e outros) de acesso e permanência à educação profissional e à educação superior de qualidade, de forma gratuita ou a preços acessíveis.

Meta 4.4 Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham as competências necessárias, sobretudo técnicas e profissionais, para o emprego, trabalho decente e empreendedorismo.

Meta 4.5 Até 2030, eliminar as desigualdades de gênero e raça na educação e garantir a equidade de acesso, permanência e êxito em todos os níveis, etapas e modalidades de ensino para os grupos em situação de vulnerabilidade, sobretudo as pessoas com deficiência, populações do campo, populações itinerantes, comunidades indígenas e tradicionais, adolescentes e jovens em cumprimento de

medidas socioeducativas e população em situação de rua ou em privação de liberdade.

Meta 4.6 Até 2030, garantir que todos os jovens e adultos estejam alfabetizados, tendo adquirido os conhecimentos básicos em leitura, escrita e matemática.

Meta 4.7 Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável.

Meta 4.a Ofertar infraestrutura física escolar adequada às necessidades da criança, acessível às pessoas com deficiências e sensível ao gênero, que garanta a existência de ambientes de aprendizagem seguros, não violentos, inclusivos e eficazes para todos.

Meta 4.b Até 2020, ampliar em 50% o número de vagas efetivamente preenchidas por alunos dos países em desenvolvimento, em particular os países de menor desenvolvimento relativo, tais como os países africanos de língua portuguesa e países latino-americanos, para o ensino superior, incluindo programas de formação profissional, de tecnologia da informação e da comunicação, programas técnicos, de engenharia e científicos no Brasil.

Meta 4.c Até 2030, assegurar que todos os professores da educação básica tenham formação específica na área de conhecimento em que atuam, promovendo a oferta de formação continuada, em regime de colaboração entre União, estados e municípios, inclusive por meio de cooperação internacional.



ALCANÇAR A IGUALDADE DE GÊNERO E EMPODERAR TODAS AS MULHERES E MENINAS

Meta 5.1 Eliminar todas as formas de discriminação de gênero, nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as meninas e mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas

Meta 5.2 Eliminar todas as formas de violência de gênero nas esferas pública e privada, destacando a violência sexual, o tráfico de pessoas e os homicídios, nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

Meta 5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos e uniões precoces, forçados e de crianças e jovens, nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

Meta 5.4 Eliminar a desigualdade na divisão sexual do trabalho remunerado e não remunerado, inclusive no trabalho doméstico e de cuidados, promovendo maior autonomia de todas as mulheres, nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas, por meio de políticas públicas e da promoção da responsabilidade compartilhada dentro das família

Meta 5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na esfera pública, em suas dimensões política e econômica, considerando as intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero,

territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

Meta 5.6 Promover, proteger e garantir a saúde sexual e reprodutiva, os direitos sexuais e direitos reprodutivos, em consonância com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão, considerando as intersecções de gênero com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

Meta 5.a Garantir igualdade de direitos, de acesso e de controle dos recursos econômicos, da terra e de outras formas de propriedade, de serviços financeiros, de herança e de recursos naturais de forma sustentável, por meio de políticas de crédito, capacitação, assistência técnica, reforma agrária e habitação, entre outras, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

Meta 5.b

5.b.1 Garantir a igualdade de gênero no acesso, habilidades de uso e produção das tecnologias de informação e comunicação, considerando as intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

5.b.2 Garantir a igualdade de gênero no acesso e produção do conhecimento científico em todas as áreas do conhecimento e promover a perspectiva de gênero na produção do conhecimento, considerando as intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

5.b.3 Garantir a igualdade de gênero no acesso e produção da informação, conteúdos de comunicação e mídias, considerando as intersecções com raça, etnia,

idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.

Meta 5.c Adotar e fortalecer políticas públicas e legislação que visem à promoção da igualdade de gênero e ao empoderamento de todas as mulheres e meninas, bem como promover mecanismos para sua efetivação – em todos os níveis federativos – nas suas intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.



GARANTIR DISPONIBILIDADE E MANEJO SUSTENTÁVEL DA ÁGUA E SANEAMENTO PARA TODOS

Meta 6.1 Até 2030, alcançar o acesso universal e equitativo à água para consumo humano, segura e acessível para todas e todos.

Meta 6.2 Até 2030, alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos, e acabar com a defecação a céu aberto, com especial atenção para as necessidades das mulheres e meninas e daqueles em situação de vulnerabilidade.

Meta 6.3 Até 2030, melhorar a qualidade da água nos corpos hídricos, reduzindo a poluição, eliminando despejos e minimizando o lançamento de materiais e substâncias perigosas, reduzindo pela metade a proporção do lançamento de efluentes não tratados e aumentando substancialmente o reciclo e reuso seguro localmente.

Meta 6.4 Até 2030, aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores, assegurando retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez.

Meta 6.5 Até 2030, implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis de governo, inclusive via cooperação transfronteiriça.

Meta 6.6 Até 2020, proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas úmidas, rios, aquíferos e lagos, reduzindo os impactos da ação humana.

Meta 6.a Até 2030, ampliar a cooperação internacional e o apoio ao desenvolvimento de capacidades para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados à água e ao saneamento, incluindo, entre outros, a gestão de recursos hídricos, a coleta de água, a dessalinização, a eficiência no uso da água, o tratamento de efluentes, a reciclagem e as tecnologias de reuso.

Meta 6.b Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, priorizando o controle social para melhorar a gestão da água e do saneamento.



GARANTIR ACESSO À ENERGIA BARATA, CONFIÁVEL, SUSTENTÁVEL E RENOVÁVEL PARA TODOS

Meta 7.1 Até 2030, assegurar o acesso universal, confiável, moderno e a preços acessíveis a serviços de energia.

Meta 7.2 Até 2030, manter elevada a participação de energias renováveis na matriz energética nacional.

Meta 7.3 Até 2030, aumentar a taxa de melhoria da eficiência energética da economia brasileira.

Meta 7.a Até 2030, reforçar a cooperação internacional para facilitar o acesso a pesquisa e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis avançadas e mais limpas, e promover o investimento em infraestrutura de energia e em tecnologias de energia limpa.

Meta 7.b Até 2030, expandir a infraestrutura e aprimorar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos.



PROMOVER O CRESCIMENTO ECONÔMICO SUSTENTADO, INCLUSIVO E SUSTENTÁVEL, EMPREGO PLENO E PRODUTIVO, E TRABALHO DECENTE PARA TODOS

Meta 8.1 Registrar um crescimento econômico *per capita* anual médio de 1,6% entre 2016 e 2018; e de 2,55% entre 2019 e 2030.

Meta 8.2 Atingir níveis mais elevados de produtividade, por meio da diversificação e com agregação de valor, modernização tecnológica, inovação, gestão, e qualificação do trabalhador; com foco em setores intensivos em mão-de-obra.

Meta 8.3 Promover o desenvolvimento com a geração de trabalho digno; a formalização; o crescimento das micro, pequenas e médias empresas; o empreendedorismo e a inovação.

Meta 8.4 Ampliar a eficiência da utilização de recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis (PPCS).

Meta 8. Até 2030, reduzir em 40% a taxa de desemprego e outras formas de subutilização da força de trabalho, garantindo o trabalho digno, com ênfase na igualdade de remuneração para trabalho de igual valor.

Meta 8.6 Alcançar uma redução de 3 pontos percentuais até 2020 e de 10 pontos percentuais até 2030 na proporção de jovens que não estejam ocupados, nem estudando ou em formação profissional.

Meta 8.7 Até 2025 erradicar o trabalho em condições análogas às de escravo, o tráfico de pessoas e o trabalho infantil, principalmente nas suas piores formas.

Meta 8.8 Reduzir o grau de descumprimento da legislação trabalhista, no que diz respeito ao registro, às condições de trabalho, às normas de saúde e segurança no trabalho, com ênfase nos trabalhadores em situação de vulnerabilidade.

Meta 8.9 Até 2030, conceber e implementar políticas para promover o turismo sustentável e responsável, acessível a todos; e que gere emprego e trabalho digno, melhore a distribuição de renda e promova a cultura e os produtos locais.

Meta 8.10 Expandir de forma sustentável o acesso aos serviços bancários e financeiros para todos.

Meta 8.b Até 2020, desenvolver e operacionalizar um plano nacional de promoção de trabalho digno para juventude, tendo como marcos referenciais: *i*) a Agenda Nacional de Trabalho Decente para a juventude; *ii*) o Plano Nacional de Emprego e Trabalho Decente; e *iii*) o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho (OIT).



CONSTRUIR INFRAESTRUTURA RESILIENTE, PROMOVER A INDUSTRIALIZAÇÃO INCLUSIVA E SUSTENTÁVEL, E FOMENTAR A INOVAÇÃO

Meta 9.1 Aprimorar o sistema viário do País, com foco em sustentabilidade e segurança no trânsito e transporte, equalizando as desigualdades regionais, promovendo a integração regional e transfronteiriça, na busca de menor custo, para o transporte de passageiros e de cargas, evitando perdas, com maior participação dos modos de alta capacidade como ferroviário, aquaviário e dutoviário, tornando-o acessível e proporcionando bem-estar a todos.

Meta 9.2 Até 2030, promover a atividade econômica inclusiva e sustentável e a atividade de alta complexidade tecnológica, com foco na elevação da produtividade,

do emprego e do PIB, e com melhora nas condições de trabalho e na apropriação dos ganhos de produtividade advindos.

Meta 9.3 Aumentar e desburocratizar o acesso das micro e pequenas empresas a todos os serviços financeiros, garantindo crédito em condições adequadas à realidade dessas empresas, inclusive por meio de soluções tecnológicas inovadoras, para propiciar sua integração em cadeias de valor e mercados.

Meta 9.4 Até 2030, modernizar a infraestrutura e reabilitar as atividades econômicas para torná-las sustentáveis, com foco no uso de recursos renováveis e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente adequados.

Meta 9.5 Fortalecer a pesquisa científica e melhorar as capacidades tecnológicas das empresas, incentivando, até 2030, a inovação, visando aumentar o emprego do conhecimento científico e tecnológico nos desafios socioeconômicos nacionais e nas tecnologias socioambientalmente inclusivas; e aumentar a produtividade agregada da economia.

- a) Aumentar para 3.000 o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de habitantes;
- b) Aumentar para 120.000 o número de técnicos e pesquisadores ocupados em P&D nas empresas; e
- c) Aumentar para 2,00% os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento em relação ao PIB.

Meta 9.a Facilitar o desenvolvimento de infraestrutura sustentável e resiliente em países em desenvolvimento, por meio de maior apoio financeiro, tecnológico e técnico aos países africanos, aos países de menor desenvolvimento relativo, aos países em desenvolvimento sem litoral e aos pequenos Estados insulares em desenvolvimento.

Meta 9.b Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação nacionais, por meio de políticas públicas que assegurem um ambiente institucional e normativo favorável para, entre outras coisas, promover a diversificação industrial e a agregação de valor às commodities.

Meta 9.c Aumentar significativamente o acesso às tecnologias de informação e comunicação e empenhar-se para oferecer acesso universal e a preços acessíveis à internet, até 2020, buscando garantir a qualidade, a privacidade, a proteção de dados e a segurança cibernética.



REDUZIR A DESIGUALDADE DENTRO DOS PAÍSES E ENTRE ELES

Meta 10.1 Até 2030, progressivamente alcançar e sustentar o crescimento da renda dos 40% da população mais pobre a uma taxa maior que a renda média dos 10% mais ricos.

Meta 10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, de forma a reduzir as desigualdades, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, nacionalidade, religião, condição econômica ou outra.

Meta 10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.

Meta 10.4 Reduzir desigualdades através da adoção de políticas fiscal, tributária, salarial e de proteção social.

Meta 10.5 Melhorar a regulamentação e monitoramento dos mercados e instituições financeiras globais e fortalecer a implementação de tais regulamentações.

Meta 10.6 Assegurar uma representação e voz mais forte dos países em desenvolvimento em tomadas de decisão nas instituições econômicas e financeiras internacionais globais, a fim de produzir instituições mais eficazes, críveis, responsáveis e legítimas.

Meta 10.7 Facilitar a migração e promover a integração de migrantes e refugiados à sociedade brasileira.

Meta 10.a Implementar o princípio do tratamento especial e diferenciado para países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, em conformidade com os acordos da OMC.

Meta 10.b Incentivar cooperação internacional para o desenvolvimento, incluindo o investimento externo direto, para os Estados onde a necessidade é maior, em particular os países de menor desenvolvimento relativo, os países africanos, os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países em desenvolvimento sem litoral, de acordo com seus planos e programas nacionais.

Meta 10.c Até 2030, reduzir para menos de 3% os custos de transação de remessas dos migrantes e eliminar os corredores de remessas com custos superiores a 5%.



TORNAR AS CIDADES E OS ASSENTAMENTOS HUMANOS INCLUSIVOS, SEGUROS, RESILIENTES E SUSTENTÁVEIS

Meta 11.1 Até 2030, garantir o acesso de todos a moradia digna, adequada e a preço acessível; aos serviços básicos e urbanizar os assentamentos precários de acordo com as metas assumidas no Plano Nacional de Habitação, com especial atenção para grupos em situação de vulnerabilidade.

Meta 11.2 Até 2030, melhorar a segurança viária e o acesso à cidade por meio de sistemas de mobilidade urbana mais sustentáveis, inclusivos, eficientes e justos, priorizando o transporte público de massa e o transporte ativo, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, como aquelas com deficiência e com mobilidade reduzida, mulheres, crianças e pessoas idosas.

Meta 11.3 Até 2030, aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, aprimorar as capacidades para o planejamento, para o controle social e para a gestão

participativa, integrada e sustentável dos assentamentos humanos, em todas as unidades da federação.

Meta 11.4 Fortalecer as iniciativas para proteger e salvaguardar o patrimônio natural e cultural do Brasil, incluindo seu patrimônio material e imaterial.

Meta 11.5 Até 2030, reduzir significativamente o número de mortes e o número de pessoas afetadas por desastres naturais de origem hidrometeorológica e climatológica, bem como diminuir substancialmente o número de pessoas residentes em áreas de risco e as perdas econômicas diretas causadas por esses desastres em relação ao produto interno bruto, com especial atenção na proteção de pessoas de baixa renda e em situação de vulnerabilidade.

Meta 11.6 Até 2030, reduzir o impacto ambiental negativo *per capita* das cidades, melhorando os índices de qualidade do ar e a gestão de resíduos sólidos; e garantir que todas as cidades com acima de 500 mil habitantes tenham implementado sistemas de monitoramento de qualidade do ar e planos de gerenciamento de resíduos sólidos.

Meta 11.7 Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, em particular para as mulheres, crianças e adolescentes, pessoas idosas e pessoas com deficiência, e demais grupos em situação de vulnerabilidade.

Meta 11.a Apoiar a integração econômica, social e ambiental em áreas metropolitanas e entre áreas urbanas, periurbanas, rurais e cidades gêmeas, considerando territórios de povos e comunidades tradicionais, por meio da cooperação interfederativa, reforçando o planejamento nacional, regional e local de desenvolvimento.

Meta 11.b Até 2030, aumentar significativamente o número de cidades que possuem políticas e planos desenvolvidos e implementados para mitigação, adaptação e resiliência a mudanças climáticas e gestão integrada de riscos de desastres de acordo com o Marco de SENDAI.

Meta 11.c Apoiar os países menos desenvolvidos, inclusive por meio de assistência técnica e financeira, para construções sustentáveis e robustas, priorizando recursos locais.



ASSEGURAR PADRÕES DE PRODUÇÃO E DE CONSUMO SUSTENTÁVEIS

Meta 12.1 Implementar o Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis, em articulação com entes federados.

Meta 12.2 Até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais.

Metas 12.3

12.3.1 Até 2030, reduzir o desperdício de alimentos per capita nacional, em nível de varejo e do consumidor, e reduzir as perdas de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo as perdas pós-colheita.

12.3.2 Estabelecer marco regulatório para a redução do desperdício de alimentos no Brasil.

Meta 12.4 Até 2020, alcançar o manejo ambientalmente saudável dos produtos químicos e todos os resíduos, ao longo de todo o ciclo de vida destes, de acordo com os marcos internacionais acordados, e reduzir significativamente a liberação destes para o ar, água e solo, para minimizar seus impactos negativos sobre a saúde humana e o meio ambiente.

Meta 12.5 Até 2030, reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da Economia Circular e suas ações de prevenção, redução, reciclagem e reuso de resíduos.

Meta 12.6 Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar parâmetros e práticas de responsabilidade socioambiental e

a integrar informações acerca dessas práticas em seus sistemas, bancos de dados e ciclo de relatórios.

Meta 12.7 Promover práticas de contratações e gestão públicas com base em critérios de sustentabilidade, de acordo com as políticas e prioridades nacionais.

Meta 12.8 Até 2030, garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante e conscientização sobre o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza, em consonância com o Programa Nacional de Educação Ambiental (PRONEA).

Meta 12.a Apoiar países em desenvolvimento a fortalecer suas capacidades científicas e tecnológicas para mudar para padrões mais sustentáveis de produção e consumo.

Meta 12.b Desenvolver e implementar ferramentas para monitorar os impactos do desenvolvimento sustentável para o turismo, acessível a todos, que gera emprego e trabalho digno, melhora a distribuição de renda e promove a cultura e os produtos locais.

Meta 12.c Racionalizar subsídios ineficientes aos combustíveis fósseis, que encorajam o consumo exagerado, eliminando as distorções de mercado, de acordo com as circunstâncias nacionais, inclusive por meio da reestruturação fiscal e a eliminação gradual desses subsídios prejudiciais, caso existam, para refletir os seus impactos ambientais, tendo plenamente em conta as necessidades específicas e condições dos países em desenvolvimento e minimizando os possíveis impactos adversos sobre o seu desenvolvimento de uma forma que proteja os pobres e as comunidades afetadas.



TOMAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATER A MUDANÇA DO CLIMA E SEUS IMPACTOS

Meta 13.1 Ampliar a resiliência e a capacidade adaptativa a riscos e impactos resultantes da mudança do clima e a desastres naturais.

Meta 13.2 Integrar a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) às políticas, estratégias e planejamentos nacionais.

Meta 13.3 Melhorar a educação, aumentar a conscientização e a capacidade humana e institucional sobre mudança do clima, seus riscos, mitigação, adaptação, impactos, e alerta precoce.

Meta 13.b Estimular a ampliação da cooperação internacional em suas dimensões tecnológica e educacional objetivando fortalecer capacidades para o planejamento relacionado à mudança do clima e à gestão eficaz, nos países menos desenvolvidos, inclusive com foco em mulheres, jovens, comunidades locais e marginalizadas.



CONSERVAÇÃO E USO SUSTENTÁVEL DOS OCEANOS, DOS MARES E DOS RECURSOS MARINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Meta 14.1 Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

Meta 14.2 Até 2020, gerir de forma sustentável e proteger os ecossistemas marinhos e costeiros para evitar impactos adversos significativos, inclusive por meio do reforço da sua capacidade de resiliência, e tomar medidas para a sua restauração, a fim de assegurar oceanos saudáveis e produtivos.

Meta 14.3 Minimizar e enfrentar os impactos da acidificação dos oceanos, inclusive por meio do reforço da cooperação científica em todos os níveis.

Meta 14.4 Até 2020, efetivamente regular a coleta, e acabar com a sobrepesca, ilegal, não reportada e não regulamentada e as práticas de pesca destrutivas, e implementar planos de gestão com base científica, para restaurar populações de peixes no menor tempo possível, pelo menos a níveis que possam produzir rendimento máximo sustentável, como determinado por suas características biológicas.

Meta 14.5 Até 2020, conservar pelo menos 25% das zonas costeiras e marinhas, principalmente áreas de especial importância para a biodiversidade e serviços ecossistêmicos, assegurada e respeitada a demarcação, regularização e a gestão efetiva e equitativa, visando garantir a interligação, integração e representação ecológica em paisagens marinhas mais amplas, de acordo com a legislação nacional e internacional, e com base na melhor informação científica disponível.

Meta 14.6 Até 2020, avaliar certas formas de subsídios à pesca, que contribuem para a sobrecapacidade e a sobrepesca, considerando a eliminação dos subsídios que contribuam para a pesca INN, e abstendo-se de introduzir novos subsídios como estes, reconhecendo que o tratamento especial e diferenciado adequado e eficaz para os países em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos deve ser parte integrante da negociação sobre subsídios à pesca da OMC.

Meta 14.7 Até 2030, aumentar os benefícios econômicos para todos os países, em especial os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos, a partir da gestão sustentável dos recursos marinhos, inclusive a pesca, aquicultura e turismo.

Meta 14.a Aumentar o conhecimento científico, desenvolver capacidades de pesquisa e transferir tecnologia marinha, tendo em conta os critérios e orientações sobre a Transferência de Tecnologia Marinha da Comissão Oceanográfica Intergovernamental, a fim de melhorar a saúde dos oceanos e aumentar a contribuição da biodiversidade marinha para o desenvolvimento dos países em

desenvolvimento, em particular os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos.

Meta 14.b Proporcionar o acesso dos pescadores artesanais de pequena escala aos recursos marinhos e mercados.

Meta 14.c Assegurar a conservação e o uso sustentável dos oceanos e seus recursos pela implementação do direito internacional, como refletido na UNCLOS [Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar], que provê o arcabouço legal para a conservação e utilização sustentável dos oceanos e dos seus recursos, conforme registrado no parágrafo 158 do "Futuro Que Queremos".



**PROTEGER, RECUPERAR E PROMOVER O USO SUSTENTÁVEL
DOS ECOSSISTEMAS TERRESTRES, GERIR DE FORMA SUSTENTÁVEL AS
FLORESTAS, COMBATER A DESERTIFICAÇÃO, DETER E REVERTER A
DEGRADAÇÃO DA TERRA E DETER A PERDA DE BIODIVERSIDADE**

Metas 15.1

15.1.1 Até 2020, serão conservadas, por meio de sistemas de unidades de conservação previstas na Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), e outras categorias de áreas oficialmente protegidas como Áreas de Preservação Permanente (APPs), Reservas Legais (RLs) e terras indígenas com vegetação nativa, pelo menos 30% da Amazônia, 17% de cada um dos demais biomas terrestres e 10% de áreas marinhas e costeiras, principalmente áreas de especial importância para biodiversidade e serviços ecossistêmicos, assegurada e respeitada a demarcação, regularização e a gestão efetiva e equitativa, visando garantir a interligação, integração e representação ecológica em paisagens terrestres e marinhas mais amplas.

15.1.2 Até 2030, assegurar a conservação dos ecossistemas aquáticos continentais e de sua biodiversidade, e fortalecer a pesca sustentável nestes ambientes,

eliminando a sobrepesca e a pesca ilegal, não reportada e não regulamentada (INN) e eliminando subsídios que contribuem para a pesca INN.

Meta 15.2 Até 2030, zerar o desmatamento ilegal em todos os biomas brasileiros, ampliar a área de florestas sob manejo ambiental sustentável e recuperar 12 milhões de hectares de florestas e demais formas de vegetação nativa degradadas, em todos os biomas e preferencialmente em Áreas de Preservação Permanente (APPs) e Reservas Legais (RLs) e, em áreas de uso alternativo do solo, ampliar em 1,4 milhão de hectares a área de florestas plantadas.

Meta 15.3 Até 2030, combater a desertificação, restaurar a terra e o solo degradado, incluindo terrenos afetados pela desertificação, secas e inundações, e lutar para alcançar um mundo neutro em termos de degradação do solo.

Meta 15.4 Até 2030, assegurar a conservação dos ecossistemas de montanha, incluindo a sua biodiversidade, para melhorar a sua capacidade de proporcionar benefícios que são essenciais para o desenvolvimento sustentável.

Metas 15.5

15.5.1 Até 2020, a taxa de perda de habitats naturais será reduzida em 50% (em relação às taxas de 2009) e a degradação e fragmentação em todos os biomas será reduzida significativamente.

15.5.2 Até 2020, o risco de extinção de espécies ameaçadas será reduzido significativamente, tendendo a zero, e sua situação de conservação, em especial daquelas sofrendo maior declínio, terá sido melhorada.

15.5.3 Até 2020, a diversidade genética de microrganismos, de plantas cultivadas, de animais criados e domesticados e de variedades silvestres, inclusive de espécies de valor socioeconômico e/ou cultural, terá sido mantida e estratégias terão sido elaboradas e implementadas para minimizar a perda de variabilidade genética.

Metas 15.6

15.6.1 Garantir uma repartição justa e equitativa dos benefícios derivados da utilização dos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados, e

promover o acesso adequado aos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados.

15.6.2 Até 2030, os conhecimentos tradicionais, inovações e práticas de povos indígenas, agricultores familiares e comunidades tradicionais relevantes à conservação e uso sustentável da biodiversidade, e a utilização consuetudinária de recursos biológicos terão sido respeitados, de acordo com seus usos, costumes e tradições, a legislação nacional e os compromissos internacionais relevantes, e plenamente integrados e refletidos na implementação da CDB com a participação plena e efetiva de povos indígenas, agricultores familiares e comunidades tradicionais em todos os níveis relevantes.

Meta 15.7 Tomar medidas urgentes para acabar com a caça e pesca ilegais e o tráfico de espécies da flora e fauna protegidas, incluindo recursos pesqueiros de águas continentais e abordar tanto a demanda quanto a oferta de produtos ilegais da vida silvestre.

Meta 15.8 Até 2020, implementar medidas para evitar a introdução e reduzir significativamente o impacto de espécies exóticas invasoras em ecossistemas terrestres e aquáticos, e controlar ou erradicar as espécies prioritárias.

Meta 15.9 Até 2020, os valores da biodiversidade, geodiversidade e sociodiversidade serão integrados em estratégias nacionais e locais de desenvolvimento e erradicação da pobreza e redução da desigualdade, sendo incorporado em contas nacionais, conforme o caso, e em procedimentos de planejamento e sistemas de relatoria.

Meta 15.a Mobilizar e aumentar significativamente, a partir de todas as fontes, os recursos financeiros para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e dos ecossistemas, para viabilizar a implementação dos compromissos nacionais e internacionais relacionados com a biodiversidade.

Meta 15.b Mobilizar significativamente os recursos de todas as fontes e em todos os níveis, para financiar e proporcionar incentivos adequados ao manejo florestal sustentável, inclusive para a conservação e o reflorestamento.

Meta 15.c Reforçar o apoio global e a cooperação federativa no combate à caça e pesca ilegais e ao tráfico de espécies protegidas, inclusive por meio do aumento da capacidade das comunidades locais para buscar oportunidades de subsistência sustentável, e proporcionar o acesso de pescadores artesanais de pequena escala aos recursos naturais.



PROMOVER SOCIEDADES PACÍFICAS E INCLUSIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, PROPORCIONAR O ACESSO À JUSTIÇA PARA TODOS E CONSTRUIR INSTITUIÇÕES EFICAZES, RESPONSÁVEIS E INCLUSIVAS EM TODOS OS NÍVEIS

Meta 16.1 Reduzir significativamente todas as formas de violência e as taxas de mortalidade relacionadas, em todos os lugares, inclusive com a redução de 1/3 das taxas de feminicídio e de homicídios de crianças, adolescentes, jovens, negros, indígenas, mulheres e LGBT.

Meta 16.2 Proteger todas as crianças e adolescentes do abuso, exploração, tráfico, tortura e todas as outras formas de violência.

Meta 16.3 Fortalecer o Estado de Direito e garantir acesso à justiça a todos, especialmente aos que se encontram em situação de vulnerabilidade.

Meta 16.4 Até 2030, reduzir significativamente os fluxos financeiros e de armas ilegais, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado.

Meta 16.5 Reduzir substancialmente a sonegação fiscal, a corrupção e o suborno em todas as suas formas.

Meta 16.6 Ampliar a transparência, a *accountability* e a efetividade das instituições, em todos os níveis.

Meta 16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

Meta 16.8 Ampliar e fortalecer a participação brasileira nas instituições de governança global.

Meta 16.9 Até 2030, fornecer identidade civil para todos, incluindo o registro de nascimento, em especial para os povos ciganos, as comunidades quilombolas, os povos indígenas, os povos e comunidades tradicionais de matriz africana e de terreiros, as populações ribeirinhas e extrativistas, além de grupos populacionais como mulheres trabalhadoras rurais, a população em situação de rua, a população em situação de privação de liberdade e a população LGBT.

Meta 16.10 Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais.

Meta 16.a Fortalecer as instituições relevantes, inclusive por meio da cooperação internacional, para a construção de capacidades em todos os níveis, em particular nos países em desenvolvimento, para a prevenção da violência, do crime e da violação dos direitos humanos.

Meta 16.b Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias e afirmativas.



FORTALECER OS MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E REVITALIZAR A PARCERIA GLOBAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Meta 17.1 Fortalecer a mobilização de recursos internos, inclusive por meio do apoio internacional aos países em desenvolvimento, para melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas.

Meta 17.2 Países desenvolvidos implementarem plenamente os seus compromissos em matéria de assistência oficial ao desenvolvimento [AOD], inclusive fornecer 0,7% da renda nacional bruta [RNB] em AOD aos países em desenvolvimento, dos quais 0,15% a 0,20% para os países menos desenvolvidos; provedores de AOD são encorajados a considerar a definir uma meta para fornecer pelo menos 0,20% da renda nacional bruta em AOD para os países menos desenvolvidos.

Meta 17.3 Mobilizar recursos adicionais para os países em desenvolvimento a partir de múltiplas fontes.

Meta 17.4 Ajudar os países em desenvolvimento a alcançar a sustentabilidade da dívida de longo prazo por meio de políticas coordenadas destinadas a promover o financiamento, a redução e a reestruturação da dívida, conforme apropriado, e tratar da dívida externa dos países pobres altamente endividados para reduzir o superendividamento.

Meta 17.5 Adotar e implementar regimes de promoção de investimentos para os países de menor desenvolvimento relativo.

Meta 17.6 Melhorar a cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular regional e internacional e o acesso à ciência, tecnologia e inovação, e aumentar o compartilhamento de conhecimentos em termos mutuamente acordados, inclusive por meio de uma melhor coordenação entre os mecanismos existentes, particularmente no nível das Nações Unidas, e por meio de um mecanismo de facilitação de tecnologia global.

Meta 17.7 Promover o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas para os países em desenvolvimento, em condições favoráveis, inclusive em condições concessionais e preferenciais, conforme mutuamente acordado.

Meta 17.8 Até 2030, operacionalizar plenamente o Banco de Tecnologia e o mecanismo de desenvolvimento de capacidades em ciência, tecnologia e inovação para os países de menor desenvolvimento relativo até 2017, e aumentar o uso de tecnologias de capacitação.

Meta 17.9 Reforçar o apoio internacional para a implementação eficaz e orientada da capacitação em países em desenvolvimento, a fim de apoiar os planos nacionais para implementar todos os objetivos de desenvolvimento sustentável, inclusive por meio da cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular.

Meta 17.10 Promover um sistema multilateral de comércio universal, baseado em regras, aberto, não discriminatório e equitativo no âmbito da Organização Mundial do Comércio, inclusive por meio da conclusão das negociações no âmbito de sua Agenda de Desenvolvimento de Doha.

Meta 17.11 Aumentar significativamente as exportações dos países em desenvolvimento, em particular com o objetivo de duplicar a participação dos países de menor desenvolvimento relativo nas exportações globais até 2020.

Meta 17.12 Concretizar a implementação oportuna de acesso a mercados livres de cotas e taxas, de forma duradoura, para todos os países de menor desenvolvimento relativo, de acordo com as decisões da OMC, inclusive por meio de garantias de que as regras de origem preferenciais aplicáveis às importações provenientes de países de menor desenvolvimento relativo sejam transparentes e simples, e contribuam para facilitar o acesso ao mercado.

Meta 17.13 Aumentar a estabilidade macroeconômica global, inclusive por meio da coordenação e da coerência de políticas.

Meta 17.14 Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável.

Meta 17.15 Respeitar o espaço político e a liderança de cada país para estabelecer e implementar políticas para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável.

Meta 17.16 Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento.

Meta 17.17 Incentivar e promover parcerias eficazes nos âmbitos públicos, público-privados, privados e da sociedade civil, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

Meta 17.18 Reforçar o apoio à desagregação de dados, a integração, disponibilização e compartilhamento de registros administrativos e de bases de dados estatísticos e geocientíficos relevantes ao cumprimento das metas e mensuração dos indicadores do desenvolvimento sustentável, respeitando a legislação quanto à segurança da informação.

Meta 17.19 Até 2030, valer-se de iniciativas existentes, para desenvolver métricas do progresso do desenvolvimento sustentável que complementem o produto interno bruto e apoiar o desenvolvimento de capacidades em estatística nos países em desenvolvimento.

Fonte: BRASIL (2021d).

ANEXO B – RELATÓRIO ANTI-PLÁGIO

Relatório DOCxWEB: <https://www.docxweb.com>

Título: mestrado gestao publica ufes dissertacao jorgeana

Data: 13/08/2021 14:02

Usuário: Jorgeana Antônio Azevedo Gonçalves

Email: jorgeana.goncalves@gmail.com

WEB Ajuda

Autenticidade em relação a INTERNET

Autenticidade Calculada:

96 %

Autenticidade Total: 95 %

ANEXO C – ATESTADO DE RECEBIMENTO TÉCNICO



ATESTADO DE RECEBIMENTO TÉCNICO

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto/serviço, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, contidos no relatório intitulado Relatório Técnico: Plano de Comunicação Interna Integrado à Implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Ufes, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida por Jorgeana Antônio Azevedo Gonçalves, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), orientado pela professora Dr^a. Fabricia Benda de Oliveira. O resultado consiste em uma ferramenta gerencial elaborada, voltada para o alcance de objetivos estratégicos através de ações e divulgação para o público interno da universidade, com o desenvolvimento de um protótipo de mapa colaborativo. Além do autor principal, participaram também da pesquisa, como suporte técnico e discussão da temática, os seguintes profissionais:

Fabricia Benda de Oliveira – CPF: 027.645.157-07
 Elaine Cristina Gomes da Silva – CPF: 071.553.397-50
 Edmar Hell Kampke – CPF: 088.456.147-00

Vitória-ES, 27 de outubro de 2021.

 Yuri Luiz Reis Leite
 Gerente do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes

Este documento foi assinado digitalmente por YURI LUIZ REIS LEITE
 Para verificar o original visite: <https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/298961?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por YURI LUIZ REIS LEITE - SIAPE 1417962
 Secretário de Relações Internacionais
 Secretaria de Relações Internacionais - SRI
 Em 01/11/2021 às 10:27

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/298961?tipoArquivo=O>

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Entrevistado: Yuri Luiz Reis Leite.

Gerente do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes, professor e Secretário de Relações Internacionais da Ufes.

A entrevista foi realizada via plataforma *Google Meet*, no dia 11 de maio de 2021, às 14 horas, através de convite enviado por e-mail.

Questionamentos:

1. Existe planejamento de divulgação interna dos ODS na Ufes?

Caso sim: A partir de quando? Quais veículos oficiais da Ufes têm sido usados?

2. Há alguma previsão para dar “*start*” e intensificar uma ação interna?

3. A Supec está envolvida nesse processo ou será demandada em algum momento?

6. Há verba para divulgação interna?

7. Há expectativa de ampliar o conteúdo da página <www.ods.ufes.br>?

8. Há previsão de conclusão dos trabalhos da Comissão?

Se houver: Como será feita a divulgação e o monitoramento dos ODS na Ufes após o encerramento?

9. É possível criar um mapa colaborativo conforme ideia apresentada?

APÊNDICE B – OFÍCIO ENVIADO À SUPEC



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



OFÍCIO N.º 004/2021

Alegre, 21 de julho de 2021.

À
Superintendência de Comunicação da Ufes – SUPEC/UFES

Assunto: Solicita informações para fins de pesquisa científica

Prezados,

Meu nome é Jorgeana Antônio Azevedo Gonçalves, sou servidora da Ufes e estou realizando o mestrado em Gestão Pública, sob a orientação da professora Fabricia Benda de Oliveira. Para elaboração do meu produto técnico, seria importante obter informações sobre:

- Quais veículos oficiais da Ufes são utilizados para comunicação interna com servidores (docentes e técnicos)?
- Quais veículos oficiais da Ufes são utilizados para comunicação interna com discentes (graduação e pós-graduação)?

É possível?

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos e desde já agradeço a colaboração para realização desta pesquisa.

Respeitosamente,

Jorgeana A. A. Gonçalves

Jorgeana Antônio Azevedo Gonçalves
Discente no Mestrado Profissional em Gestão Pública - UFES
Matrícula 2019230282



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
JORGEANA ANTONIO AZEVEDO GONCALVES - SIAPE 2363014
Departamento de Zootecnia - DZ/CCAE
Em 23/07/2021 às 11:05

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/234787?tipoArquivo=O>

APÊNDICE C – DESPACHO DA SUPEC ACERCA DO OFÍCIO N.º 004/2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

FOLHA DE DESPACHO

Documento avulso n°: 23068.046350/2021-76

Interessado: JORGEANA ANTONIO AZEVEDO GONCALVES

Assunto: Pedidos, oferecimentos e informações diversas

Origem: Superintendente de Comunicação

Destino: Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGGP/CCJE

DESPACHO:

Favor encaminhar à interessada: Jorgiana Antônio Azevedo Gonçalves, Discente no Mestrado Profissional em Gestão Pública - UFES
Matricula 2019230282, as seguintes informações solicitadas.

Quais veículos oficiais da Ufes são utilizados para comunicação interna com servidores (docentes e técnicos)?

As iniciativas de comunicação da Supec são destinadas ao público interno e externo, por meio do portal www.ufes.br e pelas redes sociais (Instagram (<https://www.instagram.com/ufesoficial>), Facebook (<https://www.facebook.com/ufesoficial>), LinkedIn (<https://www.linkedin.com/school/ufesoficial>) e Twitter (<https://twitter.com/ufesoficial>), buscando conexão as comunidades que são mais próximas do público de destino, programas na rádio Universitária e podcasts e produção audiovisual disponível na TV Ufes (canal 13 da NET) e no canal TV Ufes no Youtube (<https://www.youtube.com/channel/UC7PtlvJkzxDyuB0Q6p3l4qA>)

A comunicação estritamente interna – aquela de interesse apenas de segmentos da Ufes (professores, técnicos e estudantes) –, realizada pela Supec, é feita por email.

Algumas comunicações de interesse específico de servidores - professores e técnicos – são realizadas diretamente pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), por meio dos sites www.progep.ufes.br, por email e por perfil no instagram <https://www.instagram.com/progep.ufes/>, ambos são administrados por servidores da Progep.

Quais veículos oficiais da Ufes são utilizados para comunicação interna com discentes (graduação e pós-graduação)?

Da mesma forma, as iniciativas de comunicação da Supec direcionadas aos estudantes também podem ser acessadas externo, por meio do portal www.ufes.br e distribuição por meio de redes sociais (Instagram (<https://www.instagram.com/ufesoficial>), Facebook (<https://www.facebook.com/ufesoficial>), LinkedIn (<https://www.linkedin.com/school/ufesoficial>) e Twitter (<https://twitter.com/ufesoficial>) buscando conexão as comunidades que são mais próximas do público de destino, programas na rádio Universitária e podcasts, e produção audiovisual disponível na TV Ufes (canal 13 da NET) e no canal TV Ufes no Youtube (<https://www.youtube.com/channel/UC7PtlvJkzxDyuB0Q6p3l4qA>)

As comunicações específicas direcionadas aos estudantes e suas rotinas acadêmicas são realizadas pela Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) - <https://prograd.ufes.br/>, e por email. Ambos são administrados por servidores da Progep.

À disposição para outros esclarecimentos que se fizerem necessários

Assinado com senha eletrônica, conforme Portaria UFES nº 1269 de 30/08/2018, por
RUTH DE CASSIA DOS REIS - SIAPE 297883
Superintendente de Comunicação
Superintendência de Comunicação - SUPEC
Em 26/07/2021 às 17:18

APÊNDICE D – DESPACHO DA SUPEC ACERCA DO JORNAL INFORMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

FOLHA DE DESPACHO

Documento avulso nº: 23068.046350/2021-76**Interessado:** JORGEANA ANTONIO AZEVEDO GONCALVES**Assunto:** Pedidos, oferecimentos e informações diversas**Origem:** Superintendente de Comunicação**Destino:** Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGGP/CCJE

DESPACHO:

Solicito encaminhar resposta à interessada: Sobre o Jornal Informa, está suspenso e não há previsão de retomada de publicação impressa.

Assinado com senha eletrônica, conforme Portaria UFES nº 1269 de 30/08/2018, por
RUTH DE CASSIA DOS REIS - SIAPE 297883
Superintendente de Comunicação
Superintendência de Comunicação - SUPEC
Em 13/09/2021 às 18:35

APÊNDICE E – PRODUTO TÉCNICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES (CADASTRO PTT SUCUPIRA)

Título da dissertação
Comunicação organizacional integrada à implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: uma proposta aplicada à Ufes.
Título do PTT
Plano de Comunicação Interna integrado à implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Ufes.
Palavras-chave do seu PTT?
Gestão Pública; Ufes; Agenda 2030; Comunicação interna.
1 – Qual a área do seu PTT?
Administração pública
2 – Qual o tipo da produção do seu PTT?
Técnica
3 – Qual o subtipo do seu produto técnico?
Serviços técnicos
4 – Natureza do produto técnico
Relatório Técnico
5 – Duração do desenvolvimento do produto técnico
12 meses

6 – Número de páginas do texto do produto técnico	
67	

7 – Disponibilidade do documento (PTT).	
	Restrita
X	Irrestrita

8 – Instituição financiadora	
Ufes	

9 – Cidade do PPGGP	
Alegre (Ufes – campus de Alegre)	

10 – País	
Brasil	

11 – Qual a forma de divulgação do seu PTT?	
X	Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou <i>site</i> de acesso público, via internet.
	Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades anteriores.

12 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação	
Português	

13– Título do seu PTT em inglês	
<i>Internal Communication Plan Integrated to Implant Sustainable Development Objectives in Ufes</i>	

14– Número do DOI
Não aplicável
15 – URL do DOI
Não aplicável

16 – Correspondência com os novos tipos de PTT
Relatório Técnico Conclusivo – Ferramenta gerencial elaborada.

17 – Finalidade do seu PTT
Desenvolver um plano de comunicação interna específico para divulgação dos ODS na Ufes, factível, integrado e baseado no planejamento estratégico da instituição, buscando ferramentas diferenciadas.

18 – Qual o nível de impacto do seu PTT? Marcar apenas uma opção. Impacto consiste na transformação potencial ou causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.	
<input checked="" type="checkbox"/>	Alto
<input type="checkbox"/>	Médio
<input type="checkbox"/>	Baixo

19 – Qual o tipo de demanda do seu PTT?	
<input checked="" type="checkbox"/>	Espontânea (Identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT)
<input type="checkbox"/>	Por concorrência (Venceu a concorrência)
<input type="checkbox"/>	Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado)

20 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT?	
<input type="checkbox"/>	Experimental
<input checked="" type="checkbox"/>	Solução de um problema previamente identificado
<input type="checkbox"/>	Sem um foco de aplicação previamente definido

21 – Qual a área impactada pelo seu PTT?	
	Econômica
	Saúde
	Ensino
	Social
	Cultural
X	Ambiental
	Científica
	Aprendizagem

22 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento?	
X	Potencial (Quando ainda não foi implementado/adotado pela instituição)
	Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)

23 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT	
<p>O impacto com a implementação desse PTT pode ser social, econômico e cultural, uma vez que os ODS são baseados em distintos eixos capazes de gerar transformações duradouras a medida que a Ufes incorpora a proposta da Agenda 2030 no seu planejamento estratégico e nas atividades inerentes da instituição.</p>	

24 – Seu PTT é passível de replicabilidade?	
X	SIM (Quando o PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).
	NÃO (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outra instituições/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa).

25 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT.	
	Local (Só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).
	Regional (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).
X	Nacional (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional)
	Internacional (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).

26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT?	
Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.	
X	Alta (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores – laboratórios, empresas, etc. - para a solução de problemas)
	Média (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes - laboratórios, empresas, etc.- para a solução de problemas)
	Baixa (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes ou não).

27 – Qual o grau de inovação do seu PTT?	
Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.	
X	Alto teor inovativo – Inovação radical, mudança de paradigma
	Médio teor inovativo – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
	Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.
	Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores, etc.

28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT?	
	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
	Indústria da transformação
	Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação
	Construção
	Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas
	Transporte, armazenagem e correio
	Alojamento e alimentação
X	Informação e comunicação
	Atividades imobiliárias
	Atividades profissionais, científicas e técnicas
	Atividades administrativas e serviços complementares
	Administração pública, Defesa e seguridade social
	Educação
	Saúde humana e serviços sociais
	Artes, cultura, esporte e recreação
	Outras atividades de serviços
	Serviços domésticos
	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
	Indústrias extrativas
	Eletricidade e gás

29 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?

<input checked="" type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO

Este PTT está diretamente relacionado ao Plano de Desenvolvimento Institucional da Ufes vigente para o período 2021 a 2030, pois foi elaborado a partir de uma dissertação que teve como objetivo principal analisar o planejamento estratégico da Ufes e sua comunicação interna quanto à implantação dos ODS na universidade, visando conhecer o contexto para propor um plano de comunicação integrado aos propósitos institucionais.

30 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?

<input checked="" type="checkbox"/>	Financiamento (No caso da Ufes)
<input type="checkbox"/>	Cooperação (Nos casos dos convênios ou demanda social com vínculo com instituição pública)
<input type="checkbox"/>	Não houve (Demanda social sem vínculo com instituição pública)

31 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input checked="" type="checkbox"/>	NÃO

32 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?

<input checked="" type="checkbox"/>	Piloto ou protótipo
<input type="checkbox"/>	Finalizado ou implantado
<input type="checkbox"/>	Em teste

33 – Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?

<input checked="" type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO

34 – URL do seu PTT (colocar na linha seguinte) (Onde ele pode ser encontrado)
Repositório institucional < https://repositorio.ufes.br/ >
Site do programa < https://gestaopublica.ufes.br/ >

35 – Observação – utilize até 255 caracteres para colocar os itens ou o principal item do Plano de Desenvolvimento, do Planejamento Estratégico ou de algum Planejamento Maior da Instituição pesquisa. Colocar o link para o documento.
Mapa estratégico com as proposições para os próximos dez anos da Ufes, discriminados pelas áreas. PDI disponível em: < https://pdi.ufes.br/sites/pdi.ufes.br/files/field/anexo/minuta_pdi_2021-2030.pdf >

36 – Linha de Pesquisa e projeto estruturante com os quais seu PTT está alinhado	
Política, planejamento e governança pública (Linha 1)	
	Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento
	Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público
Tecnologia, inovação e operações no setor público (Linha 2)	
X	Linha 2 - Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo
	Linha 2 - Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional

APÊNDICE F – TERMO DE ENTREGA DO PRODUTO TÉCNICO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Alegre, 27 de outubro de 2021.

Ao Gerente do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes
Prof. Dr. Yuri Luiz Reis Leite
Universidade Federal do Espírito Santo

Assunto: Entrega de produto técnico

Senhor Gerente do Projeto Institucional Agenda 2030 na Ufes,

Eu, Jorgeana Antônio Azevedo Gonçalves, tendo sido aprovada no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico/tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado - **Relatório Técnico (Ferramenta gerencial elaborada): Plano de Comunicação Interna Integrado à Implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Ufes** - resultante da pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação da **Prof^a. Dr^a. Fabricia Benda de Oliveira**.

Atenciosamente,

Jorgeana Antônio Azevedo Gonçalves
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública- PPGGP- UFES
Universidade Federal do Espírito Santo

Fabricia Benda de Oliveira
Professora do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública
(PPGGP/Ufes) - Orientadora