

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
UNIOESTE – *CAMPUS* DE TOLEDO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL E AGRONEGÓCIO – PGDRA  
MESTRADO**

**GABRIELA DAIANA CHRIST**

**CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA 2030 NA UNIOESTE**

Toledo – Paraná  
2022

**GABRIELA DAIANA CHRIST**

**CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA 2030 NA UNIOESTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – Mestrado, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* de Toledo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Economia Regional e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Moacir Piffer

Toledo – Paraná  
2022

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Christ, Gabriela Daiana

Capital Social e Desenvolvimento Sustentável: Uma análise da Implementação da Agenda 2030 na Unioeste / Gabriela Daiana Christ; orientador Moacir Piffer. -- Toledo, 2022. 146 p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico Campus de Toledo) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, 2022.

1. Desenvolvimento. 2. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. 3. Universidade. 4. Capital Social. I. Piffer, Moacir. II. Título.

**GABRIELA DAIANA CHRIST**

**CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE DA  
IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA 2030 NA UNIOESTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – Mestrado, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* de Toledo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Economia Regional e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Moacir Piffer

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Moacir Piffer (Orientador)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof. Dr. Lucir Reinaldo Alves  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof. Dr. Jandir Pauli  
Faculdade Meridional

Toledo, 27 de abril de 2022.

## AGRADECIMENTOS

À Unioeste agradeço pelas melhores oportunidades da minha vida. Em especial ao PGDRA, que além da formação de qualidade, me colocou em contato com pessoas fantásticas e sou grata por isto. Ao Rafael Mattiello agradeço pela sugestão do tema desta pesquisa e pela mentoria de dois anos no *International Office* e junto com Pery Shikida aprendi que cooperação se faz “de cpf para cpf”. Gratidão, Unioeste!

Aos meus colegas da XVIII turma de mestrado – Alzira, Allan, Amanda, Celso, Leonardo e Romano – obrigada! Alzira, em especial, agradeço pelas conversas e por estar por perto. Conectar-se em tempos de pandemia exigiu a reformulação de estratégias e o desenvolvimento de novas *soft skills*, acho que conseguimos!

Ao meu orientador, Prof. Dr. Moacir Piffer, agradeço pela liberdade que me deu para escrever este trabalho. Aos professores do PGDRA, em especial: Dr. Lucir Alves, Dr. Moacir Piffer, Dr. Pery Shikida, Dr. Carlos Piacenti, Dr. Weimar Jr. e Dr. Knut Westernen, obrigada pela oportunidade de aprender com vocês e como aprendi! Agradeço também às assistentes do programa, Roseli Lotte e Débora Saling, obrigada meninas! A CAPES, por financiar o programa.

À minha banca examinadora, Prof. Dr. Jandir Pauli, Dr. Lucir Alves e Dr. Moacir Piffer, obrigada pela leitura acurada do trabalho, sugestões e desafios. O resultado deste trabalho só foi possível graças a vocês, obrigada por acreditarem em mim!

Agradeço aos meus amigos, pelas mensagens de apoio e pelo conforto de uma amizade. Amanda, moções, reis do carteadado, butantã, natasha club, girls br no México: obrigada! À Samantha e ao meu pai, obrigada pela *friendly review*, vocês foram fundamentantais para esta pesquisa, especialmente no *sprint* final. *Cheers!*

Com a AIESEC, a maior organização de liderança jovem do mundo, tive a oportunidade de pertencer a uma associação e de colocar os conceitos de capital social em marcha. Obrigada às pessoas que conheci durante meu voluntariado e especialmente as ONGs que atuei na Cidade do México, ¡*gracias amigas!*

Agradeço aos meus pais, Dulce e Astor, por nunca ter me faltado escola, comida e sobretudo amor. Aos meus irmãos, Bruna e Filipe, minha inspiração, obrigada por estarem comigo, vocês são meu passado e meu norte, muito obrigada!

Também agradeço a Deus, que sempre me sustentou em meio às provas, e com a intercessão de Santa Rita, minha protetora verdadeira, tive a confiança necessária para passar pelas turbulências. “A fé na vitória tem que ser inabalável.”

CHRIST, G. D. **Capital social e desenvolvimento sustentável: uma análise da implementação da Agenda 2030 na Unioeste**. 146f. Dissertação. Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2022.

**Resumo:**

A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável (também conhecida como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS) chama a atenção para oportunidades de aprendizagem ao longo de seu processo de implementação. A Agenda – proposta pelas Nações Unidas em 2015 – sugere que todos (governo, sociedade civil etc.) devem atuar em prol de um mundo mais sustentável. Neste cenário estão inseridas as Instituições de Ensino Superior (IES), a forma que as IES estão lidando com isso é uma questão em aberto. Dessa forma, o objetivo desse trabalho foi analisar a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável na Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) sob a influência do capital social. Para atender ao objetivo deste estudo de caso de abordagem qualitativa, foram utilizadas como técnica de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com quatorze gestores que estão em função de liderança na Unioeste. A análise de dados foi por meio de análise de conteúdo e apoiada no uso do *software* Atlas.ti. Os resultados mostraram que a Unioeste conta com capital social necessário, mas não suficiente para a implementação dos ODS na Universidade. Isto é, embora de forma reativa, a Unioeste contribui para a implementação dos ODS na instituição que por sua vez reverbera nos espaços que ocupa. Colocar o capital social no centro desta revisão é um caminho (não o único) a seguir. Esta pesquisa contribuiu de forma teórica para a melhor compreensão da implementação dos ODS em universidades, fortalecendo as pesquisas sobre o assunto que é considerado multidisciplinar. Na prática este estudo tem uma contribuição gerencial pois poderá apoiar a tomada de decisões no que toca a gestão da sustentabilidade na Universidade, e sobremaneira ajudará a aumentar a consciência para questões da pauta na instituição, ou seja, o primeiro passo para a ação (compreensão), face os desafios que a sustentabilidade propõe. Conclui-se que os estudos não se esgotam, uma vez que ainda existe a necessidade de expansão de pesquisas acerca da temática em instituições de ensino superior.

**Palavras-chave:** Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; Ensino Superior; Capital Social; Universidade; Desenvolvimento Regional.

CHRIST, G. D. **Social capital and sustainable development: an analysis of the implementation of the 2030 Agenda at Unioeste.** 146f. Dissertation. Master in Regional Development and Agribusiness, Center for Applied Social Sciences, Western Paraná State University, Toledo, 2022.

**Abstract:**

The 2030 Agenda for sustainable development (also known as the Sustainable Development Goals – SDGs) draws attention to learning opportunities throughout its implementation process. The 2030 Agenda – proposed by the United Nations in 2015 – suggests that everyone (government, civil society, etc.) should act towards a more sustainable world. In this scenario, Higher Education Institutions (HEIs) are inserted, the way HEIs are dealing with this is an open question. Thus, the objective of this research was to analyze the implementation of the Sustainable Development Goals at the Western Paraná State University (Unioeste) under the influence of social capital. To meet the objective of this case study with a qualitative approach, semi-structured interviews were used as a data collection technique with fourteen managers who are in a leadership role at Unioeste. Data analysis was done through content analysis and supported using Altas.ti software. The results showed that Unioeste has the necessary social capital, but not enough for the implementation of the SDGs at the University. That is, although, in a reactive way, Unioeste contributes to the implementation of the SDGs in the institution, which in turn reverberates in the spaces it occupies. Putting social capital at the center of this revision is one way (not the only one) forward. This research theoretically contributed to a better understanding of the implementation of the SDGs in universities, strengthening research on the subject that is considered multidisciplinary. In practice, this study has a managerial contribution as it can support decision-making regarding sustainability management at the University and could help to raise awareness of issues on the institution's agenda, that is, the first step towards action (understanding), facing the challenges that sustainability proposes. It is concluded that the studies are not exhausted since there is still a need to expand research on the subject in higher education institutions.

**Keywords:** Sustainable Development Goals; Higher Education; Social Capital; University; Regional Development.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Conceitos de capital social .....	29
<b>Quadro 2</b> – Doze indicadores do desempenho institucional.....	39
<b>Quadro 3</b> – Principais eventos que precederam o lançamento dos ODS.....	45
<b>Quadro 4</b> – Número total e média de citações por ano dos 31 artigos do portfólio ..	62
<b>Quadro 5</b> – Portfólio de artigos que compõem o corpus da pesquisa .....	67
<b>Quadro 6</b> – Principais estudos exploratórios do portfólio .....	68
<b>Quadro 7</b> – Entrevistas realizadas ao longo da pesquisa.....	73
<b>Quadro 8</b> – Objetivos da pesquisa e coleta de dados .....	75
<b>Quadro 9</b> – Categorias e códigos associados .....	80
<b>Quadro 10</b> – Clínicas, núcleos e fundações da Unioeste – 2022 .....	96
<b>Quadro 11</b> – Ranqueamento da Unioeste no THE Impact Rankings – 2019-2021	102
<b>Quadro 12</b> – Ações relacionadas com os ODS na Unioeste – 2022 .....	103
<b>Quadro 13</b> – Códigos atribuídos a categoria Drivers e a categoria Barreiras.....	106

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – String de busca dos artigos do portfólio .....	59
<b>Tabela 2</b> – Número de publicações por periódicos .....	64
<b>Tabela 3</b> – OKR 1 Seminários de discussão com foco a sustentabilidade .....	116
<b>Tabela 4</b> – OKR 2 Envolvimento dos alunos .....	117
<b>Tabela 5</b> – OKR 3 Avaliação da grade curricular dos cursos.....	118
<b>Tabela 6</b> – Resumo de ações para a inclusão dos ODS na Unioeste .....	120

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Desenho de pesquisa.....	21
<b>Figura 2</b> – Modelo de governança proposto por Putnam.....	26
<b>Figura 3</b> – Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	46
<b>Figura 4</b> – Universidades Estaduais do Paraná com destaque para a Unioeste .....	55
<b>Figura 5</b> – Protocolo da revisão sistemática.....	59
<b>Figura 6</b> – Etapa 3 do protocolo da revisão sistemática .....	60
<b>Figura 7</b> – Nuvem de palavras dos <i>abstracts</i> dos 54 artigos do portfólio .....	65
<b>Figura 8</b> – Nuvem de palavras das palavras-chave dos 54 artigos do portfólio.....	66
<b>Figura 9</b> – Nuvem de palavras dos títulos dos 54 artigos do portfólio .....	66
<b>Figura 10</b> – Sistematização da pesquisa .....	70
<b>Figura 11</b> – Amostra da pesquisa: organograma adaptado.....	78
<b>Figura 12</b> – Procedimentos para análise de conteúdo .....	79
<b>Figura 13</b> – Imagens da Reitoria e das Unidades da Unioeste .....	83
<b>Figura 14</b> – Cooperações Internacionais da Unioeste – 2022.....	88
<b>Figura 15</b> – Relação: ODS e Capital Social na Unioeste – 2022.....	90
<b>Figura 16</b> – Estrutura Organizacional da Unioeste (Macro) – 2018.....	93
<b>Figura 17</b> – Visualização da rede de conexão da categoria Capital Social .....	95
<b>Figura 18</b> – Framework de um programa de gestão da sustentabilidade.....	114

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Evolução temporal das publicações do portfólio – 2017/2021 .....	61
<b>Gráfico 2</b> – Comunidade acadêmica da Unioeste – 2006/2021 .....	84
<b>Gráfico 3</b> – Evolução da oferta acadêmica (cursos) – 2006/2021 .....	85
<b>Gráfico 4</b> – Evolução do orçamento executado na Unioeste – 2006/2021 .....	86
<b>Gráfico 5</b> – Indicadores de Propriedade Intelectual da Unioeste – 2015/2021.....	87
<b>Gráfico 6</b> – Evolução da adesão do THE Impact Rankings – 2019/2021 .....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIESEC	<i>Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales</i>
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CNODS	Comissão Nacional dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
COU	Conselho Universitário
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
HUOP	Hospital Universitário do Oeste do Paraná
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística
IDSC-BR	Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil
IES	Instituições de Ensino Superior
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LGU	Lei Geral das Universidades
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
POD	Programa Oeste em Desenvolvimento
PRAF	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SDG	<i>Sustainable Development Goals</i>
SDSN	Sustainable Development Solutions Network

Seas	Secretaria Especial de Articulação Social
Segov/PR	Secretaria de Governo da Presidência da República
SEM/MERCOSUL	Setor Educacional do Mercado Comum do Sul
SESI	Serviço Social da Indústria
SETI	Superintendência de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunitties and Threats
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
THE	<i>Times Higher Education</i>
Unioeste	Universidade Estadual do Oeste do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	20
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
2.1 O DESENVOLVIMENTO REGIONAL .....	22
2.1.1 As políticas e a governança no desenvolvimento regional .....	24
2.2 O CAPITAL SOCIAL .....	29
2.2.1 A cooperação .....	31
2.2.2 A comunidade cívica .....	33
2.3 A INSTITUIÇÃO .....	35
2.3.1 A avaliação do desempenho institucional.....	38
2.4 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	43
2.4.1 A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável .....	45
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>52</b>
3.1 A FUNÇÃO DA UNIVERSIDADE NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	52
3.1.1 A implementação dos ODS em IES .....	57
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>70</b>
4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	71
4.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	72
4.3 AMBIENTE E TEMPO DE PESQUISA.....	73
4.4 COLETA DE DADOS .....	74
4.4.1 Dados secundários: o <i>THE Impact Rankings</i> .....	76
4.5 SUJEITOS DA PESQUISA.....	77
4.6 ANÁLISE DE DADOS.....	78
4.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ASPECTOS GERAIS .....	81
<b>5 DISCUSSÕES E RESULTADOS</b> .....	<b>82</b>
5.1 A UNIOESTE: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....	82
5.2 O CAPITAL SOCIAL DA UNIOESTE E A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS .....	89
5.2.1 O capital social da Unioeste .....	91
5.2.2 As ações da Unioeste com vistas para os ODS .....	99
5.3 <i>DRIVERS</i> E <i>BARREIRAS</i> NA IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS .....	106

5.3.1 Os <i>drivers</i> na implementação dos ODS na Unioeste .....	107
5.3.2 As barreiras na implementação dos ODS na Unioeste .....	109
5.4 AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS NA UNIOESTE .....	113
5.4.1 Seminários de discussão com foco a sustentabilidade .....	115
5.4.2 Envolvimento dos alunos na implementação dos ODS na Unioeste .....	116
5.4.3 Avaliação da grade curricular dos cursos .....	117
5.4.4 Política de Responsabilidade Social .....	119
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE B – LISTA DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA (CEP) ...</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO B – RELATÓRIO DE ANÁLISE ANTI-PLÁGIO .....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão em torno da criação de mecanismos e da formulação de uma política de desenvolvimento sustentável das instituições torna-se pertinente face aos desafios inerentes ao presente (FERRERA DE LIMA; ALVES, 2012; FRANDOLOSO; REBELATTO, 2019; PIKE; RODRÍGUEZ-POSE; TOMANEY, 2006). Pobreza, fome, saúde, educação, igualdade de gênero, água e energia acessível, desigualdade econômica e social, consumo responsável, mudança global do clima, paz e justiça são alguns dos tópicos emergentes (SCHULZ *et al.*, 2021).

O tema desenvolvimento (FURTADO, 1974; KEYNES, 1996; SEN, 2000; SMITH, 1996; THEIS *et al.*, 2021), no entanto, não é recente e consiste em um conceito de ampla difusão e uso em variadas áreas das ciências (FERRERA DE LIMA, 2020a). Sua amplitude teórica e prática está presente na transversalidade do conhecimento com enfoques diversos em universidades, instituições de pesquisa, entre outros âmbitos (SABARÁ; SILVA; OLIVEIRA, 2021).

O desenvolvimento de uma região, por exemplo, não está atribuído unicamente ao crescimento econômico, mas também a sua capacidade de articulação política e de organização social que estão relacionadas com a oferta de diversos capitais disponíveis na região, sobremaneira os capitais intangíveis (BOISIER, 2000), tais como: institucional, humano, cívico, social e sinérgico (DUARTE; SCHNEIDER, 2019; PIACENTI, 2016; SILVA, 2021).

Entre os vários caminhos para o desenvolvimento, o capital social pode ser um instrumento e/ou mecanismo para a conquista do objetivo aspirado, tendo em vista que seu conceito está atrelado como as habilidades dos atores em garantir benefícios por meio da integração em redes sociais (BOEIRA; BORBA, 2006; MELO; REGIS; BELLEN, 2015; PUTNAM, 2006). Nesse sentido é importante que as instituições, as organizações e seus atores reverberem na organização da sociedade, sendo que dita interação está relacionada ao progresso social das pessoas e seu entorno.

E considerando tal progresso social, compete mencionar o conceito de sustentabilidade como o direito de gerações futuras usufruírem das mesmas condições (ou melhores) presentes (ONU, 1987). E com foco no desenvolvimento de um mundo mais sustentável e frente às complexidades dos problemas globais, a Organização das Nações Unidas (ONU) aprovaram em sua 70ª Assembleia Geral, em

setembro de 2015, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) definido como um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade (ONU, 2015). Conhecida como Agenda 2030, nela estão previstos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas a serem atingidas até 2030 (PRIETO-JIMÉNEZ *et al.*, 2021).

É nesse contexto que o papel da(s) liderança(s) das mais diversas instituições em prol do desenvolvimento são essenciais para o diálogo e, principalmente, ações estratégicas para chegar ao local desejado (PUTNAM, 2006; SEN, 2000; ZAOUAL, 2006), ou seja, a resolução dos problemas. São conhecidos como os principais atores-chave do desenvolvimento: representantes da sociedade civil, governos locais, regionais e federal, setor privado e academia (FERRERA DE LIMA; ALVES, 2012).

As Instituições de Ensino Superior (IES), por sua vez, são locais de criação e transmissão do saber, do conhecimento e da inovação, sendo as propulsoras do desenvolvimento social, econômico e cultural de uma comunidade (KEMPTON *et al.*, 2021a). São as Universidades que proporcionam a emancipação do ser humano, formando cidadãos críticos para atuarem na sociedade (CHRIST; FROHLICH; MATTIELLO, 2021; RAIHER, 2017).

As IES, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, mas sobretudo devido ao capital social, são espaços privilegiados à busca das soluções que os ODS estabelecem (SDSN AUSTRALIA / PACIFIC, 2017). A extensão universitária, em especial, tem o significado de levar à comunidade os saberes desenvolvidos nos espaços acadêmicos e a prestação de auxílio à população, seja por meio de atendimento gratuito em clínica-escola, orientação jurídica, cultura, refletindo no ambiente econômico e social dos lugares onde estão inseridas (BROWN; DILLARDM JESSE; MARSHALL, 2006; LEAL FILHO *et al.*, 2019; UNIOESTE, 2021a).

Assim, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) – a primeira instituição de ensino superior pública inserida na região Oeste e Sudoeste do Paraná – tem a missão de contribuir com o desenvolvimento local e regional, considerando seu papel de formação de capital humano e fornecimento de serviços à comunidade em que está localizada (CORRÊA, 2021; RAIHER, 2017).

## 1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

As IES apresentam uma ação estratégica na criação e consolidação de um

ambiente favorável ao processo de geração e difusão de inovações, da competitividade e do desenvolvimento das regiões (FERRERA DE LIMA; ALVES, 2012). A problemática que permeia esta pesquisa está na revisão do capital social como mecanismo de desenvolvimento e sobremaneira como um caminho para a implementação da Agenda 2030 na Unioeste.

A produção de conhecimento científico, tecnológico e cultural da Unioeste, mantida pelo Governo Estadual do Paraná, reconhecidamente, propaga sua relevância de modo positivo no desenvolvimento da região onde está alocada (BORGES; SBARDELOTTO, 2018; CORRÊA, 2021; RAIHER, 2017). Entender a magnitude dessa influência tem repercussões relevantes para as instituições públicas e privadas e para os atores que nelas estão inseridos. Manter-se atenta às demandas da sociedade bem como às agendas globais é significativo e necessário estar na pauta da Unioeste.

Dada a relevância do tema (implementação da Agenda em IES), Murillo-Vargas, Gonzalez-Campo e Brath (2020) se questionaram: “a integração dos ODS e Universidades é um campo de estudo?” e após mapear a relação entre as metas de desenvolvimento sustentável nas universidades, os autores concluíram que de fato há a configuração de um novo campo de estudos ainda a ser explorado nos próximos anos, o que se evidencia por meio do nível de produção científica.

No entanto, tais demandas – especialmente no que toca os ODS – não surgiram de forma endógena, no cerne da Unioeste. Mas sim, de forma exógena, a partir de pressões *top-down* (de cima para baixo), especialmente vindas do Governo Estadual, considerando entre outros fatores prazos a serem cumpridos e resultados a serem alcançados (FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA, 2020). Tais exigências externas, fizeram surgir na Unioeste e demais IES do estado, a necessidade de diálogos e ações acerca do tema.

Conforme a temática exposta na introdução, com o objetivo de analisar a implementação dos ODS na Unioeste sob a influência do capital social, estabelece-se como problema de pesquisa o seguinte: qual a compreensão de alguns membros da gestão da Unioeste sobre a implementação da Agenda 2030 na instituição sob a influência do capital social?

A busca por uma resposta à pergunta de pesquisa se justifica em quatro dimensões. Primeiro, quanto a dimensão institucional (I), é relevante pesquisar o tema pela relevância institucional da Universidade como local de formação de profissionais

de nível superior (ensino), produção (pesquisa) e socialização (extensão) do conhecimento na região. Segundo, quanto a dimensão econômica (II), o estudo pretende mostrar (ou não) que os investimentos econômicos feitos na universidade podem gerar resultados no desenvolvimento regional, bem como na qualificação da mão de obra (retroalimentando a região com pessoas qualificadas e habilitadas para assumir diferentes posições de lideranças na comunidade), na geração de capital intelectual (conhecimento) e na promoção do capital social. Terceiro, quanto a dimensão social (III), este trabalho procura entender a função da Unioeste na região Oeste e Sudoeste do Paraná, com especial atenção para a formação de capital humano e o engajamento da Universidade na comunidade, essenciais na implementação da Agenda 2030 e para o desenvolvimento regional. E quarto, quanto a dimensão ambiental (IV), ao responder à pergunta de pesquisa e seus objetivos, o trabalho poderá contribuir – e se justifica – para a criação de uma política de responsabilidade social na Unioeste, bem como direcionamento para maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos.

Como contribuição teórica, argumenta-se que a compreensão da implementação dos ODS na Unioeste fortalecerá as pesquisas na área de desenvolvimento sustentável e universidades. Quanto a ditas questões teóricas, ressalta-se que foi feita uma pesquisa bibliométrica no período de 2015 a 16 de novembro de 2021 na base de dados internacional Scopus da Elsevier, usando as combinações de palavras “*sustainable development goals*” (SDG) AND “university” OR “social capital” no título, resumo e palavras-chave. A base foi utilizada em razão de apresentar os dados dispostos no formato necessário para a realização de análise bibliométrica no aplicativo Bibliometrix.

Foram encontrados 564 resultados e destes, 54 artigos foram selecionados conforme os critérios estabelecidos para a análise bibliométrica. A partir dos resultados da pesquisa verificou-se que as publicações referentes a implementação dos ODS em IES tem aumentado significativamente (74%) no último ano da análise (2021) em comparação com o ano anterior (2020). Constatou-se que nenhum artigo selecionado do portfólio analisa a implementação dos ODS por meio do capital social. Os resultados desta revisão sistemática estão inseridos na seção “revisão da literatura”.

Este estudo estabelece três relações afirmativas com a teoria. A primeira, sugere que os ODS podem ser o veículo para a transformação do ensino, da pesquisa

e da extensão atualmente praticados em ordem global e sobremaneira na Unioeste. A segunda relação propõe que apesar de não ter esforços coordenados de forma estratégica para o atingimento dos ODS, a Unioeste colabora para a implementação da Agenda 2030 em nível regional. E, a terceira relação sugere que o fortalecimento do capital social na Unioeste e em suas relações, aumentará a capacidade das pessoas para se associar, cooperar e atuar de forma conjunta na sua região de abrangência.

## 1.2 OBJETIVOS

Nesses termos, esta pesquisa busca contribuir para os estudos sobre a atuação de IES tendo em vista a Agenda 2030 e tem como objetivo geral analisar a implementação dos ODS na Unioeste sob a influência do capital social.

Os objetivos específicos são:

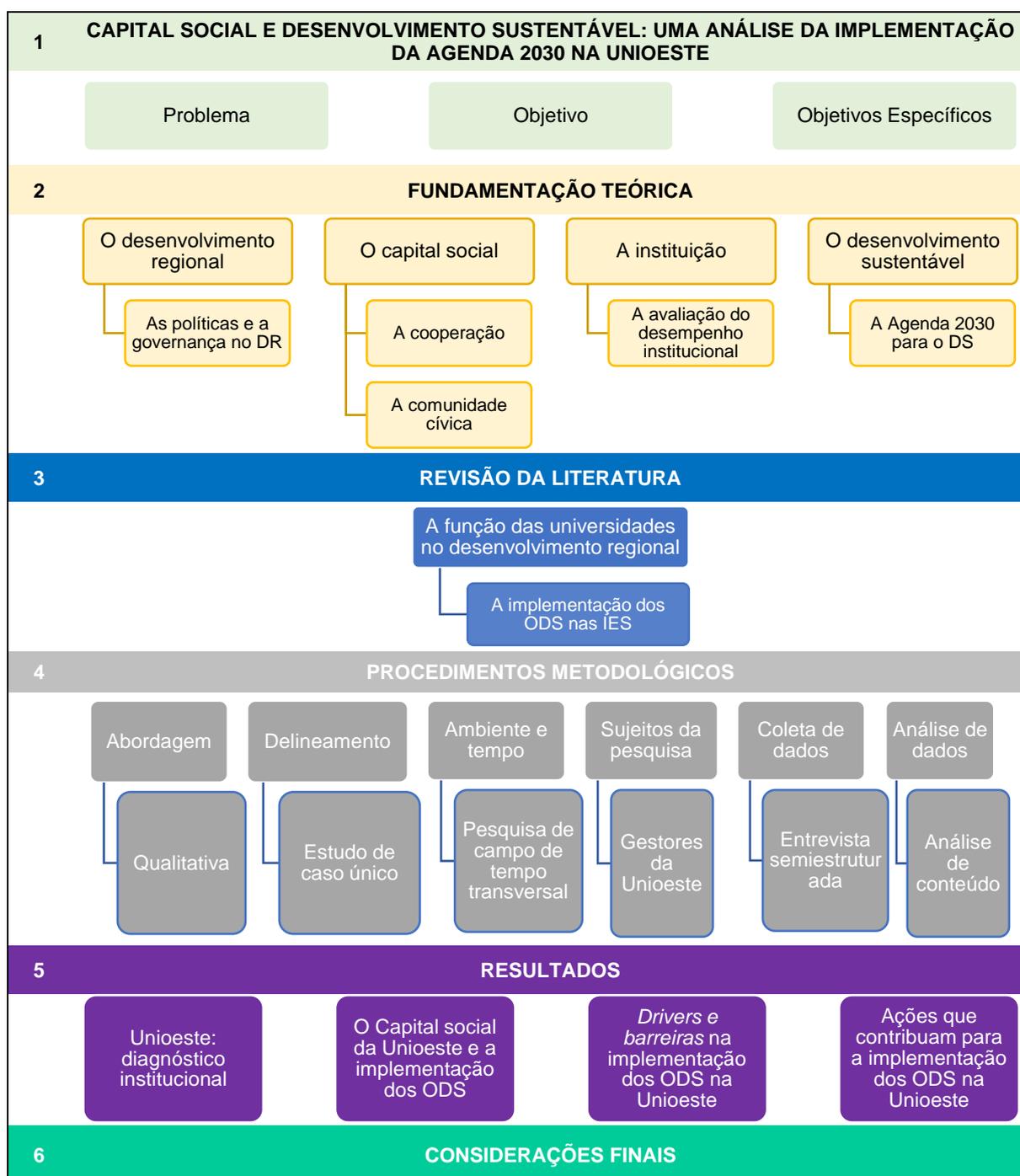
- Elaborar um diagnóstico institucional da Unioeste (estudo de caso único).
- Identificar as ações adotadas pela Unioeste para implementação dos ODS, considerando seu capital social.
- Compreender o entendimento de alguns membros da gestão da Unioeste quanto aos *drivers* e barreiras na implementação dos ODS na instituição.
- Apontar ações que contribuam para a implementação dos ODS na Unioeste.

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos, conforme apresentado na Figura 1. O primeiro capítulo foi a introdução que inseriu o leitor ao tema, ao problema de pesquisa, as relações com a teoria e aos objetivos do trabalho. Na sequência, o segundo capítulo abordará a fundamentação teórica, contextualizando o significado de cada conceito chave. Os tópicos que compõe este capítulo são três: o desenvolvimento regional, o capital social, a instituição, o desenvolvimento sustentável e a Agenda 2030. Em especial, a vertente do cientista político Robert Putnam, sobre a temática, foi escolhida devido sua epistemologia tradicionalista, cuja visão sobre o tecido social das instituições e organizações partem dos pressupostos dos interesses dos atores inseridos em suas comunidades. O terceiro capítulo abordará a revisão da literatura, contextualizando os tópicos: desenvolvimento

sustentável e a Agenda 2030, e a função das universidades no desenvolvimento regional. O quarto capítulo fornecerá os procedimentos metodológicos sobre o qual o estudo foi construído, ou seja, a metodologia adotada para atingir os objetivos propostos. O quinto capítulo deste estudo apresentará os resultados encontrados e, por fim, o capítulo seis apresenta as considerações finais do estudo. Na sequência aparecem as referências, os apêndices e os anexos.

**Figura 1 – Desenho de pesquisa**



Fonte: elaborado pela autora (2022).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica que compõe este capítulo concentra-se em conceituar quatro concepções que permeiam este trabalho, quais sejam: desenvolvimento regional, capital social, instituições e desenvolvimento sustentável. Apesar das diversas abordagens teóricas que transpassa ditos conceitos, não foi o intuito deste capítulo esgotar as discussões presentes na literatura dos temas, mas sim apresentar os significados de forma a satisfazer a posterior análise das discussões e resultados do estudo.

### 2.1 O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Das múltiplas dimensões que compreendem o desenvolvimento é possível citar: desenvolvimento econômico, desenvolvimento social, desenvolvimento humano, desenvolvimento endógeno, subdesenvolvimento, desenvolvimento sustentável, desenvolvimento organizacional, desenvolvimento urbano, desenvolvimento rural, ecodesenvolvimento, desenvolvimento regional e desenvolvimento territorial (OLIVEIRA, 2002).

Adam Smith (1996), em seu livro publicado pela primeira vez em 1776, escreve que as nações deveriam se concentrar na especialização para se desenvolverem. Para os economistas cepalinos (FAJNZYLBER, 1988; MANDENG, 1991), o desenvolvimento estava relacionado a industrialização. Para Celso Furtado (1974) o desenvolvimento econômico é um mito. Jonh Maynard Keynes (1996) argumenta que o desenvolvimento de um país estava atrelado ao desempenho do Estado como força institucional. Para Amartya Sen (2000) o desenvolvimento é um compromisso muito sério com as possibilidades de liberdade. Para Theis *et al.* (2021) a ideia de formular um conceito para o desenvolvimento regional é utópico.

Isto é, o desenvolvimento é um conceito multidisciplinar e não está atrelado somente a política de incentivos ou aumento de renda, mas sim, e sobremaneira, com o objetivo fim do bem-estar de determinadas populações. Como por exemplo a coordenação de projetos com vistas a um ciclo virtuoso para promoção da educação, da saúde, de emprego, da proteção social, do respeito à diversidade (FERRERA DE LIMA; ALVES, 2012), entre outros aspectos, muitos deles contemplados na Agenda 2030 (ONU, 2015), que será foco deste trabalho.

O desenvolvimento regional e a ciência regional têm uma ligação muito próxima. A Ciência Regional surgiu na década de 1950 para repensar uma nova teorização e novas abordagens dos fenômenos regionais, incluindo o processo de desenvolvimento. Vale mencionar, o termo Ciência Regional foi cunhado por Walter Isard (1960), para criar uma escola que pudesse incluir pesquisadores do desenvolvimento regional em uma única linha de análise (THEIS *et al.*, 2021).

Quanto ao entendimento de desenvolvimento regional, o anseio por entender suas questões remete às teorias que surgiram a partir de 1960, como contraponto às teorias da localização que até meados do século XX eram dominadas pelos clássicos Johan-Heinriche Von Thünen (o Estado isolado, 1826), August Losch (a ordem espacial da economia, 1940), Walter Christaller (os lugares centrais, 1933) e Alfred Weber (teoria da localização de indústrias, 1909) (FERRERA DE LIMA, 2020b). Ou seja, estes autores trabalhavam questões como localização das atividades produtivas, centralidade e hierarquia dos lugares. Têm-se aí a importância do entendimento da dinâmica locacional produtiva para superar as desigualdades intrarregionais, e é aí que as teorias do desenvolvimento regional surgem (SILVA, 2021).

Para Ferrera de Lima (2020a, p. 132) “a teoria do desenvolvimento regional busca conhecer o papel do espaço, da política pública e dos territórios na melhoria da qualidade de vida e no progresso econômico das regiões.” O autor entende que promover o desenvolvimento regional está ligado a construção da cidadania nas regiões, sendo que o desenvolvimento humano é o principal foco da política pública de desenvolvimento regional.

Já Celso Furtado no livro “A Nova Dependência” publicado pela primeira vez em 1982, chama a atenção para a participação do povo na definição do seu destino. O economista brasileiro entende que a redemocratização é a via de acesso ao desenvolvimento e a legitimação das políticas públicas e da efetiva participação dos cidadãos são essenciais nesse processo. Furtado destaca que desenvolvimento se trata de um processo social e cultural, e em segundo lugar econômico.

Durante muito tempo prevaleceu por toda parte a tendência a imaginar que o desenvolvimento é algo quantificável, cujo substrato é a acumulação, o investimento, a formação de capacidade produtiva. Ora, a experiência tem demonstrado amplamente que o verdadeiro desenvolvimento é principalmente um processo de ativação e canalização de forças sociais, de avanço da capacidade associativa, de exercício da iniciativa e da inventividade. Portanto, trata-se de um processo social e cultural, e só ancilarmente econômico. Produz desenvolvimento quando na sociedade

manifesta-se uma energia capaz de canalizar, de forma convergente, forças que estavam latentes ou dispersas. (FURTADO, 1982, p. 149)

Isto quer dizer, apesar dos esforços, tecnologias, inovações e métodos para descrever, mensurar e avaliar uma região em seu processo de desenvolvimento, seu verdadeiro significado se dá quando as pessoas são capazes de cooperar entre si. E para que isto ocorra, conhecer a região é *mister* para a formulação de políticas e programas com foco o desenvolvimento regional (CHRIST; ALVES; PIFFER, 2021).

E nesse sentido, a utilização dos pressupostos do desenvolvimento regional, ou da análise regional que estudam a localização das atividades produtivas e regionais, nas quais a União está inserida no espaço da região Oeste e Sudoeste Paranaense, faz sentido para a promoção do referido desenvolvimento das regiões.

Considerando o desenvolvimento regional como uma ciência regional, que está relacionada não só com economia e geografia, mas também com outros saberes como sociologia, ciência política, antropologia, história, direito e arquitetura, Theis *et al.* (2021) afirmam que o espaço não é neutro, mas reflete as ações humanas, bem como tem conexão com política e planejamento regional.

Para Ferrera de Lima e Alves (2012, p. 216), as políticas de desenvolvimento regional tem como cerne a convergência do dinamismo das regiões, bem como “... a criação de programas sociais e econômicos, a criação de metas de desenvolvimento e o incentivo ao fortalecimento do capital social.” Tais elementos têm o objetivo de fortalecer os sistemas locais de produção, a democracia participativa e garantir sinergias para a construção de bases produtiva e social mais dinâmicas.

Vale mencionar, o desenvolvimento de uma sociedade resulta em decisões formuladas e implementadas pelos governos em conjunto com demais forças da sociedade, que constituem a esfera pública. Em seu conjunto, estas decisões e ações de governos e de outros atores sociais constituem as políticas públicas, considerados instrumentos de planejamento, racionalização e participação (MONTEIRO; BIDARRA; PIFFER, 2020). E para melhor compreensão do tema, o próximo tópico buscará responder: como as políticas e a governança estão relacionadas com o desenvolvimento regional?

### 2.1.1 As políticas e a governança no desenvolvimento regional

Ao escrever a introdução do livro “*Para que las comunidades funcionen*” o

presidente da fundação *Kettering*, cuja sede está localizada na cidade de Dayton, Estados Unidos, David Mathews, sugere que o verdadeiro significado de política muda quando pensamos nela como uma prática e/ou atividade pública. Para o autor, a política passa a ser a arte de tomar decisões coletivas e desenvolver relações produtivas, para que diferentes pessoas possam atuar juntas de forma que tenham maior controle sobre seus destinos comuns (MATHEWS, 2009).

Posto isto, a interrelação entre as partes são fundamentais para pensar políticas o que refletirá no desenvolvimento da comunidade em questão, ou mesmo no que propõe dita política. Pode-se inferir também, a vontade dos atores em mudar sua situação atual, a política passa a ser o meio para isto acontecer.

North (1990) chama a atenção quanto a importância de tradições, códigos e costumes. Para o autor, embora as regras formais possam mudar da noite para o dia como resultado de decisões políticas ou judiciais, as restrições informais incorporadas em costumes, tradições e códigos de conduta são muito mais impermeáveis a políticas deliberadas. Isso é, a cultura e os costumes de determinados povos são essenciais para o entendimento de como as instituições são organizadas, o que inclui políticas deliberativas, por exemplo.

Colaborando com o entendimento de North (1990) sobre costumes, Zaoual (2006) relata que compreender a realidade cultural e social do local se faz necessária para que assim, posteriormente, seja possível aplicar medidas de transformação, com foco no desenvolvimento. O autor considera o território interligado com as identidades culturais de um povo. Ou seja, não existe um “mercado global”, cada nação, ou mesmo região, possui particularidades culturais que não se interagem sobre o mercado de consumo com outras nações.

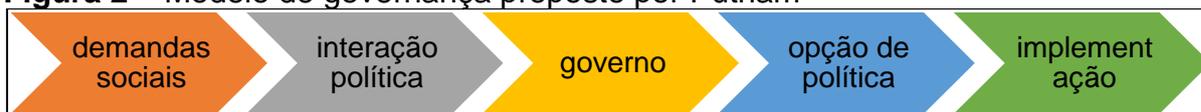
Ao propor mecanismos para fortalecer o desenvolvimento regional com base em uma política de Estado, os autores Ferrera de Lima e Alves (2012) definem cinco tipos de ações específicas nas regiões para serem adotadas aos programas já existentes. São elas: (i) ações de integração social (melhoria na qualidade de vida, na segurança alimentar e no acesso a serviços sociais básicos); (ii) ações de transformação educacional e fortalecimento do capital humano (a educação deve ser essencial em todo tipo de plano de desenvolvimento); (iii) ações de desenvolvimento da infraestrutura urbana e regional (melhoria na logística, nas condições de sustentabilidade do crescimento econômico e na modernização das áreas urbanas); (iv) ações de fortalecimento da agricultura camponesa (para os autores, nenhum país

desenvolvido do globo possui uma agropecuária fraca e carente); e (v) ações sistêmicas de proteção e preservação ambiental (qualquer tipo de desenvolvimento implica sustentabilidade).

No entanto não basta só criar políticas, é preciso avaliá-las. Sen (2000, p. 106) afirma que não existe “uma estrada régia para a avaliação de políticas econômicas ou sociais.” Para o autor, inúmeras considerações necessitam atenção e estão envolvidas na avaliação de políticas, é preciso sensibilidade para avaliá-las.

Putnam (2006) coloca as instituições no centro da problemática devido ao fato de delinear a identidade, o poder e a estratégia dos atores. Para o autor, as instituições são mecanismos para alcançar propósito (já que são elas que ditam as regras do jogo), sendo o conceito de desempenho institucional baseado em um modelo simples de governança (Figura 2).

**Figura 2** – Modelo de governança proposto por Putnam



**Fonte:** elaborado pela autora com base em Putnam (2006).

A partir da Figura 2 fica evidente que tudo começa com as demandas sociais, seja para abertura de creches, segurança pública ou meio ambiente, por exemplo, a partir de solicitações vindas da sociedade, partidos políticos e outros grupos articulam o interesse, que passa a ser deliberado pelo governo para utilização de política que, por fim, será implementada. O autor (PUTNAM, 2006, p. 25) reitera que as instituições precisam ser “sensível às demandas de seu eleitorado e eficaz na utilização de recursos limitados para atender a essas demandas.”

Enquanto a política está relacionada às intenções e direções de uma organização (com foco no seu objetivo), os processos são os meios, são instrumentos, ou seja, são as atividades que transformarão entradas (inputs, por exemplo matérias-primas, informações, materiais) em saídas (outputs, por exemplo produtos, serviços ou decisões) (LUGOBONI; MARQUES, 2021). Governança, por sua vez, está relacionada ao modo (*modus operandi*) como uma instituição opera e sua relação com seu entorno e demais partes interessadas (MARTÍNEZ-VIRTO; PÉREZ-ERANSUS, 2021).

Nesse sentido, a Unioeste possui um marco de governança dentro de sua estrutura de capital social, que tem suas relações de entrada e saída de diversos

atores que são habilitados para atuarem no espaço de competência da região oeste e sudoeste do estado do Paraná, bem como atuando em outros espaços territoriais (UNIOESTE, 2018a).

Governança, portanto, trata-se do melhor entendimento quanto ao aproveitamento dos bens e dos serviços para gerar desenvolvimento (PIKE; RODRÍGUEZ-POSE; TOMANEY, 2006). Ou ainda pode ser entendida como um conjunto de princípios que regulamenta e direciona as relações e ações entre os diferentes agentes a ela (instituição ou organização) relacionada (LUGOBONI; MARQUES, 2021). Isto é, governança não é governo, governança é diálogo.

Com foco no setor público, a governança tem como pressupostos: gestão, responsabilidade, prestação de contas (*accountability*), transparência e legalidade. Está relacionada com outros fatores, como tomada de decisão, desempenho, controle, e relacionamento com outros atores (RODRIGUES *et al.*, 2020).

A governança pode ser aplicada não somente aos governos ou administrações públicas, mas também aos diversos tipos de instituições, como é o caso da Unioeste. A governança corporativa ou governança nas organizações, pode ser conceituada como um sistema no qual as organizações são “dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2018, p. 20).

Na região oeste do Paraná, o Programa Oeste em Desenvolvimento (POD), criado em 2013, é um caso empírico (prático) que contextualiza a importância da governança. O Programa vem mostrando ao longo do tempo a relevância da articulação de diferentes atores para a promoção do desenvolvimento regional.

O POD é uma estrutura de governança cujo objetivo é promover o desenvolvimento da região por meio da sinergia entre organizações públicas e privadas. Trata-se da reunião de pessoas, organizadas de forma estrutural (o POD é administrado por meio da Assembleia Geral, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Diretor Executivo e Presidente) e metodológica (a metodologia do Programa foi guiada por meio das perspectivas apresentadas no livro “Fundamentos da Análise e Planejamento de Economias Regionais”), interessadas em agir a favor do desenvolvimento regional (CHIBIAQUI, 2020).

No que toca a sustentabilidade, a literatura aponta que as políticas públicas ambientais passaram a fazer pauta dos governos (locais e nacionais) e de organizações multilaterais à medida que os problemas surgiam e, por sua vez, quando

surgiam eram tratados de forma corretiva devido à escassez de recursos. Foi só a partir da revolução Industrial que temas específicos, como a poluição, passaram a ser tratados de forma sistemática. Barbieri (2011, p. 65), entende política pública ambiental “o conjunto de objetivos, diretrizes e instrumentos de ação que o Poder Público dispõe para produzir efeitos desejáveis no meio ambiente”.

Nesse sentido, apesar dos vários aspectos que permeiam a teoria do desenvolvimento regional, para que projetos tenham êxito, a participação dos indivíduos são fatores chaves, o que envolve (em uma democracia), *inter alia*, o fortalecimento de instituições e a promoção de capitais intangíveis (DUARTE; SCHNEIDER, 2019; PUTNAM, 2006), afinal, “...nossas oportunidades e perspectivas dependem crucialmente de que instituições existem e do modo como elas funcionam” (SEN, 2000, p. 168).

Assim dizendo, as políticas e a governança estão relacionadas de forma direta com o desenvolvimento regional. Compete aos atores de determinada região o diagnóstico regional para definição de políticas e articulação (governança) de estratégias para melhorar ou promover a melhoria da qualidade de vida da população inserida nestes espaços (FERRERA DE LIMA; ALVES, 2012; LUGOBONI; MARQUES, 2021).

Este capítulo foi iniciado com o debate sobre a multidisciplinariedade que permeia o conceito de desenvolvimento. Aqui o entendimento de desenvolvimento regional – que vai nortear a construção teórica e analítica deste estudo, com base nos autores mencionados neste capítulo, – será a combinação da avaliação dos atores e instituições inseridos na região e as métricas para a análise regional e institucional com foco o processo de desenvolvimento da região, considerando aspectos relacionados a sustentabilidade.

E quanto ao papel dos atores no processo de desenvolvimento regional e ao se questionar sobre porque alguns governos democráticos têm melhor desempenho institucional que outros, Putnam (2006) encontrou a resposta nas instituições, nas pessoas e em suas relações com a comunidade. A importância da comunidade cívica, para o autor, é um caminho para o desenvolvimento de instituições eficientes. Neste sentido, o próximo tópico que compõe este capítulo procurará responder: o que é capital social? De que forma a cooperação se relaciona com capital social? O que é comunidade cívica para Putnam?

## 2.2 O CAPITAL SOCIAL

Assim como os capitais: institucional (instituições ou organizações públicas e privadas), humano (estoque de conhecimentos e habilidades), sinérgico (capacidade real ou latente da comunidade para articulação) e cívico (práticas democráticas) (BOISIER, 2000), o capital social também é um capital intangível e fundamental para o desenvolvimento regional (DUARTE; SCHNEIDER, 2019; PIACENTI, 2016). Trata-se de um bem público, tal qual o meio ambiente, o capital social é uma prática ou círculo virtuoso, ou seja, um tipo de ativo que cresce com o uso e perde força quando não é usado.

Especialmente por ser um propulsor da promoção de desenvolvimento social, econômico e local, o capital social pode ser entendido como uma ferramenta para melhoria das condições de vida de uma comunidade (ou região), sendo direcionada por líderes (MELO; REGIS; BELLEN, 2015; PIACENTI, 2016; SEN, 2000).

O Quadro 1 mostra um conjunto de conceitos para capital social com base nos principais autores do tema.

**Quadro 1 – Conceitos de capital social**

FORTE	CONCEITO DE CAPITAL SOCIAL	PERSPECTIVA
Bourdieu (1980, p. 2) tradução dos autores	"o conjunto de recursos atuais ou potenciais que são colocados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas pelo convívio e pelo reconhecimento; ou, em outras palavras, ao pertencimento de um grupo, como um conjunto de agentes que não são apenas dotados de propriedades comuns (suscetíveis de serem percebidas pelo observador, por outros e por eles mesmos), mas são também unidos por laços permanentes e úteis";	Estrutural
Coleman (1988, p. 98) tradução dos autores	"o capital social é definido por sua função. Ele não é uma entidade individual, mas uma variedade de diferentes entidades com dois elementos comuns: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores – sejam pessoas ou atores corporativos – dentro da estrutura";	Utilitarista
Putnam (2006, p. 177)	"características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas";	Tradicionalista
Fukuyama (1996, p. 41, 2000, p. 28)	"uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade"; "um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles";	Utilitarista
Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243) tradução dos autores	"a soma de recursos atuais ou potenciais imersos nas, disponíveis pelas, e derivados das redes de relacionamentos pertencentes a um indivíduo ou unidade social" Dimensões do conceito: estrutural, cognitivo e relacional.	Funcionalista

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de (BOEIRA; BORBA, 2006; MELO; REGIS; BELLEN, 2015).

Independente da perspectiva ou corrente epistemológica, os conceitos que unem as definições do Quadro 1 são três: pessoas (atores, agentes etc.), rede (organizações, grupos, estruturas sociais, laços etc.) e ações (confiança, comprometimento, colaboração, cultura compartilhada, cooperação etc.). Devido sua perspectiva tradicionalista e seu denso trabalho de duas décadas (1970 a 1989) ao investigar 20 regiões italianas, com base nas instituições, Putnam foi escolhido como autor seminal para aprofundar o entendimento de capital social deste estudo.

No entanto, foram os cientistas sociais que ofereceram maior variedade de definições de capital social. Cabe ressaltar, os principais autores do tema tinham formação distinta, quais sejam: Pierre Bourdieu e James Coleman eram sociólogos, Robert Putnam e Francis Fukuyama cientistas políticos, e Sumantra Ghoshal foi professor de liderança estratégica na Faculdade de Negócios de Londres enquanto Janine Nahapiet é professora e atua com estratégia e organização.

Além do entendimento de como se comportam determinados atores da sociedade, o capital social diz respeito a “confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” (PUTNAM, 2006, p. 177). E, para o fortalecimento e consolidação da democracia é indispensável uma sociedade civil forte e atuante. A qualidade da vida pública e o desempenho das instituições são fortemente influenciados por normas e redes de engajamento cívico (OSTROM, 1990; PUTNAM, 1995, 2006; SANDER; PUTNAM, 2010; WUBAH *et al.*, 2021).

Ao comparar noções de capital físico e capital humano, Putnam define que o primeiro conceito – capital físico – está relacionado com ferramentas e treinamento para aumentar a produtividade individual. Capital social, por sua vez, apesar de não ter um conceito unidimensional, refere-se a características da organização social, como por exemplo redes, normas e confiança social que contribuem para a coordenação e a cooperação a favor do benefício mútuo e coletivo (PUTNAM, 1995).

Para Putnam, as normas e redes de engajamento cívico também afetam poderosamente o desempenho do governo representativo (PUTNAM, 1995). Ou seja, quanto mais desenvolvidos forem os sistemas de participação cívica numa comunidade, maior será a capacidade dos cidadãos de cooperar em benefício mútuo.

Principalmente quanto a conexão social – associações ou sistemas de participação cívica, como Rotary Clubs, são de grande importância política (PUTNAM, 1995), no entanto, o que de fato vai promover o desenvolvimento, desencadear capital

social e engajamento cívico, é a confiança entre os membros (PIZZUTILO; VENEZIA, 2021). Daí a necessidade de identificar quais tipos de organizações e redes incorporam – ou geram – de maneira mais eficaz o capital social, no sentido de reciprocidade mútua, resolução de dilemas de ação coletiva e ampliação de identidades sociais com vias do desenvolvimento regional.

Nesse sentido, explorar criativamente como as políticas públicas ou mesmo ações que moldam a estrutura produtiva ou política da região afetam (ou podem afetar) a formação de capital social pode ser um passo importante para a análise regional (CHIBIAQUI, 2020; CORRÊA, 2021; GOEBEL; BIDARRA, 2019).

Independente da categoria de associação, sejam elas organizações sem fins lucrativos, organizações terciárias ou mesmo grupos de apoios, todas as formas de conexão social e engajamento cívico estão relacionadas com os indivíduos. Os membros de associações têm mais probabilidade do que os não membros de participar da política, de passar tempo com os vizinhos, de expressar confiança social e assim por diante (PUTNAM, 1995). Mais do que isso, o capital social torna os cidadãos mais saudáveis e felizes, reduz a criminalidade, torna os governos mais honestos e responsivos e melhora a produtividade econômica (SANDER; PUTNAM, 2010; TOGO; GANDIDZANWA, 2021).

No entanto, ao comparar diferentes regiões da Itália, Putnam (2006, p. 177) ressalta que “a cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica.” E nesse sentido, fundamental para a construção do capital social nas regiões é a confiança.

Também conhecida como um dos principais ativos de um país, sem confiança não haverá sustentabilidade no capital social e inviabilizará ciclos virtuosos de desenvolvimento. Putnam define (2006, p. 180) “a confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança.” Nesse sentido, cabe responder: o que é a cooperação?

### 2.2.1 A cooperação

Sobre o tema cooperação, já na década de 1990, Milton Santos – pensador brasileiro ganhador do prêmio Vautrin Lud, considerado o "Nobel da Geografia" –

critica a forma como o mundo se organizava. O autor entendia a globalização como “o estágio supremo da internacionalização, a amplificação em ‘sistema-mundo’ de todos os lugares e de todos os indivíduos, embora em graus diversos” (SANTOS, 1994, p. 23). Para o geógrafo, o que acontecia no mundo não se tratava de um desejo de liberdade e vontade de cooperação, mas sim a dominação e a competição que envolve todos os aspectos da vida humana.

As relações sociais existentes fomentam a confiança, e nesse sentido, os estoques de capital social (confiança, normas e sistemas de participação) tendem a ser cumulativos e reforçar-se mutuamente. A interação social é um meio econômico e seguro de obter informações acerca da confiabilidade dos demais atores (PUTNAM, 2006).

Isto é, ter resultados concretos com destino ao lugar desejado, implica em planejamento e ações para que as instituições – formadas por pessoas –, atuem na mudança de identidades, valores, poderes e estratégias (MARTÍNEZ-VIRTO; PÉREZ-ERANSUS, 2021). Dessa forma, a cooperação entre os atores para que a sociedade se desenvolva e progrida econômica e socialmente é um imperativo. Logo:

A cooperação social cria a dinâmica da sociedade (redes, parcerias, bairros, comunidades). Isso implica, para as pessoas, que elas terão mais benefícios graças à ação das instituições. Neste contexto, as instituições sociais mais importantes são a família, o mercado competitivo, os sindicatos, os grupos de representação econômica, a liberdade de pensamento, os acordos econômicos e sociais e a constituição política [tradução da autora]<sup>1</sup> (FERRERA DE LIMA, 2010, p. 45).

Ou seja, a participação dos cidadãos na condução de suas vidas e o diálogo e o debate público são cada vez mais necessários para a construção de dinâmicas da sociedade capazes de cooperar e atuar de forma conjunta.

Contextualizando a ideia de Ferrera de Lima descrita previamente, ao analisar o capital social na microrregião de Toledo, Alves *et al.* (2013) concluíram que há relação de confiança na maioria dos municípios, pois existem associações que estão ligadas de forma direta e indireta com os sindicatos e as cooperativas atuantes na região. No entanto, para os autores, a microrregião analisada não consegue interagir

---

<sup>1</sup> Texto original: La coopération sociale crée la dynamique de la société (réseaux, partenariats, districts, communautés). Elle implique, pour les gens, qu'ils auront plus de bénéfices grâce à l'action des institutions. Dans ce contexte, les institutions sociales les plus importantes sont la famille, le marché compétitif, les syndicats, les groupes de représentation économique, la liberté de pensée, les ententes économiques et sociales et la constitution politique.

de forma satisfatória com outros municípios vizinhos por motivo de desconfiança e de competição, o que impede o desenvolvimento endógeno da região.

Dado o contexto atual de crescentes assimetrias do mundo e principalmente no Brasil, no que toca as desigualdades, Favareto (2020) escreve que não há teoria, nem política, nem modelo à altura de tais desafios civilizatórios provocados, sobremaneira pelas transformações do capitalismo vigente. Nesse sentido, a partir de ditos desafios civilizatórios, o próximo tópico se orienta a responder o que é “comunidade cívica” para Putnam?

### 2.2.2 A comunidade cívica

Quanto ao entendimento de “comunidade cívica”, Putnam (2006) conceitua os principais pontos em termos práticos sobre o tema. Para o autor, são eles:

- Participação cívica: “numa comunidade cívica, a cidadania se caracteriza primeiramente pela participação nos negócios públicos” (2006, p. 101).
- Igualdade política: “na comunidade cívica, a cidadania implica direitos e deveres iguais para todos. Tal comunidade se mantém unida por relações horizontais de reciprocidade e cooperação” (2006, p. 102), ou seja, não se trata de relações verticais de autoridade e dependência. Contatos horizontais são os mais oportunos para o desenvolvimento, são sinônimos de colaboração e solidariedade, ao contrário, de contatos verticais, que são caracterizados por dependência e dominação.
- Solidariedade, confiança e tolerância: “os cidadãos virtuosos são prestativos, respeitosos e confiantes uns nos outros” (2006, p. 102). Uma comunidade cívica não implica na impossibilidade de ter conflitos, convergência ou assimetria de informação, não se trata disso. Mas sim, está mais propensa a tolerância com quem tem opiniões diferentes.
- Associações: tais estruturas sociais da cooperação “contribuem para a eficácia e a estabilidade do governo democrático” (2006, p. 103) não só em virtude de suas consequências internas sobre o cidadão, mas também devido os seus efeitos externos sobre a sociedade.

E sobre este último tópico – associações – Alexis de Tocqueville, pensador político, historiador e escritor francês, ao investigar as condições sociais que asseguravam a “Democracia na América” (nome do seu livro publicado pela primeira

vez em 1835), o autor atribui aos americanos a capacidade de formarem organizações políticas e civis naquele país.

Americanos de todas as idades, todas as condições, todas os temperamentos estão sempre formando associações. Existem não só associações comerciais e industriais de que todos fazem parte, mas também outros mil diferentes tipos: religiosas, morais, sérias, fúteis, muito genéricas e muito específicas, imensamente grandes e muito pequenas; Os americanos usam associações para dar festas, fundar seminários, construir pousadas, levantar igrejas, distribuir livros, enviar missionários aos antípodas; assim, criam hospitais, prisões, escolas. Enfim, se se trata de trazer à luz uma verdade ou desenvolver um sentimento com o apoio de um grande exemplo, eles se associam [tradução da autora]<sup>2</sup> (TOCQUEVILLE, 2002, p. 484).

Ou seja, quanto mais cívica a região, mais eficaz o governo, isto é, a relação de civismo de uma sociedade tem influência direta no desempenho do governo. As regiões onde há muitas associações cívicas – como é o caso das regiões Emilia-Romagna (norte), Úmbria (centro), Toscana (centro) – contam com governos mais eficientes em comparação com regiões onde se tem a relação de clientelismo onde os cidadãos raramente se envolvem nos assuntos comunitários – como é o caso da Calábria (sudoeste) (PUTNAM, 2006).

Putnam (2006, p. 186) ressalta “os círculos virtuosos redundam em equilíbrios sociais com elevados níveis de cooperação, confiança, reciprocidade e bem-estar coletivo.” O contrário é verdadeiro, quando não há presença destas características na comunidade, ou seja, uma comunidade não-cívica, também é algo que tem a tendência de auto reforçar-se.

Tem-se aí, um círculo vicioso de deserção, desconfiança, omissão, exploração, desordem, isolamento e estagnação, por exemplo (HAUSER; RYAN, 2021). A importância do capital social é tanta que “para a estabilidade política, para a boa governança e mesmo para o desenvolvimento econômico, o capital social pode ser mais importante até do que o capital físico ou humano.” (PUTNAM, 2006, p. 192).

Neste contexto de desigualdade entre as regiões, Putnam observou que as regiões mais cívicas da Itália se caracterizavam por “uma densa rede de associações locais, pela ativa participação nos negócios comunitários, por modelos de política

---

<sup>2</sup> Texto original: Americans of all ages, all conditions, all minds constantly unite. Not only do they have commercial and industrial associations in which all take part, but they also have a thousand other kinds: religious, moral, grave, futile, very general, and very particular, immense, and very small; Americans use associations to give fêtes, to found seminaries, to build inns, to raise churches, to distribute books, to send missionaries to the antipodes; in this manner they create hospitals, prisons, schools. Finally, if it is a question of bringing to light a truth or developing a sentiment with the support of a great example, they associate.

igualitários, pela confiança e observância da lei.” (PUTNAM, 2006, p. 191). Ou seja, tanto Estado quanto mercado funcionam melhor em contextos cívicos.

Nas regiões menos cívicas, no entanto, a participação política e social se organizava de forma vertical, a desconfiança mútua e a corrupção eram entendidas como normais, havia pouca participação em associações cívicas, a ilegalidade era presumível e, as pessoas se sentiam impotentes e exploradas. Além de moldar a política, as instituições são moldadas pela história: “o contexto social e a história condicionam profundamente o desempenho das instituições” (PUTNAM, 2006, p. 191).

Não se trata do grau de participação política que distingue as regiões cívicas das não cívicas, mas sim a natureza dessa participação. O contexto cívico é importante para o funcionamento das instituições, “o principal fator que explica o bom desempenho de um governo é [...] até que ponto a vida social e política de uma região se aproxima do ideal da comunidade cívica” (PUTNAM, 2006, p. 132).

O autor encontrou uma forte correlação entre as tradições cívicas e o desenvolvimento econômico, o bem-estar social, o desempenho institucional e, conseqüentemente, instituições públicas eficazes. As regiões que foram consideradas cívicas “são também prósperas, industrializadas e têm boas condições sanitárias” (PUTNAM, 2006, p. 162).

Vale ressaltar: “a economia não serve para prognosticar o civismo, mas o civismo certamente serve para prognosticar a economia” (PUTNAM, 2006, p. 166). Nem tampouco somente a cultura cívica é suficiente para mensurar o desenvolvimento econômico, mas também fatores exógenos, como evolução tecnológica e mudanças no contexto internacional (CHANKSELIANI; QORABOYEV; GIMRANOVA, 2021).

Neste contexto as instituições têm fundamental importância na sociedade e nas comunidades cívicas, pois em uma democracia são elas que definem quem pode o quê em uma determinada comunidade ou mesmo região. Com isto, os próximos tópicos enfocarão em responder: o que é instituição? Como avaliá-las?

### 2.3 A INSTITUIÇÃO

Assim como Robert Putnam (2006), que pesquisou as razões de diferentes performances nos governos italianos, Douglass North, economista estadunidense,

tinha como cerne de pesquisa a pergunta: Qual combinação de instituições permite melhor capturar os ganhos de troca? (NORTH, 1990). Além da mesma nacionalidade, os autores também têm em comum o núcleo de seu pensamento no sentido de que por meio de transformações nos padrões de organização social, é possível expandir o bem-estar das pessoas e promover o desenvolvimento.

Para North (1990) as instituições são a regra do jogo em uma sociedade. Já que são as instituições – *inter alia* – que criam as regras, asseguram os direitos e formalizam ideias convergentes, desenvolver e fortalecer as instituições é fundamental para uma sociedade democrática. Para o autor, há uma diferença entre instituição e organização.

Assim como as instituições, as organizações proporcionam uma estrutura para a interação humana, o que de fato muda entre os dois conceitos são as regras dos jogadores (NORTH, 1990). As instituições determinam as oportunidades em uma sociedade, já as organizações, são criadas para aproveitar essas oportunidades e, à medida que as organizações evoluem, vão alterando as instituições (MAWONDE; TOGO, 2019; PIFFER, 2009).

Organizações são grupos formados por indivíduos com algum propósito em comum com foco em objetivos. Podem ser, por exemplo, o corpo político (partidos políticos, o senado, a prefeitura e agências reguladoras, por exemplo), o corpo econômico (firmas, sindicatos, cooperativas), o corpo social (igrejas, clubes, associações atléticas) e o corpo educacional (escolas, universidades) (NORTH, 1990).

As instituições, por sua vez, afetam o desempenho da economia por seus efeitos sobre os custos de troca e produção (PLEIN, 2015). Elas são fundamentais e determinantes para o desempenho de longo prazo das economias. O principal papel das instituições em uma sociedade é reduzir a incerteza, estabelecendo uma estrutura estável para a interação humana. Se as economias obtêm os ganhos do comércio criando instituições eficientes, de certa forma justificado pelos objetivos privados daqueles com força de barganha para alterar instituições, elas produzem soluções institucionais que acabam sendo socialmente eficientes (NORTH, 1990).

As questões das instituições foram estudadas também pelo Piffer (2009) quando analisa a base econômica do estado do Paraná. Para os autores (PIFFER; AREND, 2009), a base agropecuária paranaense possuía uma capacidade de resposta favorável aos estímulos das políticas públicas dos governos federal e

estadual, ou seja, da matriz institucional formada pelo Estado Federal e Estadual e pelas instituições de fomento (bancos e outros) na década de 70.

Quanto a estrutura institucional (“*institutional framework*”), North (1990) entende como apropriação, isto é, uma função das normas legais, formas organizacionais, execução/aplicação e normas de comportamento. O arcabouço institucional, ao estruturar a interação humana, limita a escolha do ator. As instituições existem para reduzir as incertezas envolvidas nesta interação humana (NORTH, 1990). Sendo que ditas incertezas surgem como consequência tanto da complexidade dos problemas a serem resolvidos quanto da solução destes problemas endereçados pelos indivíduos.

Isto é, a instituição, ao reduzir o preço que pagamos por nossas convicções, torna as ideias, dogmas, modismos e ideologias fontes importantes de mudanças institucionais (PLEIN, 2015). Nesse sentido, os líderes têm uma posição fundamental. Os empreendedores (políticos, econômicos e de qualquer natureza) podem dedicar seus talentos ou conhecimento tácito para descobrir margens de lucro, estimando a probabilidade de sucesso e arriscando os recursos da organização para obter ganhos potenciais (MUNIZ; SILVA; SCHNEIDER, 2022).

Para North (1990), os relacionamentos personalistas podem ser a chave para muitas trocas e mudanças políticas e econômicas. E nesse sentido, o termo eficiente se refere a uma condição em que o conjunto existente de restrições produzirá crescimento econômico. O autor sugere que ao longo da maior parte da história, a experiência dos agentes e a ideologia dos atores não se combinam para levar a resultados eficientes.

Além disso, uma vez que um caminho de desenvolvimento é definido em um determinado curso, as externalidades da rede, o processo de aprendizagem das organizações e a modelagem subjetiva historicamente derivada das questões reforçam o rumo do desenvolvimento estabelecido (NELLES *et al.*, 2021; NORTH, 1990).

Para responder sua pergunta de pesquisa (qual combinação de instituições permite melhor capturar os ganhos de troca?), North (1990), destaca que a existência de instituições relativamente produtivas e informações de baixo custo sobre as características de desempenho resultantes destas instituições é um poderoso incentivo para mudar uma economia. Obtém-se instituições eficientes por meio de uma política que tem incentivos embutidos para criar e fazer cumprir direitos de

propriedade eficientes (MOREJON; FERRERA DE LIMA; BIANCO, 2017; NORTH, 1990).

Superado o conceito de instituições, ou seja, aqui entendido como estruturas que regulam o comportamento dos indivíduos em uma determinada comunidade, cumpre saber: como avaliá-las?

### 2.3.1 A avaliação do desempenho institucional

Quanto a avaliação do desempenho das instituições, o cientista político Robert D. Putnam investigou 20 regiões italianas entre 1970 e 1989, buscando analisar o desempenho institucional no que toca aos assuntos econômicos, sociais, culturais e políticos. Seu livro “Comunidade e democracia, a experiência da Itália moderna” teve como premissa duas hipóteses. Primeiro, as instituições moldam a política e, segundo, as instituições são moldadas pela história.

Para o autor, a reforma regional na Itália – cuja autonomia e identidade institucionais regionais se firmaram sobretudo após 1976 – contribuiu para criação de um novo modo de fazer política, “os anos dedicados a laboriosa tarefa de construir juntos uma nova organização ensinaram aos conselheiros regionais as virtudes da paciência, do senso prático e da temperança” (PUTNAM, 2006, p. 53).

No entanto, a mensuração do desempenho institucional, seja de instituições ou de regiões, não podem ser avaliados no curtíssimo prazo. A evolução das instituições ou seu desenvolvimento, sobretudo instituições humanas, não podem ser mensuradas de uma hora para outra. Para Putnam (2006, p. 193) “a história institucional costuma evoluir lentamente.”

Quanto ao entendimento de um bom governo, para o autor ele vai muito além da promoção de fóruns entre grupos concorrentes para discutir os problemas locais. Para Putnam (2006) um bom governo democrático não só considera as demandas de seus cidadãos (ou seja, é sensível), mas também age com eficácia em relação a tais demandas (isto é, é eficaz).

Ou seja, para um governo ser bom é preciso ser sensível e eficaz, nesse sentido, não basta somente realizar eventos e estabelecer planos de ação considerando as demandas da sociedade, é preciso agir e avaliar tais ações (EZQUERRA-LÁZARO *et al.*, 2021; IVKOVIC; MCRAE, 2021). O Quadro 2 sintetiza

os doze indicadores do desempenho institucional sugerido pelo autor, divididos em três grupos.

**Quadro 2 – Doze indicadores do desempenho institucional**

Grupos de acordo com a pergunta de pesquisa	Indicador
Independente do que mais esteja fazendo, essa instituição conduz suas principais atividades internas com regularidade e presteza?	1. Estabilidade do gabinete
	2. Presteza orçamentária
	3. Serviços estatísticos e de informação
Será que os governos conseguem identificar as necessidades sociais e propor soluções inovadoras? Será que a legislação sancionada pelos governos reflete realmente uma capacidade para lidar de modo abrangente, coerente e criativo com os problemas que se apresentam?	4. Legislação reformadora
	5. Inovação legislativa
Das palavras aos atos. Estão os governos regionais sabendo usar os recursos disponíveis para atender às necessidades de uma sociedade que se transforma rapidamente? Conseguiram eles realizar os objetivos a que se propuseram? Até que ponto são eficientes no atendimento das demandas dos cidadãos?	6. Creches
	7. Clínicas familiares
	8. Instrumentos de política industrial
	9. Capacidade de efetuar gastos na agricultura
	10. Gastos com unidade sanitária local
	11. Habitação e desenvolvimento urbano
	12. Sensibilidade da burocracia

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Putnam (2006, p. 79–87).

Para o cientista político, uma avaliação do desempenho governamental precisa cumprir satisfatoriamente quatro requisitos (PUTNAM, 2006). São eles: ser abrangente (1), ser internamente coerente (2), ser confiável (3) e tem que corresponder aos objetivos e aos critérios dos protagonistas e dos membros da instituição (4). A eficácia de uma instituição depende de sua capacidade de bem conduzir suas atividades internas.

A avaliação do êxito institucional proposto por Putnam está pautada em doze indicadores (Quadro 2) que contemplam a continuidade administrativa, as deliberações sobre as políticas e a implementação das políticas em diversos setores. Para analisar o desempenho institucional faz-se necessário avaliar a performance das instituições no que toca suas obrigações. Para o autor:

...devemos estar atentos para não responsabilizar os governos por coisas que fogem ao seu controle. Queremos avaliar os “produtos” e não os “resultados” – os serviços de saúde e não as taxas de mortalidade; a política ambiental e não a qualidade do ar; os programas de desenvolvimento econômico e não os lucros das empresas (PUTNAM, 2006, p. 79).

Como consequência, faz sentido analisar os indicadores em sua completude, “nenhum indicador é suficiente para estabelecer uma classificação imparcial das regiões. Conjuntamente, porém, os indicadores propiciam uma sólida avaliação do êxito ou fracasso das instituições” (PUTNAM, 2006, p. 80). Os lucros dependem, por exemplo, da capacidade empresarial, do esforço dos trabalhadores, do cenário econômico etc. fugindo do controle direto dos governos (GALA; RONCAGLIA, 2020).

Em relação a segunda hipótese de seu livro, ou seja, como o desempenho institucional é condicionado pela história, Putnam escreve:

...tanto os Estados Unidos quanto as repúblicas latino-americanas dispunham de cartas constitucionais, recursos abundantes e idênticas oportunidades internacionais; porém os norte-americanos foram beneficiados pelas tradições inglesas de descentralização e parlamentarismo, enquanto os latino-americanos foram prejudicados pelo autoritarismo centralizado, o familismo e o clientelismo que haviam herdado da Espanha medieval. (...) Os norte-americanos herdaram tradições de civismo, ao passo que os latino-americanos foram legadas tradições de dependência vertical e exploração. (...) Contextos sociais historicamente determinados propiciam-lhes diferentes oportunidades e motivações. (2006, p. 189).

Isto é, tanto Putnam quanto North destacam a importância da história no contexto de desenvolvimento. Ou seja, a história é imprescindível para a compreensão do processo de desenvolvimento das sociedades, das regiões e das instituições (PLEIN, 2015).

Citando o mesmo exemplo – as cartas constitucionais adotadas pelos Estados Unidos e muitos outros países latino americanos no século XIX –, North (1990) argumenta que embora as regras sejam as mesmas, os mecanismos de fiscalização, a forma como a fiscalização ocorre, as normas de comportamento e os modelos subjetivos dos atores não são. Para o autor, tanto as estruturas reais de incentivos quanto as consequências percebidas das políticas serão diferentes.

Ao compreender as novas dinâmicas da sociedade e do território e com o posicionamento crítico ao sistema capitalista e à desigualdade distribuída geograficamente, Santos contribui para o entendimento da importância do tempo no contexto da história “somente a história nos instrui sobre o significado das coisas” (SANTOS, 1994, p. 4).

Para Putnam (2006, p. 193) “mudando-se as instituições formais pode-se mudar a prática política.” E para lograr êxito neste processo de desenvolvimento, de mudança ou mesmo com foco em um mundo (ou região, ou instituição) mais

sustentável as pessoas devem ser protagonistas e sobretudo, agir de forma cooperativa (SMANIOTTO *et al.*, 2020).

Entre vários caminhos para a avaliação do desempenho institucional, um diagnóstico, ou seja, uma análise de o que já aconteceu no contexto histórico daquela instituição se torna pertinente (BLASCO; BRUSCA; LABRADOR, 2021; PIACENTI; FERRERA DE LIMA, 2012; PIACENTI; FERRERA LIMA; EBERHARDT, 2016). Para tanto, o primeiro objetivo específico deste estudo é caracterizar a Unioeste, ou seja, propor um diagnóstico para a compreensão do passado da instituição.

E neste processo de diagnóstico, o método de análise SWOT (acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunitties and Threats*, ou seja, Forças Fraquezas Oportunidades e Ameaças) se mostra pertinente (PICKTON; WRIGHT, 1998). A análise SWOT é uma ferramenta para o planejamento estratégico cuja função é avaliar objetivamente a situação da organização, identificar certos fatores, esclarecer seu pensamento e planejar suas estratégias de desenvolvimento (FAHIM *et al.*, 2021).

A matriz SWOT, no entanto, pode ser utilizada não somente no contexto institucional ou mesmo organizacional, mas também para a avaliação de desempenho na gestão de cadeias de produção das mais variadas atividades econômicas, como no caso do turismo (FAGUNDES; SCHMIDT; CENTURIÃO, 2013), na gestão de programas ou políticas (MUNIZ; SILVA; SCHNEIDER, 2022), ou mesmo em instituições de ensino superior (BUDIHARDJO *et al.*, 2021; FAHIM *et al.*, 2021).

Para atender ao terceiro objetivo específico, este trabalho se ocupará de definir somente as questões internas do objeto de estudo (Unioeste). Ou seja, as forças e as fraquezas que aqui serão entendidas como barreiras (fraquezas) e drivers (forças). Outros autores relataram de forma abrangente (FERRER-BALAS *et al.*, 2008; LOZANO, 2006; PURCELL; HENRIKSEN; SPENGLER, 2019; WRIGHT, 2002) sobre as principais barreiras e *drivers* de uma “universidade sustentável”.

As barreiras, ou seja, fraqueza interna da instituição são os fatores que impedem o avanço ou implementação de determinada ação, programa ou Agenda, por exemplo (BUDIHARDJO *et al.*, 2021; PICKTON; WRIGHT, 1998).

De outro lado, os *drivers*, por sua vez, são as forças internas da organização que permitem ou mesmo impulsionem a realização de determinada ação na instituição (BUDIHARDJO *et al.*, 2021; PICKTON; WRIGHT, 1998).

Após a definição do diagnóstico (passado), o desenvolvimento de um sistema de gestão de desempenho (futuro) pode ser interessantes a medida em que se mostra

capaz de avaliar os recursos disponíveis e monitorar sua respectiva performance (COSTA *et al.*, 2021; MANGIPUDI; PRASAD; VAIDYA, 2021). Como estabelece a LGU 728/2021 (BRASIL, 2021) Art. 6º No âmbito da gestão universitária são asseguradas as Universidades Públicas Estaduais do Paraná competências para criar mecanismos de eficiência na gestão.

Para a atender ao quarto objetivo específico, ou seja, “apontar ações que contribuam para a implementação dos ODS na Unioeste”, será proposto a utilização do *framework* OKR (acrônimo para *Objectives and Key Results*, isto é, Objetivos e Resultados Chave) (WODTKE, 2016) como sugestão para elaboração e avaliação de ações futuras do processo de implementação da Agenda 2030 na Unioeste.

A escolha desta metodologia – que pode ser performada em vários níveis, quais sejam: individuais, departamentais ou institucionais – foi definida devido ao seu caráter inovador e que ajuda na formação dos objetivos e definição de metas em uma organização tanto no curto como no longo prazo. Entre os benefícios deste *framework* estão não apenas a melhoria da eficiência da instituição, mas também o aumento da comunicação, do engajamento, da responsabilidade, das relações interpessoais e das perspectivas culturais (MANGIPUDI; PRASAD; VAIDYA, 2021; WODTKE, 2016).

É sabido que para mudar instituições faz-se necessário mudar a cultura (BEDOYA-DORADO; MURILLO-VARGAS; GONZALEZ-CAMPO, 2021; FURTADO, 1974; NORTH, 1990; PUTNAM, 2006). Em um estudo sobre a cultura da organização e a responsabilidade social empresarial (RSE) identificou que a RSE é inserida nas organizações por pressões exógenas (externas) e que o estabelecimento de uma cultura de RSE não é somente resultado de crenças construídas e compartilhadas pelos empregados, mas derivadas da hierarquia da empresa (RUFFATTO *et al.*, 2022).

Para tanto, considerando o objetivo geral deste estudo, e a partir do entendimento de capital social como um caminho para lograr êxito no processo de desenvolvimento e da função das instituições nesta jornada, os próximos tópicos buscarão responder: o que é desenvolvimento sustentável? O que propõe a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável?

## 2.4 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A sustentabilidade representa uma alternativa de crescimento econômico que não prejudica o desenvolvimento ambiental, os direitos humanos ou as gerações futuras (ONU, 1987). Conceito que inclui a busca por processos menos degradantes do meio ambiente e mais socialmente responsáveis. Em contextos organizacionais, a necessidade de manter a continuidade dos negócios torna o conceito essencial para as empresas.

Nas organizações a sustentabilidade é integrada a preocupações econômicas, sociais e ambientais (BROWN; DILLARDM JESSE; MARSHALL, 2006). Essas dimensões são representadas pela sigla TBL (*Triple Bottom Line*) (ELKINGTON, 1997), referindo-se à definição primária de sustentabilidade corporativa (DIAS; SILVA; VIANA, 2021).

O que antes (década de 80) era somente assuntos de meio ambiente limitado a questões técnicas e científicas, passou a permear o conceito de sustentabilidade vinculadas para além do ambiente, mas também políticas, econômicas e sociais (BARBIERI, 2011; LAGO, 2013).

O termo “desenvolvimento sustentável” ganhou relevância quando foi referido em 1987 no Relatório Brundtland – também conhecido como Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento "Nosso Futuro Comum" – da Organização das Nações Unidas (ONU). *Ipsis litteris* o conceito de desenvolvimento sustentável foi mencionado no relatório no sentido da capacidade da humanidade de "fazer o desenvolvimento sustentável uma garantia para que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades<sup>3</sup>" (ONU, 1987, p. 24).

E a partir disso, muitas definições de desenvolvimento sustentável foram propostas desde que sua noção emergiu na década de 1980. No entanto, foi na virada do século XXI que o tema do desenvolvimento sustentável teve uma grande ascensão com as evidências de desequilíbrio ecológico e a ampliação das desigualdades sociais, apontando a insustentabilidade do modo de produção e consumo hegemônico, que ameaça a existência da vida na Terra (GALLO; SETTI, 2014).

---

<sup>3</sup> Tradução da autora, texto original: "Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."

Pensar em sustentabilidade relaciona-se com várias áreas do conhecimento, Vries e Petersen (2009) definiram desenvolvimento sustentável como uma busca pelo desenvolvimento e sustentação de qualidade de vida. Desta forma, para os autores, o conceito abrange as dimensões subjetivas e objetivas do bem-estar humano, convidando a uma abordagem transdisciplinar. Dita transdisciplinaridade do conceito envolve – *inter alia* – assegurar o crescimento econômico sem esgotar os recursos para o futuro.

Falar de desenvolvimento sustentável implica citar a Organização das Nações Unidas (ONU) já que sua criação – foi fundada em um período pós segunda guerra (ano de 1945) – teve (tem) como finalidade manter e melhorar os níveis de qualidade de vida. Inicialmente formada por 51 países, a ONU surgiu como principal instituição intergovernamental com foco em resoluções de conflitos. Por meio do diálogo a ONU se tornou um mecanismo para encontrar respostas para os desafios de forma conjunta entre os pares e conta com 193 Estados-Membros (ONU, 2021; SARDENBERG, 2013).

Alguns dos objetivos da ONU estão em: promover o crescimento e melhorar a qualidade de vida dentro de uma liberdade maior; utilizar as instituições internacionais para promoção do avanço econômico e social; conseguir cooperação internacional necessária para resolver os problemas internacionais de ordem econômica, social, cultural ou de caráter humanitário; e promover e estimular o respeito aos direitos humanos e as liberdades fundamentais de toda a população do globo, sem distinção de raça, credo, sexo, idioma ou cor (OLIVEIRA, 2002).

E dentro deste escopo e a partir de demandas globais, a ONU fortalece o conceito de desenvolvimento sustentável como uma questão central do mundo moderno. Este fortalecimento se dá por meio de eventos, fóruns deliberativos e assembleias organizadas e promovidas pela ONU, sendo que as pautas relacionadas a sustentabilidade tornaram-se importantes principalmente para o entendimento do problema (desenvolvimento sustentável) e seu diagnóstico (HANSEN; STILING; UY, 2021).

Isto posto, tais eventos – inseridos no Quadro 3 – consolidaram a agenda da sustentabilidade no globo e incitaram posicionamentos de lideranças de Estados-Nação. Entre os principais eventos organizados pela ONU que precederam a Agenda 2030, também conhecida como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), podem ser citados: as Conferências para o Meio Ambiente e Desenvolvimento em

Estocolmo, em 1972, Rio de Janeiro (Rio-92), Johannesburg (Rio+10) e novamente Rio de Janeiro (Rio+20); o Fórum Social Mundial (2001), e a Cúpula dos Povos (2012).

### Quadro 3 – Principais eventos que precederam o lançamento dos ODS

EVENTO	REALIZAÇÃO	CIDADE/PAÍS
Conferências para o Meio Ambiente e Desenvolvimento	5 e 16 de junho de 1972	Estocolmo / Suécia
Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio-92)	3 a 14 de junho de 1992	Rio de Janeiro / Brasil
Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento	5 a 13 de setembro de 1994	Cairo / Egito
Plataforma de Ação de Pequim	Setembro de 1995	Pequim / China
Cúpula do Milênio das Nações Unidas estabelecimento dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM)	6 a 8 de setembro de 2000	Nova York / Estados Unidos
Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+10)	26 de agosto a 4 de setembro de 2002	Joanesburgo / África do Sul
Quarta Conferência das Nações Unidas sobre os Países Menos Desenvolvidos (LDC-IV)	9 a 13 de maio de 2011	Istambul / Turquia
Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20)	13 a 22 de junho de 2012	Rio de Janeiro / Brasil
Terceira Conferência Internacional sobre Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento	1 a 4 de setembro de 2014	Apia / Samoa
Segunda Conferência das Nações Unidas sobre Países em Desenvolvimento Sem Litoral	3 a 5 de novembro de 2014	Viena / Áustria
Terceira Conferência Mundial das Nações Unidas sobre Redução de Risco de Desastres	14 a 18 de março de 2015	Sendai / Japão
70 Assembleia Geral da ONU estabelecimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)	14 de setembro de 2015	Nova York / Estados Unidos

Fonte: elaborado pela autora a partir de ONU (2015).

Assim dizendo, a partir de eventos, discussões e demandas globais que a ONU propôs em 2015, durante sua 70ª Assembleia Geral a Agenda 2030, um plano cujo foco está no Desenvolvimento Sustentável. A referida Agenda está configurada em 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e 169 metas e visa fornecer uma estrutura de orientação abrangente para os esforços de desenvolvimento do mundo até 2030 (MANAGI; LINDNER; STEVENS, 2021). Neste sentido, o próximo tópico vai abordar: o que propõe a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável?

#### 2.4.1 A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável

A visão da Agenda 2030 prevê “um mundo livre da pobreza, fome, doença e penúria, onde toda a vida pode prosperar” (ONU, 2015, p. 3). Pactos globais, como este proposto pelos ODS, legitimam cada vez mais a força dos blocos regionais e dos Estados-Nação, na construção de condições institucionais para a sua implementação

(BARLETE, 2019). Os projetos vinculados aos ODS são poderosos à medida que capacitam e incentivam as comunidades a assumirem o controle de suas vidas.

A Agenda 2030 (Figura 3) pode ser considerada como um plano de ação para o Desenvolvimento Sustentável. Tal proposta demanda amparo na atualização dos marcos legais para promover as condições institucionais favoráveis e as condições de financiamento que possam valorar economicamente aqueles investimentos e inovações que resultem a proteção ambiental, a inclusão e justiça social e o crescimento econômico sustentável (PRIETO-JIMÉNEZ *et al.*, 2021).

**Figura 3** – Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU (2020).

Os ODS estão sustentados em cinco áreas principais e são direcionados para todos os países e para todas as pessoas do mundo. São conhecidos também como cinco “Ps” da Agenda (OMISORE *et al.*, 2017; ONU, 2015), são eles:

- Pessoas: acabar com a pobreza e com a fome;
- Planeta: proteger o planeta da degradação, por meio do consumo e da produção sustentáveis;
- Prosperidade: garantir que todos os seres humanos desfrutem de uma vida próspera e plena e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza;

- Paz: promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência; e
- Parcerias: mobilizar os meios necessários para implementação da agenda por meio de uma parceria global, com a participação de todos os países, todas as partes interessadas e todas as pessoas.

Neste processo de evolução, cabe mencionar, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM, lançados pela ONU em 2000 com execução/cumprimento 2015), consideravam metas setoriais, a serem alcançadas pelos países pobres, com apoio financeiro dos países ricos e se concentravam principalmente na pobreza e na saúde. Já a Agenda 2030 conta com uma perspectiva abrangente e universal, com compromissos que se aplicam tanto a países em desenvolvimento quanto aos desenvolvidos (LEAL FILHO *et al.*, 2019).

Com isso, não se espera que a Agenda 2030 seja apenas uma continuação da Agenda dos Objetivos do Milênio, mas que os transcenda por meio do aprendizado do seu processo de implementação, incluindo novas áreas, como mudança climática, desigualdade econômica, inovação, paz e justiça.

Quanto aos atores da Agenda 2030, o homem é um animal territorial na medida em que ele precisa se situar para melhor decidir sobre seu comportamento (ZAOUAL, 2006). Os atores da organização precisam situar-se e produzir valores e convenções para lutarem contra as incertezas do mercado e a entropia do sistema econômico. A inovação também tem um papel fundamental nesse processo de desenvolvimento local. O investimento não resulta em desenvolvimento se não houver mobilização das capacidades locais de inovação e de descoberta. O enriquecimento sem inovação se torna um modelo destrutivo das forças de criação locais (BIDARRA; VOLL; FERRERA DE LIMA, 2017).

Amartya Sen, Nobel de economia em 1998 atribuído por seu trabalho em economia do bem-estar, entende como agente não alguém que age em nome de outro, mas sim “alguém que age e ocasiona mudança cujas realizações podem ser julgadas de acordo com seus próprios valores e objetivos, independentemente de as avaliarmos ou não também segundo algum critério externo” (SEN, 2000, p. 33).

Em seu livro “Desenvolvimento como liberdade”, o olhar do autor está no papel da condição de agente do indivíduo como membro do público e participante das ações econômicas, sociais e políticas. Para o autor, “as pessoas têm de ser vistas como ativamente envolvidas (...) na conformação de seu próprio destino, e não apenas

como beneficiárias passivas dos frutos de engenhosos programas de desenvolvimento” (SEN, 2000, p. 71). Ou seja, enquanto Sen enfatiza o olhar mais voltado ao indivíduo, Putnam observa o capital social com foco organizacional, nas instituições.

Nesse contexto, para obter êxito – seja no atingimento dos ODS, seja no pleito para a construção de um hospital na comunidade, seja na proposição de uma nova política de inovação para o município – e chegar aonde se espera, principalmente pensando no coletivo, a cooperação entre os pares é fundamental. “Quando os atores são incapazes de assumir compromissos entre si, eles têm que renunciar (...) a muitas oportunidades de proveito mútuo” (PUTNAM, 2006, p. 174).

E para o desenvolvimento local é fundamental a aproximação dos atores, o que é um passo a mais para a negociação, a não imposição, a participação, a sinergia entre os pares (ZAOUAL, 2006). Trata-se de uma cooperação entre os agentes para resolver questões como desemprego, exclusão, pobreza, meio ambiente etc.

Podem ser considerados como atores potenciais para implementação da Agenda 2030: IES, notáveis locais, líderes comunitários, líderes sindicais, representantes de indústrias, das cooperativas, do comércio, da agricultura, ministros nacionais, organizações agrícolas, sindicatos trabalhistas, igrejas, governador do Estado, burocratas locais, empresariado, Conselhos e/ou Fóruns de Desenvolvimento, Sociedade civil organizada, Associações de municípios, Câmaras de fomento regional, Sistemas Regionais de Inovação, Fóruns regionais, imprensa etc. (HAUSER; RYAN, 2021; ONU, 2015).

Quanto a organização destes atores, para a gestão do desenvolvimento regional – que está acima dos interesses locais e passa a ser da coletividade, mas envolve os interesses da comunidade –, a atribuição de conselhos ou fóruns de desenvolvimento é fundamental (FERRERA DE LIMA; ALVES, 2012).

Além da gestão democrática para o desenvolvimento regional e sustentável, a participação da sociedade na implementação da Agenda 2030 também é um imperativo (HAUSER; RYAN, 2021). O documento que deu origem a Agenda 2030, estabelece:

Nossa jornada envolverá governos, bem como parlamentos, o sistema das Nações Unidas e outras instituições internacionais, autoridades locais, povos indígenas, sociedade civil, empresas e o setor privado, a comunidade

científica e acadêmica – e todas as pessoas [tradução da autora]<sup>4</sup> (ONU, 2015, p. 12).

Isto é, Estados-Nações, assim como outras diferentes instituições que os compõe – IES inclusas –, têm atuado para estabelecer projetos e alianças regionais impulsionados por diferentes motivações, entre elas estão a necessidade de fomentar o comércio, garantir a paz, resolver problemas comuns e se proteger da concorrência de economias mais fortes (BARLETE, 2019).

Quanto a implementação dos ODS os países signatários são livres para fazer a gestão da Agenda. No Brasil foi criada a Comissão Nacional dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS), da Secretaria de Governo da Presidência da República (Segov/PR) (Decreto Nº 8.892, de 27 de outubro de 2016), para coordenar a implementação da Agenda 2030. No entanto, o decreto de 2016 foi revogado pelo Decreto nº 10.179, de 18 de dezembro de 2019. Atualmente compete à Secretaria Especial de Articulação Social (Seas), da Segov/PR, a implementação da Agenda 2030 no Brasil que atribuiu ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) a função de assessoramento técnico permanente aos seus trabalhos (IPEA, 2020).

O uso da metodologia proposta por meio dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável vem sendo usada – no Brasil e no mundo por instituições e organizações de variadas composições e finalidades – para medir e monitorar os avanços e/ou retrocessos nas pautas proposta pela Agenda 2030. Por exemplo:

- no âmbito municipal: o Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil (IDSC-BR), iniciativa do Instituto Cidades Sustentáveis, é uma ferramenta para monitorar o cumprimento dos ODS e é elaborado com base em mais de 80 indicadores. Compreende mais de 770 municípios brasileiros. Trata-se de uma iniciativa para incentivar as gestões públicas para implementação da Agenda 2030 (INSTITUTO CIDADES SUSTENTÁVEIS, 2021);
- no âmbito empresarial: o Selo Sesi ODS, iniciativa do Serviço Social da Indústria (SESI, 2020), em sua quinta edição no ano de 2020. Trata-se de uma oportunidade para demonstrar à sociedade o comprometimento com questões fundamentais no âmbito corporativo, como a preocupação com a inovação e

---

<sup>4</sup> Texto original: Our journey will involve Governments as well as parliaments, the United Nations system and other international institutions, local authorities, indigenous peoples, civil society, business and the private sector, the scientific and academic community – and all people.

com a sustentabilidade. A quinta edição contou com a participação de 200 indústrias, empresas, organizações da sociedade civil, instituições do poder público e de ensino do Estado do Paraná. Outro exemplo, este de abrangência internacional, são os *Global Reporting Initiative* (GRI), também conhecidos como *GRI Standards*, trata-se de uma organização internacional que ajuda empresas, governos e outras instituições a compreender e comunicar o impacto dos negócios em questões críticas de sustentabilidade, tanto econômico, ambiental e social (GRI, 2015);

- no âmbito do terceiro setor: a Organização Não Governamental (ONG) AIESEC (*Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales*) promove o desenvolvimento de lideranças jovens por meio de intercâmbios. A AIESEC – que está presente em mais de 114 países – classificou todos os projetos assistidos no âmbito do programa por meio do intercâmbio voluntário, de acordo com os ODS. A plataforma AIESEC permite fazer um filtro, selecionando o Objetivo do interesse do voluntário, por exemplo redução das desigualdades (ODS 10), e com este filtro é possível buscar projetos que estão vinculados com este tópico ao redor do mundo (AIESEC, 2021); e
- no âmbito das instituições de ensino superior: o *Times Higher Education (THE) Impact Rankings* é um ranking de desempenho global que avalia universidades em relação aos ODS, usando indicadores para fornecer comparações de pesquisa, extensão e gestão universitária. Em sua última versão, a terceira, publicada em 2021, o *THE Impact Rankings*, incluiu 1.115 universidades de 94 países (THE, 2021a).

A Unioeste – instituição de ensino, pesquisa e extensão – promove o desenvolvimento do capital social no seu espaço de organização administrativa e de governança e submete suas informações ao *THE Impact Rankings* desde seu lançamento em 2019 (THE, 2021b).

Como o foco deste trabalho está em analisar a implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável em uma universidade pública e, tendo em vista que o *Times Higher Education (THE) Impact Rankings* será usado como fonte de dados secundários neste estudo, sua metodologia será esclarecida no capítulo 4 (procedimentos metodológicos).

Para diagnosticar, dialogar e implementar políticas e ações que contribuam com a Agenda 2030 é essencial que seja abraçada pelas lideranças, pela governança institucional em todas as instâncias, pelo corpo docente, pelo corpo discente, pelos agentes universitários, além das unidades de suporte das universidades e de todas as organizações em seu entorno.

Este capítulo abordou os conceitos de desenvolvimento regional, capital social, instituição e desenvolvimento sustentável. Entre os autores seminais que marcaram a fundamentação teórica, vale mencionar, enquanto os três operadores conceituais que mais caracterizou a teoria do economista Douglass North se concentra em tradições, códigos e costumes, o que cunha a teoria do cientista político Robert Putnam estão em confiança, normas e sistema.

A educação pode ter um papel decisivo no processo de desenvolvimento, seja ele sustentável, regional ou de toda e qualquer natureza. E é nesse sentido que as IES são instituições adequadas para liderar, motivar e promover a mudança proposta pelos ODS (COSTA *et al.*, 2021). O próximo capítulo versará a revisão da literatura com a proposta de indicar a função da universidade no desenvolvimento regional e a implementação da Agenda 2030 nestas instituições.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura concentra-se em contextualizar os principais estudos relacionados com o tema desta pesquisa. O capítulo está dividido em uma única seção que apresenta a função das Universidades para o desenvolvimento regional e um subtópico com uma revisão sistemática sobre a implementação dos ODS em IES.

#### 3.1 A FUNÇÃO DA UNIVERSIDADE NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Desde sua gênese, as universidades estão submetidas a processos de transformação e movimentos que colocam suas razões de ser em xeque. São conhecidas como as missões da universidade a tríade: guardar e proteger os valores da civilização (1), produzir conhecimento (2), prestar serviços de extensão, de transferência e de inovação (3) (KEMPTON *et al.*, 2021a; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012). No entanto, os esforços para justificar a sua relevância têm exigido capacidade de reconfiguração, preservando as responsabilidades originais e sugerindo novos desafios.

Milton Santos, por sua vez, atribui às universidades a busca do conhecimento e já na década de 1994 criticou a crescente valorização do cientificismo pelos dirigentes das instituições de ensino superior, especialmente no Brasil. Para o autor, a criatividade e a originalidade estão ameaçadas em virtude das gestões técnicas que estavam em marcha no país (SANTOS, 1994).

Ao analisar o Setor Educacional do Mercado Comum do Sul (SEM/Mercosul), a Dra. Aliandra Barlete explica o papel das IES na construção regional. Para a autora, no que versa a educação, o projeto SEM/Mercosul trouxe uma nova dimensão cultural para a região, mais do que uma rede de estruturas e hierarquias conducentes aos seus objetivos políticos e econômicos, foi planejado como uma plataforma para a criação de valores e significados compartilhados (BARLETE, 2019).

O desenvolvimento de um sistema de educação superior global, que gere impacto social, ou ainda, o engajamento comunitário, é o reconhecimento que uma mudança de paradigma está ocorrendo, na qual as IES não são apenas um recurso estratégico para o desenvolvimento local, regional ou nacional, mas sim um recurso conectado à ordem mundial com todas as suas assimetrias. Nesse sentido, vale citar Morejon, Ferrera de Lima, e Bianco (2017, p. 47), que ao se referirem acerca da

análise dos dados sobre o nível de desenvolvimento humano das regiões, “revela a necessidade de se pensar em políticas de desenvolvimento territorial com inclusão social.”

Quanto ao desenvolvimento regional, as IES desempenham um papel fundamental e cada vez mais necessário para o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas. Kempton *et al.* (2021b) atribuem o principal valor do Ensino Superior em uma região por meio do aumento do capital humano. Segundo os autores, a atuação das Universidades pode encadear mais produtividade, empreendedorismo e inovação para a região.

Em termos práticos, enquanto as IES têm acesso a novas formas de financiamento, considerando a participação em diferentes esferas, os parceiros regionais poderão ter acesso ao capital humano e social daquela instituição, bem como conhecimento, inovação e tecnologia que ali são produzidos (KEMPTON *et al.*, 2021b).

Numa economia baseada no conhecimento, as universidades não são mais consideradas apenas criadoras e produtoras de conhecimento, formadoras de uma força de trabalho qualificada que se tornará futuros cidadãos, ou disseminadores culturais. Eles são reconhecidos como ativos úteis e atores estratégicos para o crescimento econômico e desenvolvimento bem-sucedidos de suas regiões de origem [Tradução da autora]<sup>5</sup> (KEMPTON *et al.*, 2021c, p. 18).

Assim dizendo, o papel das universidades mudou ao longo do tempo. Se outrora – desde sua concepção na idade média – elas eram percebidas como simples propulsoras do conhecimento (ensino), com o passar dos anos, durante o século XIX mais uma missão foi adicionada às universidades, além do ensino somou-se a pesquisa. Mais tarde, no final do século XX e início do século XXI, a extensão (engajamento com a comunidade) foi vinculada como a terceira missão das IES, ou seja, entender as demandas e atuar na sociedade. Atualmente, somado ao ensino, pesquisa e extensão, tem se discutido os conceitos de universidade 4.0 e universidade 5.0 (abordagens tecnológicas e abordagem centrada no ser humano) (KEMPTON *et al.*, 2021c).

---

<sup>5</sup> Texto original: Within a knowledge-based economy, universities are no longer considered just creators and producers of knowledge, trainers of a skilled workforce that will become future citizens, or cultural disseminators. They are recognized as useful assets and strategic players in the successful economic growth and development of their home regions.

Independentemente da era, as universidades foram e continuam sendo eixos fundamentais para a construção de uma sociedade desenvolvida ou que quer se desenvolver, não somente por seu capital do conhecimento, mas também devido seu capital humano, sua capacidade para atuar em redes intraorganizacionais, participar da governança local entre outras contribuições (CHRIST; FROHLICH; MATTIELLO, 2021). Além de ser locais adequados para dialogar, planejar e executar demandas da sociedade, é nas IES que se encontram pessoas aptas para participar e liderar tais movimentos, como os sugeridos pela Agenda 2030.

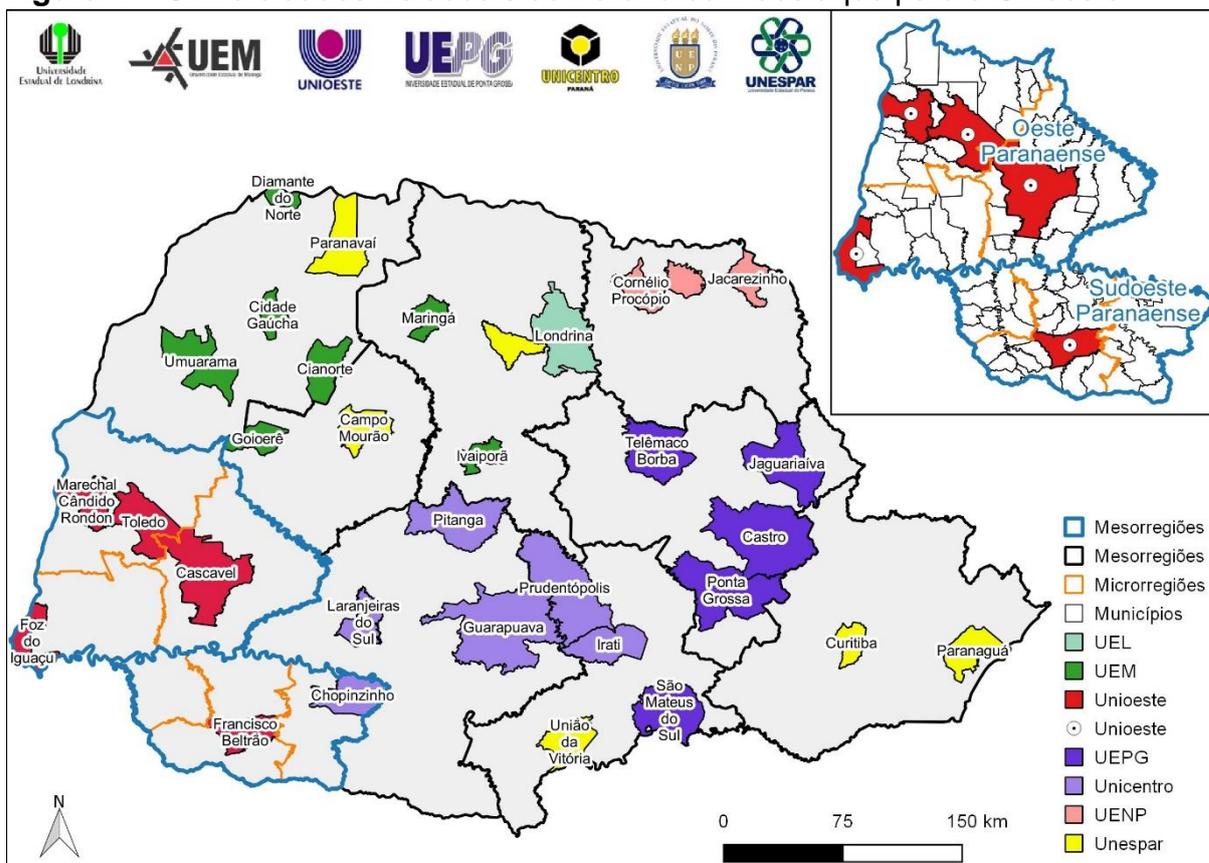
O estado do Paraná – composto por 399 municípios – é a única Unidade Federativa do Brasil que possui em sua estrutura sete Universidades Estaduais que estão estrategicamente localizadas e espraiadas no Estado, fundadas como uma estratégia de desenvolvimento, a partir da década de 1990. O Paraná conta ainda com quatro Universidades Públicas Federais, o Instituto Federal do Paraná, o Instituto de Desenvolvimento Rural, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, o Instituto de Tecnologia do Paraná, a Fundação Araucária e outras instituições privadas de ensino (RAIHER, 2017).

Compete nomear, o conjunto de universidades estaduais no Paraná é composto pela: Universidade Estadual de Maringá (UEM, criada em 1969), Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG, criada em 1969), Universidade Estadual de Londrina (UEL, criada em 1970), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste, criada em 1988), Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro, criada em 1990), Universidade Estadual do Paraná (Unespar, criada em 2001) e a Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP, criada em 2006) (SETI, 2021).

Além do mais, as sete universidades estaduais do Paraná se consolidam como instituições indispensáveis ao desenvolvimento socioeconômico do Estado do Paraná (CORRÊA, 2021; RAIHER, 2017; SETI, 2018).

A Figura 4 indica onde estão inseridas as Universidades Estaduais do Paraná, com destaque para a Unioeste, localizada na mesorregião oeste (que abrange um total de 50 municípios, com campus em: Cascavel, Toledo, Foz do Iguaçu e Marechal Cândido Rondon), e na mesorregião sudoeste (composto por 37 municípios, com campus em Francisco Beltrão) (IBGE, 2020).

**Figura 4 – Universidades Estaduais do Paraná com destaque para a Unioeste**



Fonte: elaborado pela autora (2022).

A partir da Figura 4, visualiza-se a presença das IES Estaduais nas dez mesorregiões Paranaenses, o Sistema Estadual de Ensino Superior do Paraná mantém atividades presenciais em 32 municípios e educação a distância (EAD) em mais de 60 cidades, ofertando cursos de graduação e pós-graduação gratuitos em diversas áreas do conhecimento.

De acordo com a Lei Geral das Universidades (LGU) – Projeto de lei Nº 728/2021 de 17 de dezembro de 2021 (BRASIL, 2021), as Universidades Públicas Estaduais são regidas por seus estatutos e regimentos, e além da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, as IES tem o compromisso com a inovação e com o desenvolvimento regional, interação com a sociedade, gestão democrática e colegiada, gratuidade com o ensino de graduação e de pós-graduação stricto sensu.

Segundo o Art. 5º da mencionada Lei (BRASIL, 2021, p. 3), é função da Universidade Pública Estadual: “X – Propiciar condições para a transformação da realidade visando à justiça social e ao desenvolvimento autossustentável”.

Em relação ao ensino superior para o desenvolvimento sustentável, as IES ocupam um papel central. Hallinger e Chatpinyakoop (2019) atribuem a importância

das IES não só por serem responsáveis por preparar professores para a educação primária e secundária, com o conhecimento, mas também com habilidades e atitudes necessárias para incorporar conceitos sobre sustentabilidade, afinal, o papel que as universidades desempenham na criação de conhecimento tem implicações abrangentes para os esforços globais a fim de encontrar soluções de sustentabilidade.

Integrar a disciplina de sustentabilidade no currículo (plano de ensino) dos cursos tanto da graduação como da pós-graduação se faz necessário no que diz respeito a educação para o desenvolvimento sustentável com foco em desenvolver e estimular ações que tenham este fim (promover o desenvolvimento sustentável) (GOODALL; MOORE, 2019; POZA-VILCHES *et al.*, 2021).

E para isso, é fundamental transferir competências para o ensino de sustentabilidade para os professores, desenvolvendo competências em educação para a sustentabilidade, vinculando o ensino da sustentabilidade à aprendizagem dos alunos (FUERTES-CAMACHO *et al.*, 2019; GALLELI, 2019).

Além de ensinar sustentabilidade, o conhecimento e o saber-fazer sobre sustentabilidade é necessário, mas não são suficientes. É preciso empreender ações (agir) que respondam às reais necessidades que se comprometem e transformam impactando a sociedade, promovendo mudanças reais (FRANDOLOSO; REBELATTO, 2019; NILSSON *et al.*, 2018; SEN, 2000).

No Brasil o tema sustentabilidade está presente tanto na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) como no Plano Nacional de Educação (PNE) desde as competências gerais da educação básica (ou educação infantil, onde o tema é abordado de forma indireta) até o ensino fundamental (onde o tema é abordado de forma direta e indireta). Para Pimentel (2019, p. 27) “o PNE é um documento de referência para as políticas da educação, nos âmbitos nacional, estadual e municipal”.

Já a BNCC é um documento normativo que define o conjunto progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo da Educação Básica. A competência geral 10 indica “agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários” (BRASIL, 2020, p. 10).

Mas como as IES estão lidando com a implementação dos ODS é uma questão em aberta. Portanto, o próximo tópico vai focar em responder: de que forma os pesquisadores mais relevantes do mundo estão refletindo sobre o tema?

### 3.1.1 A implementação dos ODS em IES

A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável chama a atenção para oportunidades de aprendizagem ao longo de seu processo de implementação em instituições de ensino superior (MORI JUNIOR; FIEN; HORNE, 2019; SAITUA-IRIBAR; CORRAL-LAGE; PEÑA-MIGUEL, 2020). De acordo com a *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN AUSTRALIA / PACIFIC, 2017), a fim de contribuir para a educação e ensino dos ODS, as universidades podem:

- Incluir os ODS em todos os cursos de graduação e pós-graduação, bem como no treinamento de pesquisa de pós-graduação;
- Ministrando treinamento em ODS para todos os coordenadores de cursos e professores;
- Oferecer educação executiva e cursos de capacitação para as partes interessadas externas com base nos ODS;
- Defender a implementação de políticas nacionais e públicas de educação que apoiem a educação para os ODS;
- Envolver os alunos na cocriação de ambientes de aprendizagem que sustentem a aprendizagem nos ODS;
- Desenvolver cursos direcionados a projetos colaborativos do mundo real para a mudança.

Körffgen *et al.* (2018) sintetizam em cinco pontos-chave a atuação das IES quanto à implementação dos ODS. São eles: na execução de pesquisas orientadas para os problemas reais da sociedade; na reflexão crítica dos ODS e suas medidas associadas; na educação de futuros tomadores de decisão, promovendo o pensamento crítico e sistêmico; na publicação e compartilhamento de exemplos de melhores práticas para o desenvolvimento sustentável no campus; e no fortalecimento da ligação nas interfaces política-ciência-sociedade.

Leal Filho *et al.* (2021) chamam a atenção para a necessidade de ênfase mais significativa nos ODS no contexto de ensino, pesquisa e nas operações em IES, bem como na questão estratégica. Para os autores, incorporar a Agenda 2030 nas instituições é uma tarefa complexa, mas que vale a pena, eles consideram que quatro fatores devem ser considerados na implementação dos ODS nas IES. São eles: institucional (política, estratégia, planejamento e governança); temático (Interdisciplinaridade, variedade de tópicos, amplo escopo e uso múltiplo); estrutura

(recursos, equipamento, materiais, operações); e pessoal/individual (interesse, preocupação, consciência, compromisso).

Para uma melhor compreensão de como os pesquisadores estão abordando o tema, cumpre saber: qual o espaço ocupado pelas abordagens nas pesquisas sobre a implementação dos ODS em IES? Com esse intuito, realizou-se uma análise bibliométrica, para identificar as abordagens nas pesquisas sobre a implementação da Agenda 2030 em IES, no período de 2015 a 16 de novembro de 2021. Para tanto, selecionou-se somente as pesquisas em que o objetivo estava relacionado com a implementação dos ODS em IES.

Além de lançar luz sobre o que foi feito pelo setor educacional (notadamente as IES) até o momento presente, o estudo poderá fornecer *insights* de ações passíveis de replicação futuramente para a tomada de decisão e apoio ao desenvolvimento de estratégias para as mencionadas instituições no que permeia a temática. A relevância do estudo está em ser um dos primeiros trabalhos a produzir uma revisão sistemática com foco na implementação dos ODS em IES.

Revisões sistemáticas são um método de avaliação crítica, resumo e tentativa de reconciliar as evidências a fim de apoiar a política e a prática. O valor das revisões sistemáticas é que elas fornecem uma síntese de estudos robustos em um determinado campo de trabalho que nenhum formulador de políticas ou profissional, por mais diligente que seja, poderia esperar ler por conta própria (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

A revisão sistemática foi conduzida a partir do protocolo de pesquisa PRISMA (MOHER *et al.*, 2010) guiada pelas questões definidas de acordo com o conhecimento prévio dos pesquisadores sobre o tema. Dessa forma, inicialmente foi construída uma *string* de busca a partir da inclusão de termos relacionados ao tema de pesquisa.

A versão final da *string* de busca construída para a base de periódicos Scopus é apresentada na Tabela 1, assim como a quantidade de resultados em termos do número de publicações. A base foi utilizada em razão de apresentar os dados dispostos no formato necessário para a realização de análise bibliométrica no aplicativo Bibliometrix. Três critérios de inclusão foram considerados nesse estudo: apenas artigos publicados em periódicos, artigos publicados na língua inglesa a fim de captar o que há de mais recente na literatura internacional sobre a temática, e artigos publicados no período compreendido entre o ano 2015 e 16 de novembro de 2021 em todas as áreas do conhecimento.

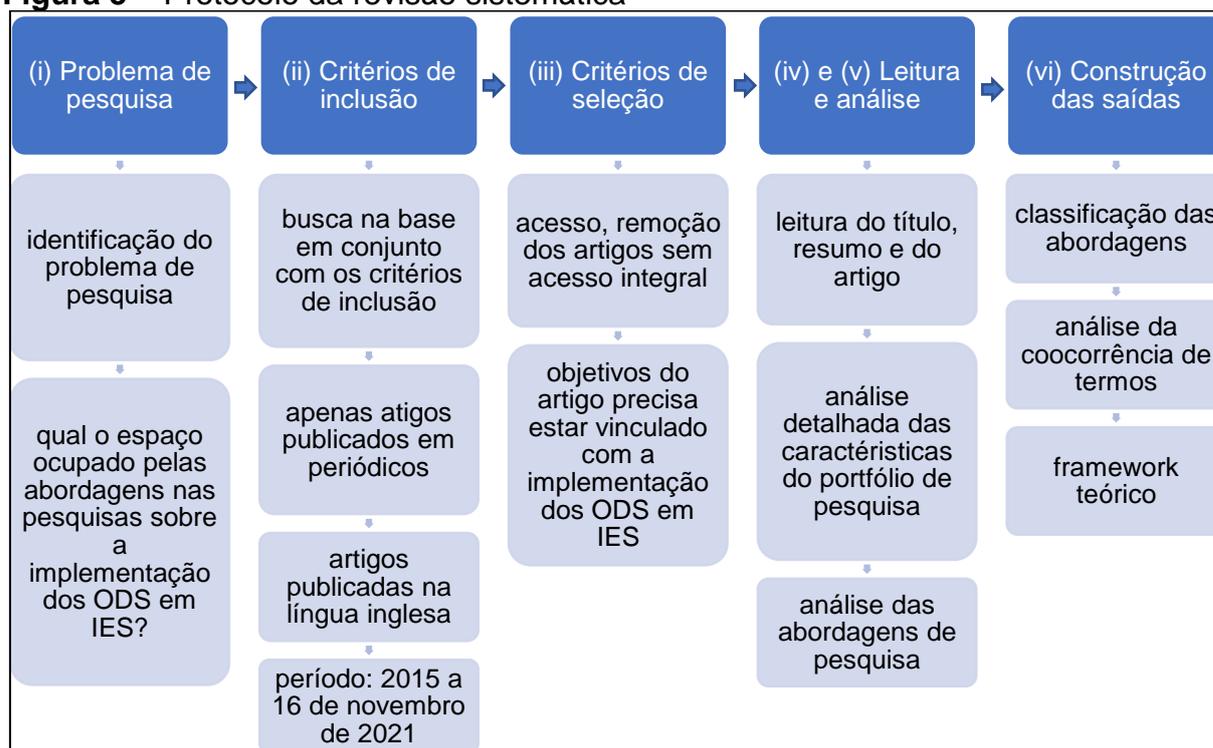
**Tabela 1 – String** de busca dos artigos do portfólio

Base de Dados	String de busca	Resultados
Scopus	TITLE-ABS-KEY ( "sustainable development goals" AND "university" OR "social capital" )	564

**Fonte:** resultados da pesquisa (2022).

Na primeira etapa dessa pesquisa a *string* de busca foi estabelecida no intuito de construir o conhecimento sobre o tema “Objetivos do Desenvolvimento Sustentável”, além disso identificar as principais características desse conjunto de publicações. Os termos utilizados para busca na base de dados foram "sustainable development goals" combinado com "university" ou "social capital" sendo a busca aplicada no título, resumo e palavras-chave.

O protocolo de pesquisa foi construído a partir da taxonomia de classificação, composto por seis etapas indicadas na Figura 5 e são descritas na sequência.

**Figura 5 – Protocolo da revisão sistemática**

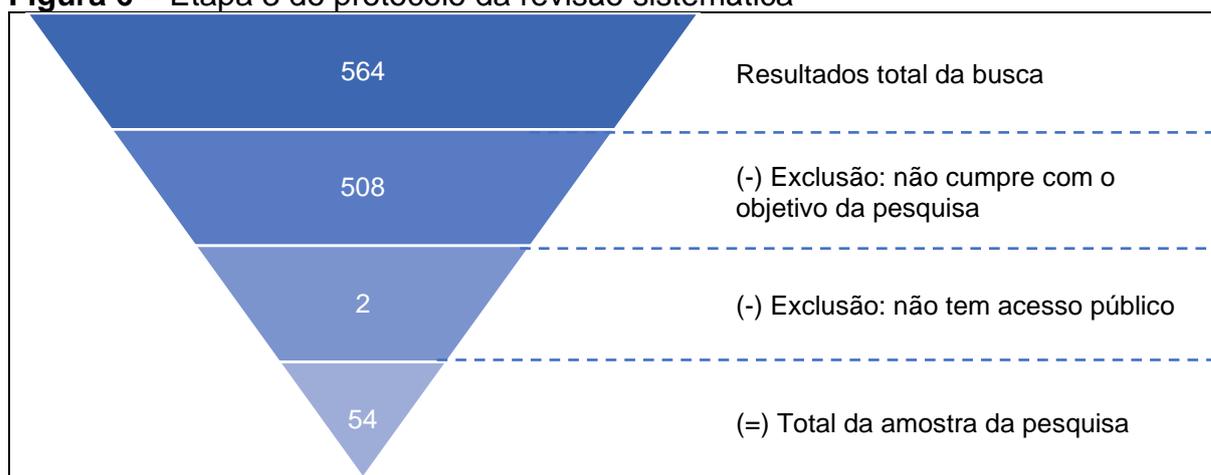
**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Barbosa, Noronha e Piffer (2020).

Ou seja, na etapa foi (i) identificado o problema de pesquisa; na etapa (ii) foi feita a busca na base em conjunto com os critérios de inclusão; na etapa (iii) foram removidos os artigos sem acesso integral; na etapa (iv) foram feitas as leituras do título e dos resumos dos artigos a fim de identificar o alinhamento do estudo com as

questões de pesquisa e temática definida; na etapa (v) foram analisadas de forma detalhada as características do portfólio de pesquisa; e por fim, na etapa (vi) foram analisados os termos visando identificar as abordagens e direcionamentos das pesquisas (BARBOSA; NORONHA; PIFFER, 2020).

Com a *string* de busca foram identificados 564 resultados. Após a leitura dos títulos e resumos, foram removidos do banco de artigos 2 publicações por falta de acesso e 508 publicações devido aos seus respectivos objetivos de pesquisa não estarem relacionados com a implementação dos ODS em IES, restando um banco com total de 54 publicações a serem analisadas de acordo com os critérios estabelecidos nesta pesquisa. Para um melhor entendimento desta etapa do protocolo da revisão sistemática (etapa 3), elaborou-se a Figura 6 para ilustrar o refinamento da busca.

**Figura 6** – Etapa 3 do protocolo da revisão sistemática



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

A análise da revisão sistemática foi conduzida em três etapas: (i) a classificação detalhada do portfólio de pesquisa, incluindo a identificação dos principais periódicos que vinculam pesquisas da temática abordada, análise da evolução temporal da frequência de publicação, a identificação dos artigos mais relevantes do portfólio de acordo com o número de citações e a identificação dos países relacionados às publicações; (ii) a análise de coocorrência de termos textuais a partir da frequência de termos objetivando identificar o direcionamento dos estudos (iii) por fim, realizou-se a construção de um framework teórico a partir da identificação das abordagens propostas nos estudos do portfólio. As análises dos documentos selecionados foram realizadas no aplicativo Biblioshiny, que faz parte do pacote Bibliometrix 2.1.2 (ARIA;

CUCCURULLO, 2017), desenvolvido para ser utilizado em linguagem de programação R 4.1.2.

Em outras palavras, na primeira etapa (i) da revisão sistemática buscou-se responder os seguintes questionamentos de pesquisa: Qual a frequência anual das publicações? Quais os estudos mais citados do portfólio de pesquisa analisado? Quais periódicos vinculam as pesquisas sobre o tema ODS? Também compôs a primeira etapa a utilização do indicador bibliométrico quantidade de citações com o objetivo de avaliar a estrutura de citações recebidas por autores e coautores componentes do corpus textual, pois demonstram uma medida de influência, já que os pesquisadores citam os documentos que consideram importantes.

Já na etapa (ii) da revisão sistemática foram construídas nuvens de palavras a partir dos termos mais frequentes extraídos dos abstracts, das palavras-chave (*keywords*) atribuídas pelos autores e dos títulos dos artigos. A nuvem de palavras refere-se à organização e ao agrupamento de um conjunto de palavras em função da sua ocorrência, o que possibilita a identificação do conteúdo lexical e da centralidade representacional do portfólio bibliográfico. Por fim, na etapa (iii) da revisão sistemática foi construído um quadro resumo com as metodologias de pesquisa utilizadas pelos 54 estudos do portfólio.

A seguir tem-se a análise descritiva do portfólio que se refere aos indicadores relacionados à citação e ao conteúdo dos 54 artigos selecionados. Assim, avalia-se a quantidade de artigos publicados ao longo do tempo, a distribuição geográfica dos autores e coautores e a composição de autoria nos trabalhos do portfólio textual.

Observa-se no Gráfico 1 a evolução temporal da frequência de publicações apresentada por todos os autores e coautores componentes do portfólio textual. Com base nos 54 artigos analisados nessa pesquisa, evidencia-se que o maior número de publicações ocorreu no ano de 2021, com um total de 34 documentos, o que significa 62,96% do total (Gráfico 1).

**Gráfico 1** – Evolução temporal das publicações do portfólio – 2017/2021



**Fonte:** resultados da pesquisa (2022).

A média de citações referente aos 54 artigos do portfólio em todo período de análise foi de 7 citações por documento publicado, divididos entre 211 autores e coautores. Também foi identificada a média de 3,91 autores e coautores por documento. Para analisar a cooperação entre os autores das publicações com coautorias, foi identificado o Índice de Colaboração (KOSEOGLU, 2016): observou-se que o número médio de autores por trabalho em conjunto foi de 4,2, denotando que em média pouco mais de 4 autores assinaram os artigos publicados conjuntamente.

**Quadro 4** – Número total e média de citações por ano dos 31 artigos do portfólio

<b>Autores</b>	<b>Total de Citações</b>	<b>Média de Citações por Ano</b>
(LEAL FILHO <i>et al.</i> , 2019)	101	33,67
(OWENS, 2017)	48	9,60
(PURCELL; HENRIKSEN; SPENGLER, 2019)	39	13,00
(KÖRFGEN <i>et al.</i> , 2018)	27	6,75
(MAWONDE; TOGO, 2019)	20	6,67
(MORI JUNIOR; FIEN; HORNE, 2019)	16	5,33
(OMISORE <i>et al.</i> , 2017)	15	3,00
(PALETTA; BONOLI, 2019)	12	4,00
(CÁMARA; FERNÁNDEZ; CASTILLO-EGUSKITZA, 2021)	11	11,00
(CHANKSELIANI; QORABOYEV; GIMRANOVA, 2021)	10	10,00
(KIOUPI; VOULVOULIS, 2020)	9	4,50
(LEAL FILHO, 2020)	7	3,50
(LEAL FILHO <i>et al.</i> , 2021)	6	6,00
(PRANDI <i>et al.</i> , 2021)	6	6,00
(ZHU; ZHU; DEWANCKER, 2020)	6	3,00
(DE LA POZA <i>et al.</i> , 2021)	5	5,00
(SAITUA-IRIBAR; CORRAL-LAGE; PEÑA-MIGUEL, 2020)	5	2,50
(CHANG; LIEN, 2020)	5	2,50
(TORABIAN, 2019)	5	1,67
(MURILLO-VARGAS; GONZALEZ-CAMPO; BRATH, 2020)	4	2,00
(FRANDOLOSO; REBELATTO, 2019)	4	1,33
(GOODALL; MOORE, 2019)	4	1,33
(FAHIM <i>et al.</i> , 2021)	2	2,00
(PRIETO-JIMÉNEZ <i>et al.</i> , 2021)	2	2,00
(IBÁÑEZ <i>et al.</i> , 2020)	2	1,00
(PEROVIĆ; KOSOR, 2020)	2	1,00
(PIZZUTILO; VENEZIA, 2021)	1	1,00
(MAWONDE; TOGO, 2021)	1	1,00
(HAUSER; RYAN, 2021)	1	1,00
(ELMASSAH; BILTAGY; GAMAL, 2021)	1	1,00
(SMANIOTTO <i>et al.</i> , 2020)	1	0,50

**Fonte:** resultados da pesquisa (2022).

No Quadro 4 são apresentadas as informações referentes ao número de citações das 31 publicações que foram citadas, componentes do corpus textual da presente pesquisa, em ordem do mais citado ao menos citado. As outras 23 publicações do portfólio não foram citadas na base Scopus e, por essa razão, não estão apresentadas no Quadro 4. O cálculo da média anual de citações foi realizado pelo quociente entre o número de citações e a quantidade de tempo (em anos) decorrido da data de publicação.

Em relação ao artigo mais citado, Leal Filho *et al.* (2019), os autores exploram as vantagens que a introdução dos ODS no ensino pode criar, servindo como um catalisador para inspirar o engajamento de alunos em IES com os conceitos de sustentabilidade. A técnica de pesquisa envolveu um questionário online com 9 questões (7 fechadas e 2 abertas) que foi aplicado durante 40 dias, 167 respostas foram recebidas de 17 países. Como conclusão, os autores recomendam que as IES devem endereçar os ODS especialmente com quatro sugestões: alinhar seus currículos e suas pesquisas aos ODS (1); desenvolver, testar e usar novos métodos de abordagens (2); desenvolver mais pesquisa aplicada (orientada a prática) (3); envolver mais ativamente a comunidade de alunos para o comprometimento e ação em apoio aos ODS (4).

O segundo artigo mais citado pelos pares do portfólio foi Owens (2017) que chama a atenção para dois fatores que são essenciais para que o ensino superior desempenhe um papel revitalizado na estrutura de desenvolvimento sustentável: pesquisa com financiamento público e parcerias regionais de ensino superior. Para a autora, a cooperação regional é uma estratégia para desenvolver a capacidade no setor de ensino superior. Além de redes regionais ajudar governos a entender como outros países em situação parecida tem respondido a ditas questões e até orientá-los em seus próximos passos.

Já o terceiro estudo mais citado: Purcell, Henriksen e Spengler (2019) investigam diferentes formas de estratégias de sustentabilidade dentro dos ODS, abrangendo vários estudos de caso do Reino Unido, Bulgária e Estados Unidos. O artigo mostra que cada estudo de caso é, na verdade, um laboratório vivo que enfatiza a importância das parcerias com e dentro das universidades para atingir os ODS. Para as autoras, colocar a sustentabilidade como uma agenda estratégica central pode conectar os diferentes constituintes dentro da universidade e com outros fora da

universidade para progredir na realização dos ODS com redes reunidas em torno de um propósito comum. Ou seja, não há uma abordagem ou plano que sirva para todos.

Na Tabela 2 verifica-se o número de artigos publicados em cada um dos periódicos (20 no total) do portfólio bibliográfico. Pode-se observar que o *International Journal of Sustainability in Higher Education* apresenta o maior número de artigos, representando 37,04% do total de publicações analisadas. Na sequência aparecem *Sustainability (Switzerland)* com 13 publicações, *Sustainability (United States)* com 3 publicações e em quarto lugar, o *Journal of Cleaner Production*, com 2 publicações. Os demais periódicos, contabilizando 16, apresentaram apenas uma publicação.

**Tabela 2** – Número de publicações por periódicos

Periódico	Número de Publicações
International Journal of Sustainability in Higher Education	20
Sustainability (Switzerland)	13
Sustainability (United States)	3
Journal of Cleaner Production	2
Administrative Sciences	1
Amfiteatru Economic	1
Education Sciences	1
Environment Development and Sustainability	1
Ethiopian Journal of Health Sciences	1
European Journal of Education	1
Higher Education	1
International Journal of Environmental Research and Public Health	1
International Journal of Life Cycle Assessment	1
International Journal of Management Education	1
International Journal of Work-Integrated Learning	1
Journal of Social Marketing	1
Journal of Teacher Education for Sustainability	1
Multimedia Tools and Applications	1
Pegem Egitim Ve Ogretim Dergisi	1
Sustainability Accounting Management and Policy Journal	1

**Fonte:** resultados da pesquisa (2022).

No rol de periódicos (Tabela 2) figuraram os pertencentes a diversas áreas do conhecimento tangentes à temática do desenvolvimento sustentável, no entanto, a área que mais aparece é sustentabilidade e educação. Também figuraram os periódicos da área da administração, saúde e saúde pública. Esse levantamento denota a transversalidade inerente à temática dos ODS, nas suas mais variadas facetas e sob as percepções de diferentes grupos que vivenciam o problema.



Figura 8 – Nuvem de palavras das palavras-chave dos 54 artigos do portfólio



Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Nas palavras constituintes dos títulos (Figura 9) dos 54 artigos que compõem esse portfólio observou-se que os dez termos mais frequentes foram sustainable (32 vezes), development (31 vezes), education (23 vezes), goals (23 vezes), university (23 vezes), sdgs (12 vezes), universities (11 vezes), sustainability (9 vezes), study (8 vezes) e implementation (6 vezes).

Figura 9 – Nuvem de palavras dos títulos dos 54 artigos do portfólio



Fonte: resultados da pesquisa (2022).

As pesquisas sobre a implementação dos ODS em IES distinguem-se de acordo com o objetivo, público e a localidade alvo do estudo, no entanto, é possível perceber um consenso a respeito de um padrão de técnicas utilizadas, as quais dependerão dos problemas e objetivos da pesquisa. Foram identificadas algumas técnicas de pesquisa mais comumente utilizadas.

No Quadro 5 é apresentado o portfólio das publicações selecionadas (abordagens utilizadas pelos autores), de acordo com os critérios estabelecidos nessa pesquisa. Foram analisados 54 artigos científicos, escritos por 211 autores e coautores, distribuídos em 20 periódicos, no período de 2015 a 16 de novembro de 2021. Não foram selecionados artigos de 2015 e 2016 por não atenderem aos critérios de seleção.

**Quadro 5** – Portfólio de artigos que compõem o *corpus* da pesquisa

N.	Autores	Abordagem
30	(COSTA <i>et al.</i> , 2021); (STUKALO; LYTVYN, 2021); (SHABALALA; NGCWANGU, 2021); (MAWONDE; TOGO, 2019); (TOGO; GANDIDZANWA, 2021); (HAUSER; RYAN, 2021); (MARTÍNEZ-VIRTO; PÉREZ-ERANSUS, 2021); (EZQUERRA-LÁZARO <i>et al.</i> , 2021); (VÁZQUEZ-VERDERA <i>et al.</i> , 2021); (FAHIM <i>et al.</i> , 2021); (PRANDI <i>et al.</i> , 2021); (WUBAH <i>et al.</i> , 2021); (NELLES <i>et al.</i> , 2021); (HÜBSCHER; HENSEL-BÖRNER; HENSELER, 2021); (DALLA GASPERINA <i>et al.</i> , 2021); (HANSEN; STILING; UY, 2021); (BEDOYA-DORADO; MURILLO-VARGAS; GONZALEZ-CAMPO, 2021); (WEYBRECHT, 2021); (ADHIKARI; SHAH, 2021); (ELMASSAH; BILTAGY; GAMAL, 2021); (CHANKSELIANI; QORABOYEV; GIMRANOVA, 2021); (LEAL FILHO, 2020); (PURCELL; HENRIKSEN; SPENGLER, 2019); (LEAL FILHO <i>et al.</i> , 2019); (MAWONDE; TOGO, 2019); (FRANDOLOSO; REBELATTO, 2019); (PALETTA; BONOLI, 2019); (TORABIAN, 2019); (GOODALL; MOORE, 2019); (OWENS, 2017)	Qualitativa
5	(LEAL FILHO <i>et al.</i> , 2021); (POZA-VILCHES <i>et al.</i> , 2021); (MARTÍNEZ CASANOVAS; RUÍZ-MUNZÓN; BUIL-FABREGÁ, 2021); (CÁMARA; FERNÁNDEZ; CASTILLO-EGUSKITZA, 2021); (MORI JUNIOR; FIEN; HORNE, 2019)	Qualitativa e Quantitativa
19	(ALAWNEH <i>et al.</i> , 2021); (PIZZUTILO; VENEZIA, 2021); (ERAUSKIN-TOLOSA <i>et al.</i> , 2021); (PRIETO-JIMÉNEZ <i>et al.</i> , 2021); (DE LA POZA <i>et al.</i> , 2021); (IVKOVIC; MCRAE, 2021); (TAMRAT, 2021); (ALOMARI; KHATAYBEH, 2021); (ARAS; KUTLU FURTUNA; HACIOGLU KAZAK, 2021); (MURILLO-VARGAS; GONZALEZ-CAMPO; BRATH, 2020); (SMANIOTTO <i>et al.</i> , 2020); (IBÁÑEZ <i>et al.</i> , 2020); (KIOUPI; VOULVOULIS, 2020); (SAITUA-IRIBAR; CORRAL-LAGE; PEÑA-MIGUEL, 2020); (ZHU; ZHU; DEWANCKER, 2020); (PEROVIĆ; KOSOR, 2020); (CHANG; LIEN, 2020); (KÖRFGEN <i>et al.</i> , 2018); (OMISORE <i>et al.</i> , 2017)	Quantitativa

Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Do total do portfólio (54 artigos), 55% (30 artigos) utilizaram abordagem qualitativa, 35% (19 artigos) quantitativa e 9% (5 artigos) qualitativa e quantitativa. Já a estratégia de pesquisa mais utilizada pelos pesquisadores foi estudo de caso (24

artigos). Entre as principais contribuições dos artigos analisados estão: fornecer diagnóstico (21 artigos), fornecer um framework (11 artigos), recomendações (9), análise de programas (como seminários e cursos) (8), utilização de rankings universitários para avaliação (3) e análise bibliométrica (2).

O Quadro 6 indica os principais resultados dos estudos exploratórios de seis países, considerando os fatores que influenciam na implementação dos ODS.

**Quadro 6 – Principais estudos exploratórios do portfólio**

País	Fatores que influenciam na implementação dos ODS	Referências
Zimbabwe	<b>Drivers:</b> centros de inovação; conhecimentos da universidade (know-how); participação dos alunos <b>Barreiras:</b> falta de habilidades adequadas; falta de recursos; falta de cooperação de outros; não saber que passos tomar; e a crença de que é dever do governo agir	(TOGO; GANDIDZANWA, 2021)
Espanha	<b>Drivers:</b> Colaboração, capacitação, pedagogia e políticas sistêmicas <b>Barreiras:</b> desconhecimento dos ODS; falta de confiança na possibilidade de alcançá-los; falta de incentivo para colaboração interdisciplinar e de múltiplas partes interessadas; falta de apoio institucional.	(EZQUERRA-LÁZARO <i>et al.</i> , 2021)
Ucrânia	<b>Drivers:</b> IES ucranianas entendem a importância de considerar os ODS em suas políticas <b>Barreiras:</b> esse entendimento não é acionado nas políticas e estratégias de forma consistente e muitas vezes não leva à implementação prática	(STUKALO; LYTVYN, 2021)
Estados Unidos	<b>Drivers:</b> doação filantrópica, redes e ação colaborativa, compromisso e responsabilidade das partes interessadas, ação de grupo, diagnóstico e resolução de problemas <b>Barreiras:</b> falta de financiamento e capital humano, falta de capacitação e apoio de mentoria, visibilidade limitada e falta de acesso a redes, disparidades regionais e lacunas de conhecimento	(WUBAH <i>et al.</i> , 2021)
Tailândia	<b>Drivers:</b> políticas da universidade, conscientização do corpo docente, currículos, pesquisas, relatórios de sustentabilidade e parcerias sobre ODS <b>Barreiras:</b> falta de compreensão dos ODS em geral; resistência de acadêmicos tailandeses estritamente focados em suas próprias disciplinas: baixo prestígio da educação agrícola por pais e alunos; muitos administradores universitários não interessados em agricultura sustentável; regras e regulamentos burocráticos; e falta de planos de ação sólidos que incluam ou priorizem a agricultura sustentável	(NELLES <i>et al.</i> , 2021)
Brasil	<b>Drivers:</b> discussão sobre o papel da Universidade na realização de ações que afetam diretamente à execução das políticas que atendem aos ODS e, indiretamente, na formação dos profissionais que atendem aos ODS por meio de suas concepções e práticas na sociedade <b>Barreiras:</b> as diversas ações ambientais já adotadas pela universidade ainda estão desarticuladas (PDI, Política de Responsabilidade Social e Política Ambiental Institucional)	(FRANDOLOSO; REBELATTO, 2019)

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Ainda que o contexto em que cada país citado (Quadro 6) está inserido seja muito distinto, foi possível identificar que entre as principais barreiras apontadas pelos pesquisados nesse processo de implementação dos ODS estão: falta de recursos; falta de habilidades adequadas; falta de cooperação e não saber que passos tomar. Já entre os drivers que impulsionam a implementação dos ODS estão: colaboração; capacitação; pedagogia e políticas sistêmicas; influência de indivíduos-chave nas políticas; regulamentos e apoio de órgãos de financiamento.

Além do mais, a partir desta revisão sistemática, percebeu-se que a educação para a sustentabilidade está crescendo em IES em todo o mundo, com foco especial nas atitudes dos alunos, na realização de eventos e elaboração de projetos, destacando que a pesquisa na área é descritiva e não empírica.

Identificou-se que elaborar um diagnóstico institucional para o planejamento de ações que enfocam os ODS e a implementação da Agenda 2030 é uma ação que vem sendo feita pelos pesquisadores da temática em diferentes instituições. Como foi visto, os rankings universitários, como por exemplo o *Times Higher Education Impact Ranking* e o *UI GreenMetric World University Rankings* contribuem para este diagnóstico, no sentido de permitir a comparação e a possibilidade de benchmarking com outras IES e outros parceiros.

No entanto, adverte-se uma política de sustentabilidade ou um planejamento estratégico por si só não gerará resultado. É preciso agir, engajar alunos, professores e agentes universitários nesse processo. A cooperação, nesse sentido, foi vista tanto como barreira e como drive nas práticas das IES analisadas. Implementar e executar os ODS não deve ser uma prática de verificação, mas sim ser usada como instrumento para incorporar a cultura de sustentabilidade nas instituições. Comunicar os resultados dos esforços em prol da sustentabilidade e dos ODS nas IES é uma ação que precisa ser pensada pelas instituições. Relatórios de sustentabilidade, como o *Global Reporting Initiative* pode ser uma alternativa

Este capítulo ocupou-se de contextualizar o desenvolvimento sustentável e a Agenda 2030 e o papel das Universidades nesse processo. Identificou-se que são as pessoas das instituições – lideranças, servidores, alunos, comunidade externa – quem, de fato, poderão pensar, planejar e implementar ações, de modo que os objetivos sejam alcançados. A próxima seção abordará os procedimentos metodológicos propostos para este estudo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta seção é apresentar os procedimentos metodológicos empregados durante o estudo para o alcance dos seus objetivos que se encontram resumidos na Figura 10 e serão explorados na sequência.

**Figura 10** – Sistematização da pesquisa

1. Problema de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta pesquisa busca contribuir para os estudos sobre a atuação de uma IES tendo em vista a Agenda 2030. Tem como objetivo geral analisar a implementação dos ODS na Unioeste sob a influência do capital social.</li> </ul>
2. Pergunta de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a compreensão de alguns membros da gestão da Unioeste sobre a implementação da Agenda 2030 na instituição sob a influência do capital social?</li> </ul>
3. Fundamentação teórica e revisão da literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lente teórica: capital social</li> <li>• Dimensões chaves: desenvolvimento regional, desempenho institucional, desenvolvimento sustentável, universidades</li> </ul>
4. Método e estratégias de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem: qualitativa</li> <li>• Estratégia de pesquisa: 1) estudo de caso (principal) e 2) pesquisa documental (auxiliar)</li> </ul>
5. Seleção dos sujeitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios utilizados para seleção dos entrevistados:</li> <li>• Ocupar cargo de liderança e fazer parte da gestão na Unioeste: reitoria e direção de campus</li> </ul>
6. Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de coleta: entrevistas, observação e pesquisa documental</li> <li>• (a) Entrevistas: entrevistas realizadas com 14 pessoas e resultou em 10 horas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas</li> <li>• (b) Observação: resultou em anotações de campo feitas durante as entrevistas</li> <li>• (c) Pesquisa documental: uso de documentos públicos entre eles: resoluções, relatórios, sites, notícias, leis e decretos, vídeos, apresentações etc.</li> </ul>
7. Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do conteúdo - tratamento dos resultados: 1) codificação; 2) categorização; 3) inferências; 4) interpretação</li> <li>• Para os passos 1) e 2): uso do software Atlas.ti como suporte</li> <li>• Todas as etapas foram baseadas no objetivo geral e objetivos específicos</li> <li>• Apresentação dos resultados: descrições contextuais e proposições</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Ferraz (2018).

As principais etapas realizadas para a execução desta pesquisa estão sistematizadas na Figura 10. O primeiro passo foi a definição do objeto (em azul seguindo as etapas 1 e 2); o segundo passo foi estabelecer o aspecto conceitual (em verde a etapa 3); depois de definir a lente teórica e as dimensões-chave, seguiu as

estratégias e procedimentos metodológicos descritos ao longo deste capítulo (em laranja, etapas 4 a 7), ou seja, os aspectos metodológicos: técnicas e procedimentos.

#### 4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

O presente estudo possui abordagem qualitativa e natureza descritiva, visto que o objetivo é analisar a implementação dos ODS na Unioeste sob a influência do capital social. Isso significa que o contexto e os processos desempenham um papel importante, pois molda as estratégias e decisões da universidade para este fim. Dada a importância dos entendimentos contextuais, a abordagem utilizada será qualitativa para analisar os eventos, elementos e o significado de tais fenômenos, desdobrando os processos sociais a eles relacionados (BARDIN, 2011; CRESWELL, 2007; OLIVEIRA, 2007; VAN MAANEN, 1979).

Além do fenômeno investigado ser amplo e complexo, explicado a partir de um caso específico (implementação da Agenda 2030 na Unioeste), ele será explicado a partir da perspectiva de pessoas que participam de grupos diferentes (gestores da universidade), justificando a escolha da abordagem qualitativa.

Conforme apontado por Guba e Lincoln (1994), algumas vantagens do método qualitativo são: 1) eles fornecem informações contextuais; 2) os dados qualitativos contribuem com percepções ricas do comportamento humano; 3) aproximar a teoria realizada a uma investigação por um pesquisador da visão privilegiada dos fenômenos estudados; 4) os dados qualitativos ajudam a evitar a inaplicabilidade de dados gerais a casos individuais, ou seja, generalizações (mesmo que estatisticamente significativas) que não se ajustam às particularidades dos casos; e 5) o investigador e o fenômeno podem interagir em qualquer extensão.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa caracteriza-se como exploratória – já que busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos – e descritiva – já que busca descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre as variáveis estudadas (CRESWELL, 2007; OLIVEIRA, 2007; REA; PARKER, 2000). O foco recai sobre o processo de investigação e dados que são coletados dos participantes e analisados de forma indutiva (CRESWELL, 2007). Na abordagem adotada, a pesquisadora é instrumento primário da coleta e análise de dados, sendo assim, responsável por sua interpretação.

No que se refere à natureza de pesquisa, este estudo pode ser considerado em maior medida descritivo, pois, busca descrever com profundidade determinada realidade, obtendo informações detalhadas acerca do problema já definido (TRIVIÑOS, 2009). É característica básica deste tipo de estudo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e são exemplos de pesquisas desta natureza a análise documental e o estudo de caso (TRIVIÑOS, 2009).

#### 4.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Em vista das características indicadas na abordagem da pesquisa, o método de pesquisa (delineamento ou finalidade) adotado é o estudo de caso único. Para Yin (2002), o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes.

Conforme apontado por Eisenhardt e Graebner (2007), estudos de caso refletem descrições empíricas de eventos e ajudam no entendimento de fenômenos complexos do mundo real, a exemplo do explicitado neste estudo. Nota-se que a estratégia escolhida é justificada pela aderência ao tema do trabalho. As autoras enfatizam que os estudos de caso podem conter uma variedade de fontes de dados, incluindo entrevistas, dados de arquivo, dados de pesquisa, etnografias e observações.

Os passos conduzidos para o estudo de caso seguem os propostos por Eisenhardt (1989): 1) formulação da pergunta de pesquisa e das dimensões relacionadas ao fenômeno; 2) seleção do(s) caso(s), com especificação dos critérios para constituição da amostra a ser estudada; 3) elaboração de instrumentos e protocolos para a coleta de dados; 4) coleta de dados, já iniciando uma possível combinação de coleta com análise; 5) análise de dados; 6) modelagem das hipóteses; 7) comparação com literatura existente, a fim de identificar elementos similares e conflitantes; e 8) fechamento do processo mediante, quando possível, saturação teórica – ou seja, quando a adição de casos e/ou repetição das etapas anteriores não levar a mais elementos novos.

Para Stake (1995), o estudo de caso é um estudo sobre a particularidade e complexidade de um único caso. Trata-se de estudar profundamente um objeto, permitindo conhecê-lo de maneira ampla e detalhada. Assim sendo, é um método

tipicamente empregado em abordagens qualitativas, na qual o investigador explora um sistema delimitado (um caso) ao longo de um determinado tempo e espaço, por meio de coleta de dados detalhados e aprofundados (CRESWELL, 2009). Mais que produzir generalizações, o foco do método de estudo de caso está na particularização (STAKE, 1995), pois, o seu objetivo é conhecer detalhes e complexidades do caso sob investigação.

Cumprir destacar que a escolha da Unioeste para este estudo de caso único foi motivada pela abrangência desta universidade (presente no Oeste e Sudoeste do Estado do Paraná), bem como sua importância no contexto regional e por ser a primeira IES pública inserida nestas regiões. Isto é, dentro dos 399 municípios do estado do Paraná a Unioeste está presente em duas mesorregiões que representam 87 municípios (Oeste com 50 e Sudoeste com 37), ou seja, um percentual de 21,80% dos municípios paranaenses (IBGE, 2020).

#### 4.3 AMBIENTE E TEMPO DE PESQUISA

Em relação ao ambiente o estudo se enquadra em uma pesquisa de campo em que a Unioeste se torna uma unidade de contexto, com dimensão temporal de corte transversal, considerando que a pesquisa apoiou-se em um tempo determinado (OLIVEIRA, 2007; REA; PARKER, 2000). O Quadro 7 apresenta um resumo das entrevistas realizadas ao longo da pesquisa.

**Quadro 7** – Entrevistas realizadas ao longo da pesquisa

Entrevistado	Grupo	Código do entrevistado	Data de realização	Formato	Duração da entrevista	Nº laudas transcritas
1	Reitoria	G_1	08/10/2021	Virtual	00:30:09	10
2	Reitoria	G_2	11/10/2021	Virtual	00:51:30	16
3	Reitoria	G_3	19/10/2021	Virtual	00:53:34	14
4	Reitoria	G_4	22/10/2021	Virtual	00:28:36	10
5	Reitoria	G_5	25/10/2021	Virtual	00:48:12	12
6	Reitoria	G_6	25/10/2021	Virtual	00:39:23	14
7	Reitoria	G_7	25/10/2021	Virtual	01:09:49	18
8	Direção	G_8	26/10/2021	Virtual	00:28:31	9
9	Reitoria	G_9	27/10/2021	Virtual	00:26:05	7
10	Direção	G_10	27/10/2021	Virtual	01:13:14	14
11	Direção	G_11	05/11/2021	Virtual	01:16:56	17
12	Direção	G_12	09/11/2021	Virtual	00:36:55	12
13	Direção	G_13	09/11/2021	Virtual	00:18:01	4
14	Direção	G_14	12/11/2021	Virtual	00:26:57	8
Total					10:07:52	165

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Isto é, foram entrevistadas 14 pessoas (descritas no item: “4.5 Sujeitos da pesquisa”) entre outubro e novembro de 2021, somando um total de aproximadamente 10 horas de gravação/entrevista e 165 laudas transcritas (Quadro 7). As entrevistas foram realizadas em formato online por videoconferência, utilizando os *softwares Microsoft Teams* e *Google Meet* como plataformas de conexão.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

Um dos critérios de rigor científico demandados na pesquisa qualitativa é a triangulação de dados, que garante validade e confiabilidade à pesquisa ao se utilizar diferentes fontes e distintas técnicas de coletas de dados (CRESWELL, 2009). Para esta pesquisa utilizou-se tanto dados primários como secundários.

As principais técnicas de coleta de dados usadas foram: 1) entrevistas com os gestores selecionados (dados primários); 2) notas de campo, oriundas das observações das entrevistas; e 3) dados secundários (documentos oficiais, notícias, serviços de informação da Unioeste e em maior medida o *Times Higher Education*). As entrevistas foram do tipo semiestruturada, dada a importância de certa flexibilidade para esse tipo de instrumento (CRESWELL, 2007, 2009).

Para o instrumento de coleta de dados foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturada (apêndice A), considerando os principais aspectos relacionados com o referencial teórico e a revisão da literatura deste estudo. As perguntas sugeridas têm como cerne analisar a implementação dos ODS na Unioeste sob a influência do capital social, vinculando as teorias de capital social e desempenho institucional, propostas por Putnam (2006) e North (1990) e sobretudo a Agenda 2030 (ONU, 2015).

A combinação de fontes primárias e secundárias foi importante para fazer a base contextual dos fenômenos e triangular as informações. Desta forma, foi estabelecida uma sequência cronológica dos resultados alcançados que só foram possíveis devido às opções de acesso às fontes de dados e procedimentos de coleta

Com base no desenho das estratégias de pesquisa delineadas, o Quadro 8 apresenta como os objetivos gerais e específicos deste estudo foram abordados por meio dos procedimentos de coleta de dados.

**Quadro 8 – Objetivos da pesquisa e coleta de dados**

OBJETIVO GERAL (OG) E OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	TIPO DE FONTE DE DADO	PROCEDIMENTO DE COLETA	RESULTADOS
OG: analisar a implementação dos ODS na Unioeste sob a influência do capital social	1. Fontes primárias (em maior medida) 2. Fontes secundárias (em menor medida)	1. Entrevista com gestores da Unioeste 2. Pesquisa e análise documental	- Várias descobertas relacionadas à questão da pesquisa, figuras, gráficos, tabelas e quadros
OE1: Elaborar um diagnóstico institucional da Unioeste	1. Fontes primárias (em menor medida) 2. Fontes secundárias (em maior medida)	1. Pesquisa e análise documental	- Figuras, gráficos e mapa com a caracterização da Unioeste
OE2: Identificar as ações adotadas pela Unioeste para implementação dos ODS, considerando seu capital social	1. Fontes primárias (em menor medida) 2. Fontes secundárias (em maior medida)	1. Entrevista com gestores da Unioeste 2. Pesquisa e análise documental	- Quadro com eventos importantes rastreados ao longo do tempo e que moldaram o contexto empírico dos ODS na Unioeste
OE3: Compreender o entendimento de alguns membros da gestão da Unioeste quanto aos drivers e barreiras na implementação dos ODS na instituição.	1. Fontes primárias	1. Entrevista com gestores da Unioeste	- Tabela com <i>drivers</i> e barreiras identificados pelos gestores quanto a implementação da Agenda
OE4: Apontar ações que contribuam para a implementação dos ODS na Unioeste	1. Fontes primárias (em maior medida) 2. Fontes secundárias (em menor medida)	1. Entrevista com gestores da Unioeste 2. Pesquisa e análise documental	- Figura e tabelas com sugestão de um programa de gestão da sustentabilidade na Unioeste

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Ferraz (2018).

Quanto aos dados secundários os diferentes rankings universitários têm se tornado, cada vez mais, ferramentas para avaliar a qualidade de uma instituição de ensino superior, por meio de itens como pesquisa, ensino, empregabilidade, relação com o mercado, internacionalização, reputação e inovação (DE LA POZA *et al.*, 2021; GALLELI *et al.*, 2021; HANSEN; STILING; UY, 2021).

Em termos de quantificação da contribuição das IES para o desenvolvimento sustentável, entre os mais conceituados *rankings* universitários estão: o *Sustainability Tracking, Assessment and Rating System* (STARS); o *Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education* (AISHE); o *Assessing Responsibility in Sustainable Education* (ARISE); o *Green League* (atualmente *People and Planet's University League*); o *UI Green Metric World University Ranking* (UI-GM); e o *Times Higher Education Impact Rankings* (THE *Impact Rankings*) (GALLELI *et al.*, 2021).

Na sequência é apresentada a justificativa da escolha do *THE Impact Rankings* como fonte principal de coleta de dados secundário.

#### 4.4.1 Dados secundários: o *THE Impact Rankings*

O *THE Impact Rankings* foi escolhido considerando quatro fatores. Primeiro, devido sua contemporaneidade, trata-se de um ranking inovador e atual. Segundo, sua metodologia que estabelece os ODS como premissa. Terceiro, a crescente adesão de IES e principalmente o quarto fator de escolha do *ranking* foi devido a Unioeste ter submetido informações ao ranqueamento desde sua primeira versão, o que permite uma análise temporal da evolução da Unioeste ao longo dos anos.

Em relação ao objetivo do ranking, o *THE Impact Rankings* além de fornecer um parâmetro em relação as ações e políticas de sustentabilidade nas IES, mede quanto estas instituições estão avançando para o atingimento dos ODS e para isto o envio de evidências é obrigatório quando submetidas as informações relativas a cada ano de submissão.

O envio de informações ao ranking é voluntário, no entanto, para a IES ser ranqueada, precisa cumprir três critérios mínimos, são eles: ter publicado pelo menos mil artigos nos últimos cinco anos; ter ensino de graduação e atuar em diversas áreas do conhecimento. A metodologia de avaliação é desenvolvida em conjunto com os parceiros da THE, Vertigo Ventures e Elsevier e após consulta e contribuições de universidades, acadêmicos e grupos setoriais individuais. Os dados são oriundos de uma variedade de fontes, incluindo submissões diretas das IES e conjuntos de dados bibliométricos da Elsevier (THE, 2021b).

A metodologia do *THE Impact Rankings* ou Ranking de Impacto Universitário é agrupado em indicadores de quatro categorias ou áreas (THE, 2021a), são elas:

- Pesquisa: considerando, por exemplo: produção de pesquisa da universidade em relação aos ODS;
- Ensino: o ambiente de aprendizagem, e ainda a qualificação dos professores e staff tanto para garantir que haja profissionais qualificados em número suficiente para cumprir os ODS, quanto para garantir que os alunos e ex-alunos levem adiante as lições essenciais de sustentabilidade em suas carreiras futuras;

- Extensão: avaliando, por exemplo, o trabalho que as universidades fazem com suas comunidades locais, regionais, nacionais e internacionais para ter impacto na sustentabilidade; e
- Administração: avaliando de que maneira as universidades estão atuando na implementação dos ODS.

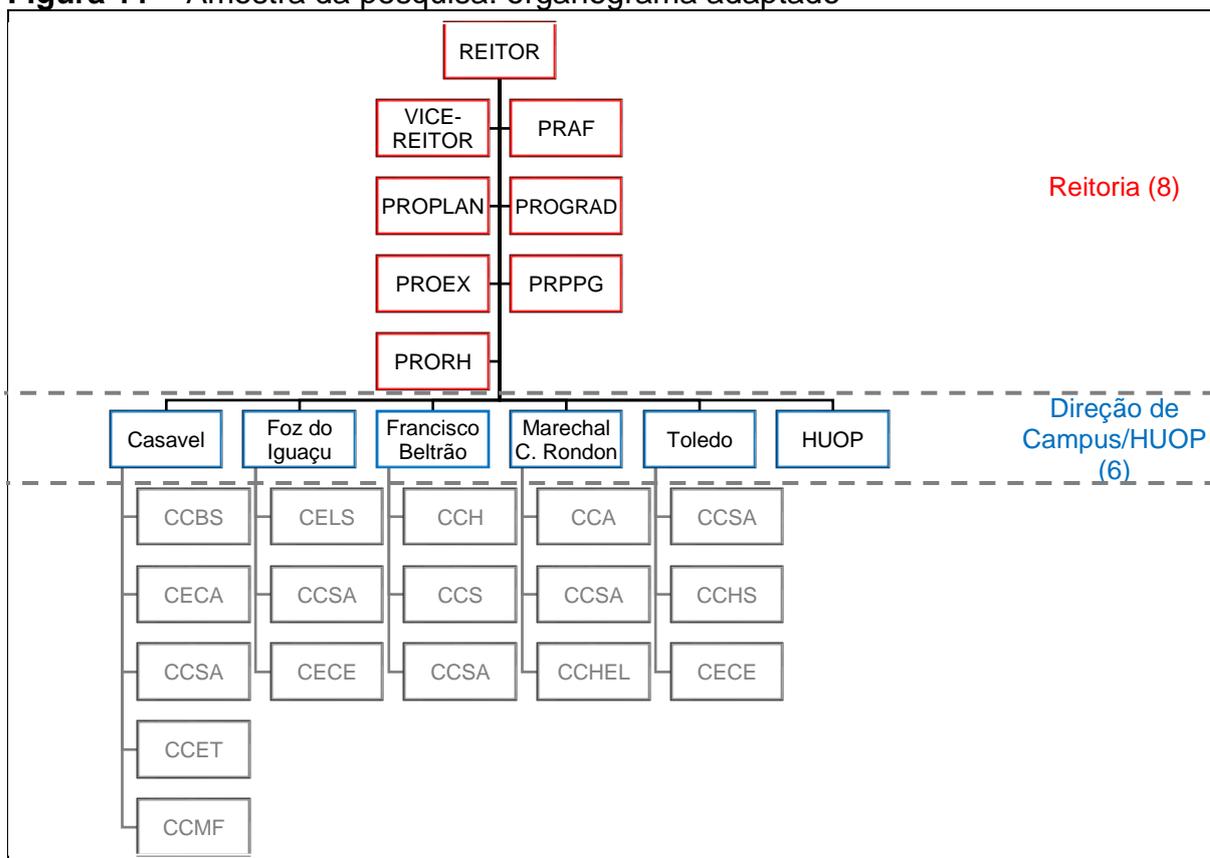
Nesta pesquisa o *THE Impact Rankings* foi usado de forma abrangente, compreendendo o ranqueamento da Unioeste em todos os ODS e não de forma específica de determinado ODS. Especialmente – conforme estabelece a metodologia do ranking – o desempenho das IES no Objetivo 17 Parcerias e meios de implementação (fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável).

#### 4.5 SUJEITOS DA PESQUISA

A amostra da pesquisa é classificada como não-probabilística intencional. Considerando que a amostra não-probabilística é uma representação da população da pesquisa, foi determinado neste estudo a quantidade de elementos (pessoas) aptas a responder o questionário (OLIVEIRA, 2007). E intencional devido ao fato da decisão dos pesquisadores em analisar um determinado fenômeno específico, neste caso optamos por escolher pessoas em posição de liderança na Unioeste.

Em seu organograma (UNIOESTE, 2020a), acima da reitoria, está o Conselho Universitário (secretaria dos conselhos superiores e conselho de ensino, pesquisa e extensão fazem parte). Já a Reitoria conta com as pró-reitorias, assessorias, secretaria e órgãos de apoio suplementares. Abaixo da reitoria estão as direções de campus, logo abaixo estão as direções de centro e as coordenações dos cursos.

A pesquisa teve como foco pessoas que estão em posição de liderança, conforme a estrutura de governança da instituição. A atual gestão da Unioeste foi eleita em outubro de 2019, sendo que a gestão iniciou em janeiro de 2020 e segue até dezembro de 2023, ou seja, 4 anos. Com exceção dos seis pró-reitores e do diretor do Hospital Universitário do Oeste do Paraná (HUOP) que são nomeados pelo reitor, os demais cargos são eleitos conforme Estatuto da instituição (UNIOESTE, 1999). A Figura 11 indica a amostra da pesquisa considerando o organograma da instituição adaptado para este fim.

**Figura 11 – Amostra da pesquisa: organograma adaptado**

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de (UNIOESTE, 2020a).

A amostra compreendeu a entrevista com quatorze (14) pessoas vinculadas a gestão da Unioeste e em posição de liderança. Abrangem dois grupos: reitoria – foram entrevistadas 8 pessoas deste grupo (em vermelho na Figura 11) e direção de campus – foram entrevistadas 6 pessoas deste grupo (em azul na Figura 11).

A lista dos entrevistados está disposta no Apêndice B. A ordem dos entrevistados dispostos no Apêndice B não reflete a ordem em que estão colocados nos resultados (Gestor 1, Gestor 2, ... Gestor N).

#### 4.6 ANÁLISE DE DADOS

A metodologia de análise de dados utilizada nesta pesquisa foi análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo deve seguir três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. A Figura 12 sintetiza os três passos para a análise de conteúdo sugerida pela autora.

**Figura 12 – Procedimentos para análise de conteúdo**

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Bardin (2011) e Ferraz (2018).

Isto posto, para Bardin (2011), o primeiro passo para a análise de conteúdo é a pré-análise que é o primeiro contato com os dados, organização e tabulação dos dados. É a fase da organização da pesquisa, que objetiva sistematizar as ideias iniciais, escolher os documentos do corpus da análise, formular os objetivos e providenciar a preparação do material.

O segundo passo é a exploração do material coletado, ou seja, leitura, codificação e categorização dos dados. Consiste em recortar o material coletado em unidades de registro que serão enumerados para posterior classificação e agregação das informações em categorias temáticas (BARDIN, 2011).

Já o terceiro passo do procedimento é onde serão tratados e interpretados os resultados, isto é, a transformação dos dados em resultados significativos e válidos. Trata-se da inferência e interpretação obtidos através do material coletado das diversas fontes, seja entrevista, documentos e observação, respaldadas no referencial teórico (BARDIN, 2011).

Dado que a codificação é uma atividade chave (BARDIN, 2011), o software de análise de dados qualitativos ATLAS.ti (versão 9.1.7) foi escolhido para apoiar este processo. A utilização do software permite entre outros fatores maior robustez às análises da pesquisa, possibilita encontrar padrões não evidentes e maior confiabilidade à pesquisa qualitativa (SALDAÑA, 2016).

Como o principal instrumento de coleta de dados escolhido foram as entrevistas semiestruturadas, considerando que já existiam tópicos pré-estabelecidos a serem trabalhados no momento das entrevistas. Sendo assim, optou-se pela categorização baseada na classificação de elementos, por diferenciação, estabelecidos previamente

(BARDIN, 2011). A escolha das categorias obedeceu às regras de exaustividade, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade sugeridas pela autora, resultando em uma maior facilidade na escolha das categorias.

Por meio da fundamentação teórica da presente pesquisa foi possível elaborar categorias de análise para o roteiro das questões de pesquisa (Quadro 9). Posteriormente, o tratamento dos dados foi realizado com o intuito de torná-lo válido e significativo, conduzindo para a elaboração das conclusões da pesquisa (BARDIN, 2011).

**Quadro 9 – Categorias e códigos associados**

CATEGORIA	CÓDIGOS ASSOCIADOS	MAGNITUDE <sup>1</sup>	DIÁLOGO
Capital social	Ambiente conflituoso; Ambiente conflituoso e consensual; Ambiente consensual; Associação; Confiança; Conflitos conciliáveis; Cooperação; Desconfiança; Governança; Insatisfeito diálogo comunidade; Insatisfeito diretrizes; Insatisfeito proj regionais; Insatisfeito qualificação do pessoal; Insatisfeito resolução demanda; Normas; Pertencimento; Satisfeito diálogo comunidade; Satisfeito diretrizes; Satisfeito gov local; Satisfeito proj reg; Satisfeito qualificação do pessoal; Satisfeito resolução demanda; Sistemas • 23 códigos	402	Dedutivo
Implementação dos ODS	Ação da Unioeste; Ação da Unioeste Forward; International Office; ODS; ODS 1; ODS 2; ODS 3; ODS 4; ODS 5; ODS 6; ODS 7; ODS 9; ODS 12; ODS 16; ODS 17; ODS NI <sup>2</sup> • 15 códigos	159	Dedutivo e indutivo
<i>Drivers</i> ou motivadores para a implementação dos ODS	Abrangência regional; Cooperação_ação; Curricularização da extensão; E-protocolo; Exigência legal; Governança_ação; Parceria; Prestação de serviços; Trabalho em equipe; Universidade pública • 10 códigos	100	Indutivo
Barreiras para a implementação dos ODS	Burocracia; Cultura; Evasão escolar; Falta de comprometimento; Falta de consciência; Falta de controle; Falta de diagnóstico; Falta de divulgação; Falta de pessoas; Falta de recurso; Falta de sistema de informação; Falta de um programa; Pandemia; Questões políticas • 14 códigos	263	Indutivo

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Nota: Magnitude<sup>1</sup> trata-se de quantas vezes o código foi citado. ODS NI<sup>2</sup> ODS Não Identificada.

As anotações de campo, gravações autorizadas nas entrevistas, materiais localizados sobremaneira no site da Unioeste (principalmente do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI) também foram importantes elementos para a

análise de dados. A análise de conteúdo utilizada visou a inferência do conhecimento por meio de indicadores sejam eles, quantitativos ou não (BARDIN, 2011), com objetivo de considerar adequadamente as evidências obtidas, alcançando neste processo conclusões analíticas convincentes (YIN, 2002).

#### 4.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ASPECTOS GERAIS

No decorrer da pesquisa encontrou-se algumas limitações. Uma das limitações deste estudo foi o desejo de incluir outros atores da Unioeste, como lideranças acadêmicas, alunos, gestores das associações e funcionários da universidade, ou seja, instrumentos da gestão. Mas devido as estratégias da pesquisa, optou-se por selecionar somente corpo executivo da Unioeste, ou seja, pessoas em posição de liderança na instituição, foram eles: reitor, vice-reitor, pró-reitores e diretores de campus e diretor do HUOP.

A inclusão de novos entrevistados – como por exemplo: diretores de campus, coordenadores de cursos, agentes universitários, integrantes dos Conselhos (COU e CEPE), alunos, lideranças políticas da região, lideranças religiosas da região, atores externos da instituição – podem e devem ser considerados para pesquisas futuras, no sentido de comparar os resultados e fornecer novos *insights* de pesquisas.

O projeto da pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Unioeste – Parecer 4.619.884 (ANEXO A). Como as entrevistas foram realizadas on-line, seguiu-se a orientação do mencionado Comitê em que a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi substituída por um texto explicativo no momento prévio à aplicação da entrevista e enviado por e-mail no momento do agendamento, de forma a deixar claro ao participante que ao responder a entrevista, ele/ela consente com a mesma.

No ANEXO B está reportado um resumo do relatório de análise anti-plágio executado pela pesquisadora por meio do software CopySpider 2.1.0.

Este capítulo foi dedicado a apresentar os procedimentos metodológicos assim como as limitações da pesquisa. O próximo capítulo apresentará as discussões e resultados.

## 5 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Analisar a atuação da Unioeste frente aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, com especial atenção ao conceito de capital social, tem implicações muito abrangentes. No entanto, a compreensão do processo para os modos e meios de implementação e dos resultados que dita Agenda pode ter na região de atuação da Universidade, pode ser um caminho a ser feito. Além de apresentar um diagnóstico institucional sobre a Unioeste (objetivo específico um), este capítulo apresenta os resultados encontrados em cada objetivo específico deste estudo.

### 5.1 A UNIOESTE: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

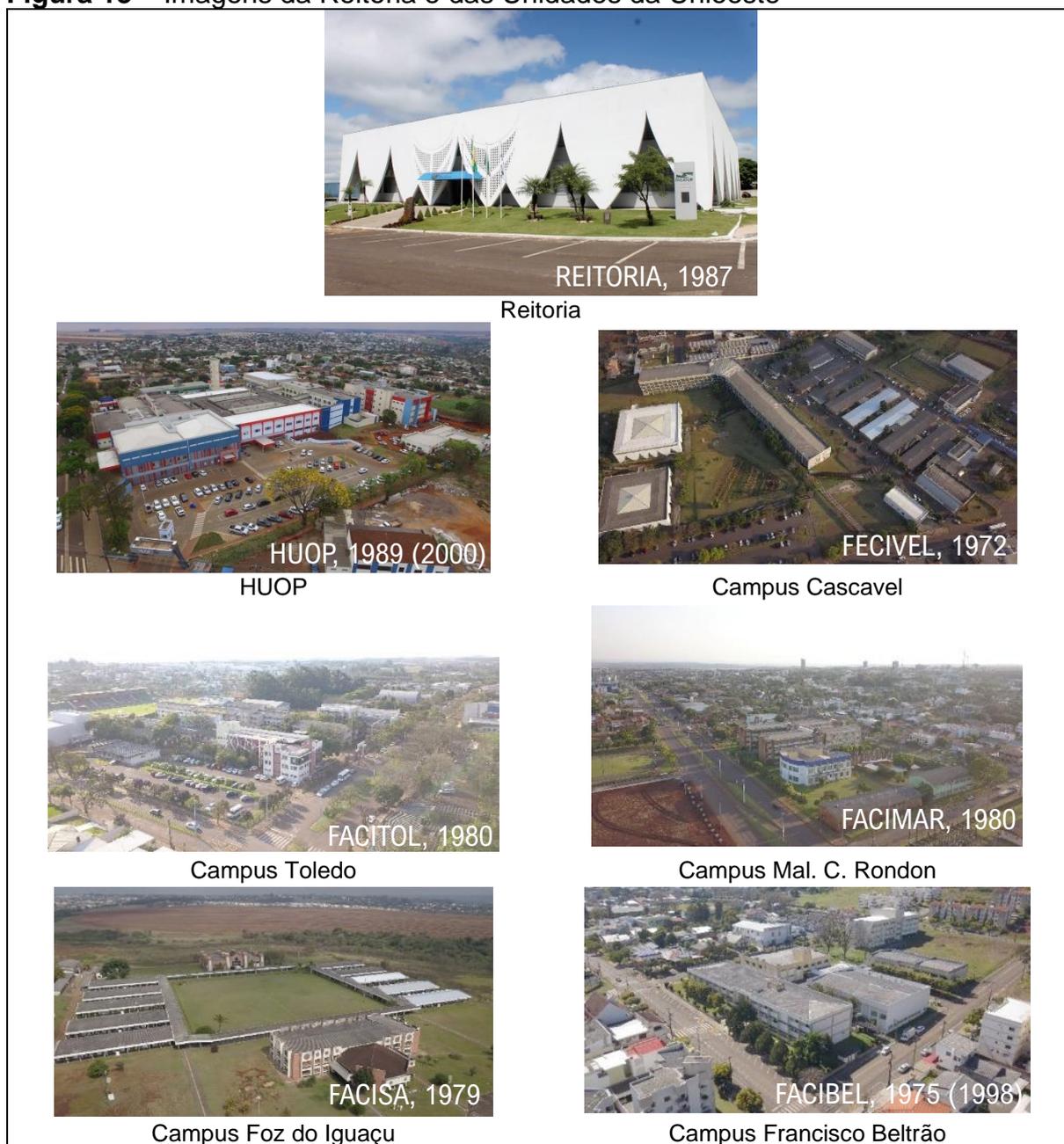
O primeiro objetivo específico deste estudo é caracterizar o caso estudado. A Unioeste é uma entidade autárquica estadual, sem fins lucrativos, com estrutura multicampi, dotada de personalidade jurídica de direito público, com sede da Reitoria e foro na cidade de Cascavel, Estado do Paraná, vinculada à Superintendência de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI), é autorizada pela Lei Estadual n.º 8.680, de 30 de dezembro de 1987.

A Unioeste surge, inicialmente, da associação de quatro faculdades municipais localizadas no Oeste do Paraná, sendo elas: a Fundação Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Cascavel – FECIVEL (localizada em Cascavel e criada em 1972), a Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Foz do Iguaçu – FACISA (de Foz do Iguaçu, criada em 1979), a Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon – FACIMAR (de Marechal Cândido Rondon, criada em 1980) e a Faculdade de Ciências Humanas Arnaldo Busato – FACITOL (de Toledo, criada em 1980).

Já no ano de 1998 é incorporada à Unioeste o atual campus de Francisco Beltrão (extinta Fundação Faculdade de Ciências Humanas de Francisco Beltrão – FACIBEL, criada em 1975), localizada no Sudoeste do Paraná.

E em 2000 o Hospital Universitário do Oeste do Paraná (HUOP), localizado em Cascavel, passou a fazer parte do patrimônio da Unioeste. No entanto, o HUOP começou com o pleito da comunidade na década de 1970 (UNIOESTE, 2021b). A Figura 13 mostra o registro fotográfico da reitoria, do Hospital Universitário e dos campi da Unioeste.

**Figura 13** – Imagens da Reitoria e das Unidades da Unioeste



**Fonte:** Assessoria de Comunicação Social Unioeste (2022).

Com patrimônio e receita próprios, a universidade dispõe de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, e disciplinar, regendo-se por Estatuto, pelo Regimento Geral, pelas resoluções dos Conselhos Superiores, obedecida a legislação federal e estadual (UNIOESTE, 1999).

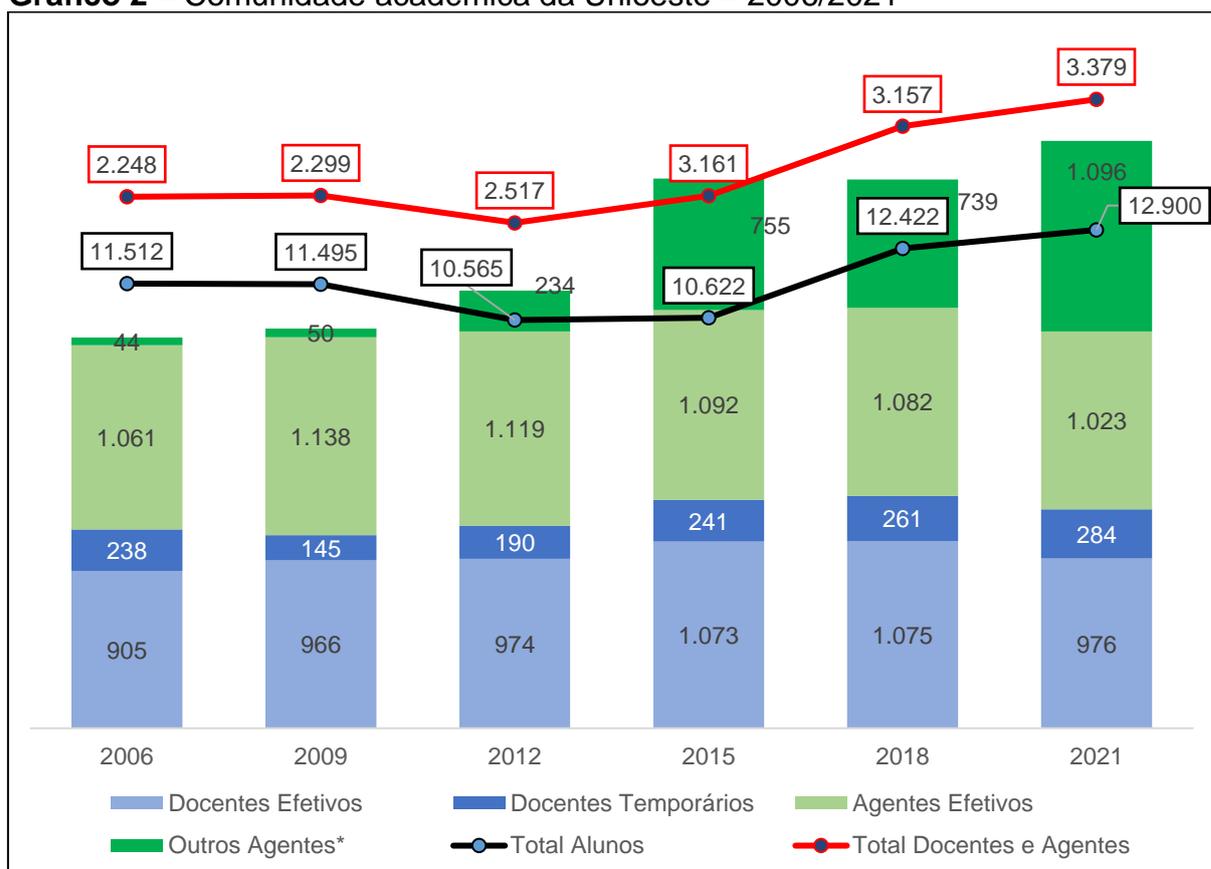
“Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional, comprometendo-se com a justiça, a democracia, a cidadania e a responsabilidade social” é a missão da Unioeste. Já a visão da instituição, é “ser referência como universidade pública na

produção e socialização do conhecimento, comprometida com a formação de profissionais para atuar com base em princípios éticos para o exercício da cidadania.” (UNIOESTE, 2018a, p. 3).

Entre os principais instrumentos de gestão da Universidade, estão: o Estatuto (1999), o Regimento que foi estabelecido pela primeira vez em 23 de dezembro de 1994, e revogado pela resolução de 2003 e alterado pela resolução 069/2004 e 076/2015 (UNIOESTE, 2015) e, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ano 2019-2023 (UNIOESTE, 2018a).

A comunidade acadêmica da Unioeste é formada por professores, agentes universitários e alunos. O Gráfico 2 indica que mesmo com o aumento de 12,06% de alunos em 15 anos (2006-2021), ou seja, incremento de 1.388 alunos, o número de professores cresceu 10,24%, acréscimo de 117 professores no período.

**Gráfico 2** – Comunidade acadêmica da Unioeste – 2006/2021



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de (UNIOESTE, 2022a).

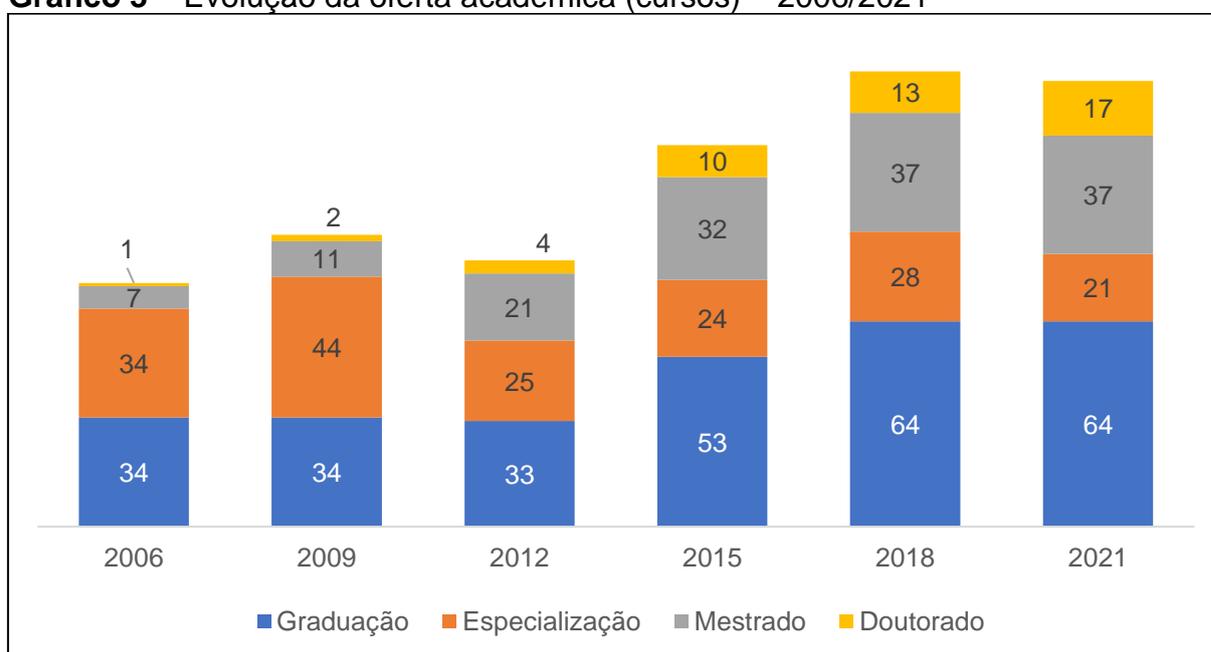
**Notas:** \*Outros Agentes incluem: CRES, menor aprendiz, estagiário, terceirizado.

O total de pessoas ligadas diretamente com a instituição representou um total de 16.279 pessoas (Gráfico 2), sendo 12.900 alunos (81% matriculados na graduação,

5% na especialização e 14% no mestrado e doutorado) e 3.379 servidores (37,29% docentes e 62,71% agentes universitários). O hospital universitário concentra um total de 1.415 agentes, ou seja, 67% do total dos agentes da Unioeste.

Em 2021 a Unioeste ofertou 64 cursos de graduação (61 presenciais e 3 a distância), 21 cursos pós-graduação *Latu Sensu*, 54 cursos de pós-graduação *Strictu Sensu* (37 mestrados e 17 doutorados) (UNIOESTE, 2022a). A evolução da oferta acadêmica, ou seja, número de cursos oferecido entre 2006 e 2021 pode ser observada no Gráfico 3.

**Gráfico 3** – Evolução da oferta acadêmica (cursos) – 2006/2021

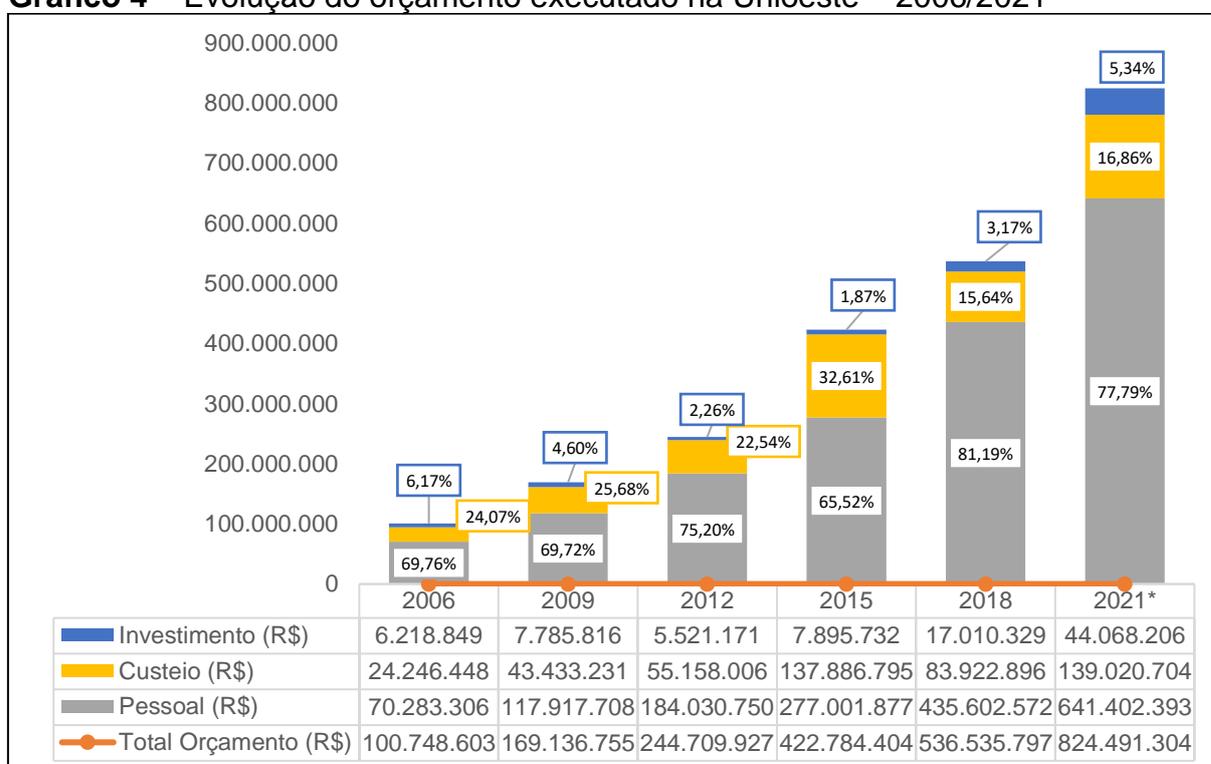


**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de (UNIOESTE, 2022a).

A partir do Gráfico 3 é possível notar a verticalização na oferta de cursos de graduação entre 2012 e 2015, bem como a oferta de cursos de pós-graduação, especialmente no âmbito do mestrado e doutorado, entre 2009 e 2012. A oferta de cursos na graduação cresceu 88,24% (30 novos cursos ofertados) em 15 anos (2006-2021), já a oferta de cursos *stricto sensu* cresceu 575% no período, com a oferta de 30 novos cursos no mestrado e 16 novos cursos no doutorado. O único segmento que não cresceu foram as especializações, que tiveram um queda de 38,24%, ou seja, em 2021, a Unioeste ofertou 13 cursos de especialização (*latu sensu*) a menos do que em 2006.

Além da contribuição para o desenvolvimento regional onde está inserida (RAIHER, 2017) a Unioeste pode ser considerada uma importante instituição que atrai recursos para a região. O orçamento aprovado para o exercício de 2021 foi de R\$ 824.491.304 (oitocentos e vinte e quatro milhões, quatrocentos e noventa e um mil e trezentos e quatro reais), considerando todas suas unidades, ou seja, ensino universitário e hospital universitário. O Gráfico 4 apresenta a evolução do orçamento executado na Unioeste de 2006 a 2018 e a proposta orçamentária de 2021, considerando todas as fontes.

**Gráfico 4 – Evolução do orçamento executado na Unioeste – 2006/2021**



**Fonte:** elaborado pela autora a partir de (UNIOESTE, 2019, 2020b)

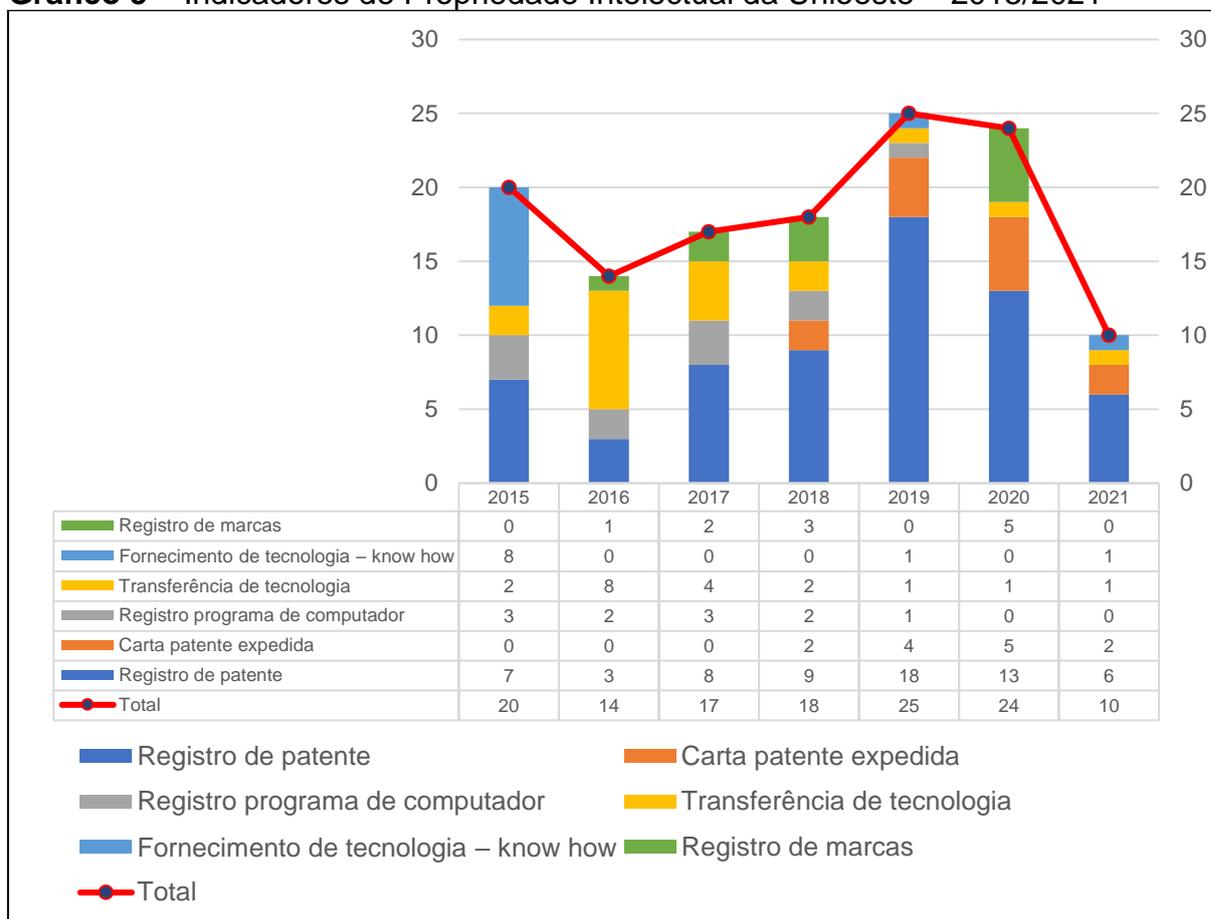
**Nota:** \*proposta orçamentária da Unioeste para o exercício de 2021.

Pode se inferir, a partir do Gráfico 4, o aumento no orçamento executado entre 2006 e 2018 e previsto para o ano de 2021 em todas as contas (investimentos, custeio e despesa com pessoal). Especialmente o item “investimento” que apresentou uma evolução de 159,07% entre o ano de 2018 e 2021.

A universidade também tem um papel importante para a construção de uma cultura inovadora para a região onde está inserida. Em termos quantitativos, em 2021 a Unioeste produziu 10 produtos tecnológicos. Deste total: seis são registro de carta

patente, dois são carta patente expedida, um é Transferência de tecnologia e um é Fornecimento de tecnologia (*know how*) (Gráfico 5).

**Gráfico 5 – Indicadores de Propriedade Intelectual da Unioeste – 2015/2021**



**Fonte:** elaborado pela autora a partir de (UNIOESTE, 2021c).

Ademais da produção de propriedade intelectual indicada no Gráfico 5, destaca-se que por meio do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), em 2021, a Unioeste recebeu R\$ 138.269,90 (Cento e trinta e oito mil e duzentos e sessenta e nove reais e noventa centavos), em forma de doação da Receita Federal, bem como por meio de projetos aprovados pela Unidade Gestora do Fundo Paraná da Fundação Araucária, além de royalties de transferência de conhecimento e projeto de prestação de serviços (UNIOESTE, 2021c).

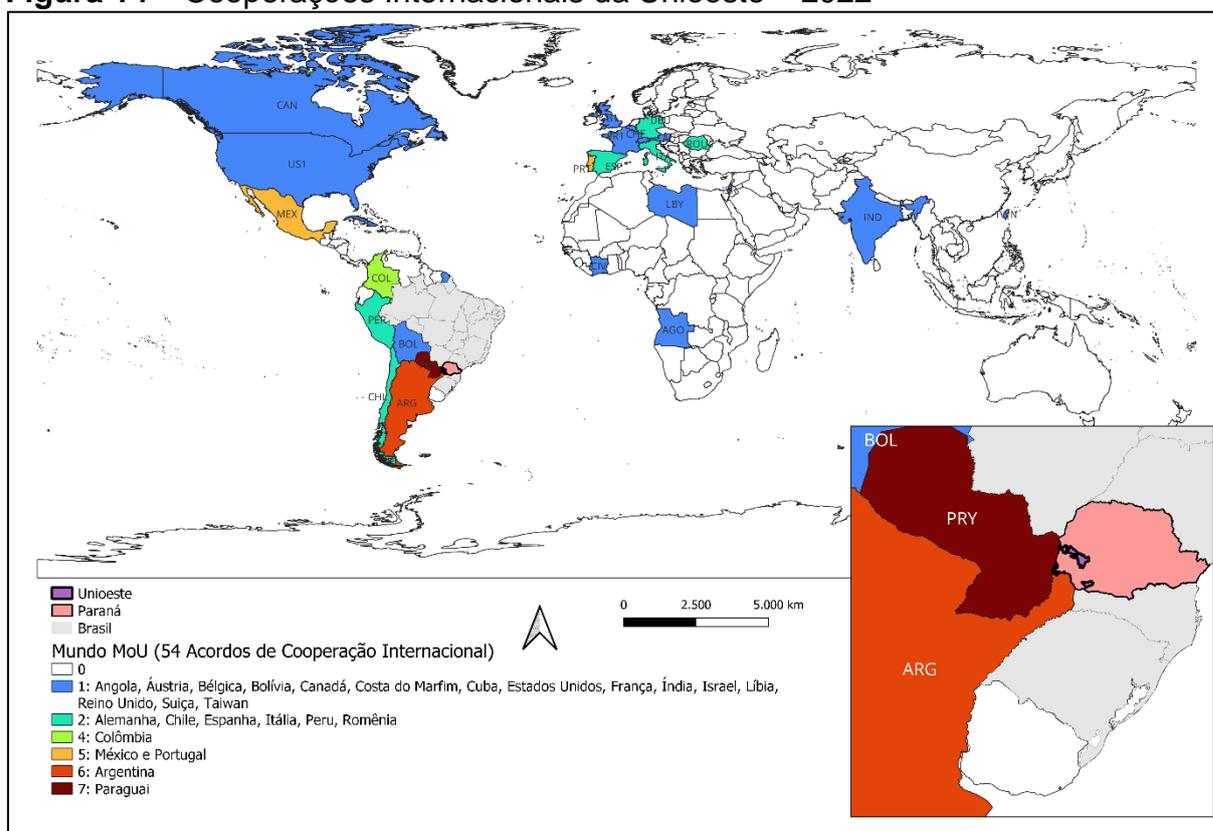
Isto é, a Unioeste produz e socializa conhecimentos científicos e tecnológicos, incentiva a formação de ambientes de cooperação de forma empreendedora, chamados de Ecossistema de Inovação, que estimulam a criação de projetos inovadores e a troca de experiências produtivas, de forma sinérgica entre os atores

envolvidos (CHIBIAQUI, 2020; CORRÊA, 2021), o que pode ser caracterizado como capital social.

A evolução da internacionalização também é algo perceptível na Unioeste, principalmente com as parcerias entre instituições de ensino superior de diversos países. Elas não só estimulam as trocas de conhecimentos, mas também fortalecem projetos e ampliam sua divulgação, levando a um maior número de citação dos *papers*. Dessa forma, produzem mais impacto e, por consequência, colocam as universidades em posições de relevância (UNIOESTE, 2022b).

Em fevereiro de 2022 a Unioeste contava com 54 acordos de cooperação internacional vigente com 26 países. A Figura 14 indica onde estão concentrados os acordos celebrados com os diferentes países ao redor do globo, com destaque para os países com os quais a instituição divide a fronteira geográfica, isto é, Argentina (6 acordos de cooperação) e Paraguai (com 7 acordos de cooperação).

**Figura 14 – Cooperções Internacionais da Unioeste – 2022**



**Fonte:** elaborado pela autora a partir de (UNIOESTE, 2022b).

A partir da Figura 14 fica evidente que ademais de construir uma estratégia de consolidação de parcerias, especialmente sul-sul, onde está inserida, a Unioeste têm

reverberado suas ações e promovido colaborações com outros atores internacionais em questões relacionadas as demandas do Estado, da sociedade e demais envolvidos (CHRIST; FROHLICH; MATTIELLO, 2021).

A grande maioria dos acordos de cooperação celebrados entre a Unioeste e seus parceiros internacionais têm por objeto a cooperação técnica, científica, educacional e cultural entre os partícipes, visando o desenvolvimento e execução conjunta de programas e projetos, o intercâmbio em assuntos educacionais, culturais, científicos e tecnológicos.

Vale mencionar que a validade de tais acordos de cooperação tem vigência máxima de 60 (sessenta) meses (considerando a Lei 8666/93 e a Lei 15608/07, bem como demais legislações pertinentes a celebração de convênios com a Administração Pública do Estado do Paraná).

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, optou-se por entrevistar gestores em posição de liderança na Unioeste. As respostas foram pessoais e fortemente vinculadas ao local de trabalho e às necessidades percebidas pelo entrevistado. Dos 14 entrevistados, 11 são homens e 3 são mulheres, 5 fizeram a graduação na Unioeste e 9 não. O tempo de atuação na Unioeste entre os respondentes variou de 13 a 32 anos, sendo a média de 21 anos. As respostas, de maneira geral, refletiram o conhecimento dos processos de melhoria ocorridos na universidade nos últimos tempos.

## 5.2 O CAPITAL SOCIAL DA UNIOESTE E A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS

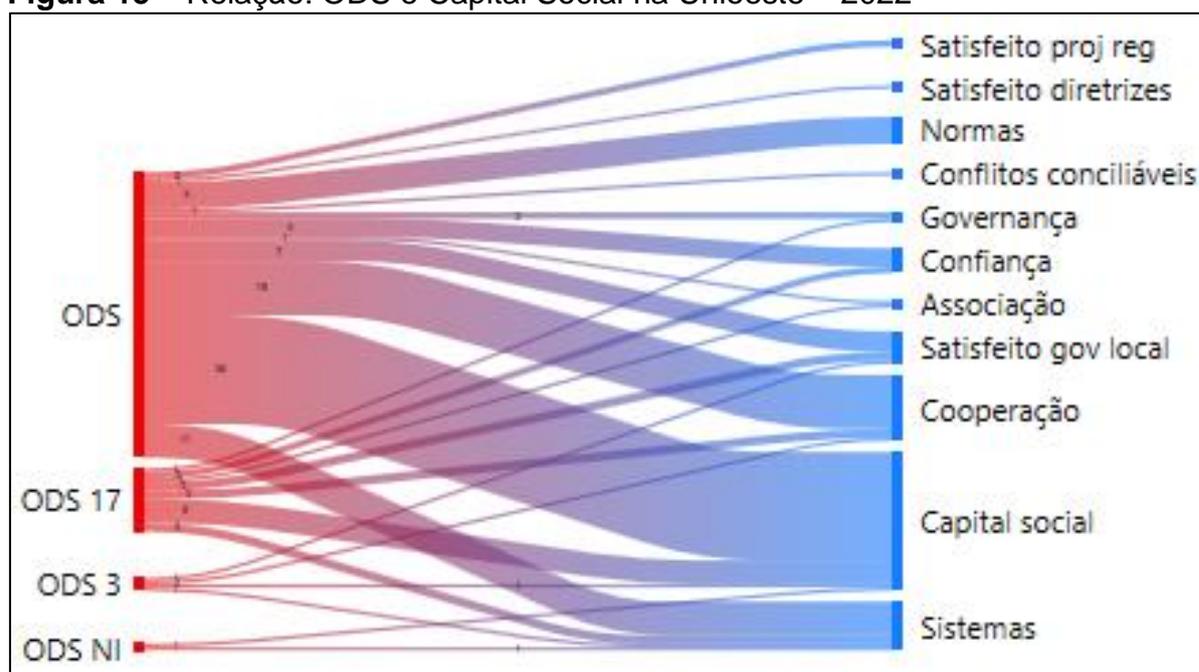
O segundo objetivo específico deste estudo é “identificar as ações adotadas pela Unioeste para implementação dos ODS, considerando seu capital social”.

A partir da codificação das entrevistas transcritas, em relação a categoria “capital social” foram atribuídos 23 códigos que, por sua vez, foram identificados 402 vezes nas entrevistas. Entre os códigos de capital social que mais foram mencionados pelos gestores estão: cooperação (66 vezes), normas (66 vezes), confiança (36 vezes), sistemas (28 vezes), governança (27 vezes), desconfiança (17 vezes), satisfação da qualificação do pessoal (15 vezes), ambiente consensual (14 vezes), satisfação com o diálogo com a comunidade (14 vezes) e satisfação com o governo local (14 vezes).

Já na categoria “ODS” foram atribuídos 15 códigos, citados 159 vezes durante as entrevistas. Além do código “Ação da Unioeste *Forward*” usado para codificar as mensagens de ações futuras mencionadas pelos gestores quanto a implementação dos ODS na Unioeste (código usado 43 vezes), os códigos que mais apareceram foram: Ação da Unioeste (42 vezes); *International Office* (10 vezes) – código usado quando fazia menção a ação da Assessoria de Relações Internacionais da Unioeste na implementação dos ODS; ODS 3 saúde e bem-estar (10 vezes); ODS NI Não Identificado (9 vezes); ODS 2 fome zero e agricultura sustentável (8 vezes); ODS 17 parceria e meios de implementação (7 vezes); ODS 4 educação de qualidade (7 vezes); ODS 16 paz, justiça e instituições eficazes (4 vezes); ODS 5 igualdade de gênero (4 vezes); ODS 7 (energia limpa e acessível 4 vezes); ODS 9 indústria, inovação e infraestrutura (4 vezes); ODS 6 água potável e saneamento (3 vezes); ODS 1 erradicação da pobreza (2 vezes); ODS 12 consumo e produção responsáveis (2 vezes).

Ao conectar as ações de conhecimento dos entrevistados sobre os ODS na Unioeste (em vermelho) com os códigos de capital social (em azul), foi possível elaborar a Figura 15 onde fica evidente a relação entre as categorias analisadas (capital social e ODS).

**Figura 15** – Relação: ODS e Capital Social na Unioeste – 2022



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Nota: \*ODS NI (ODS Não Identificado).

Para entender melhor como se relacionam capital social e os objetivos do desenvolvimento sustentável, cada tópico será abordado em maior amplitude na sequência.

### 5.2.1 O capital social da Unioeste

Historicamente pode se dizer que a Unioeste se origina a partir de um capital social muito ativo, com a união de diferentes Faculdades Municipais (a partir de 1987) para um objetivo comum que foi a fundação de uma Universidade. É possível identificar um estoque considerável de capital social neste processo, visto que vários atores – sociedade civil, lideranças religiosas, associações, professores, lideranças políticas, alunos e comunidade em geral – se unem para que ocorra o nascimento da Unioeste, enquanto universidade multicampi, inserida em um primeiro momento na região oeste do Paraná e na sequência também presente na região sudoeste do Paraná.

Enquanto administração, a Unioeste conta com uma estrutura colegiada e um ambiente democrático para eleições de reitor, vice-reitor, diretor de campus e diretor de centro com participação de toda a comunidade acadêmica (professores, agentes universitários e alunos), para mandatos de quatro anos. O modelo de governança da Universidade foi mencionado 27 vezes pelos entrevistados durante as entrevistas.

Desde entrevistados pertencentes ao grupo “Reitoria”, a saber:

[...] eu olho para dentro, como a universidade funciona, seu modelo de tomada de decisão, a organização, tudo, ela é, eu vejo assim, ela tem um modelo funcional, tem um modelo, do ponto de vista da sociedade, muito representativo (Gestor 3).

[...] a universidade como é gerida por órgãos colegiados, você tem lá, agora você tem o colegiado, depois você tem o conselho de centro, você tem conselho de campus, você tem o CEPE [Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão], você tem o conselho universitário. No fundo, no fundo, você discute, discute as questões e prevalece o interesse, prevalece a decisão da maioria. E isso é um consenso (Gestor 7).

Nós temos divergências de opiniões, mas nós temos uma estrutura organizacional onde todas as decisões são colegiadas, em proveito do próprio colegiado do curso, dos conselhos de centro, de campus, as instâncias superiores constituídas por suas câmaras, então, eu considero que é muito consensual. São decisões coletivas sempre (Gestor 9).

Bem como entrevistados pertencentes ao grupo “Direção”:

Eu acho que sempre há como avançar, mas são fruto dessa construção coletiva, dos conselhos que hoje nós temos. Como eu não acredito que alguém dirija um conselho porque, dirija no sentido de dar direção, porque todos nós somos emancipados. Participamos dos conselhos e somos emancipados. Seguidamente eu sou vencido nos conselhos. A minha opinião é vencida no conselho. Mas ainda assim, é fruto do debate contemporâneo, democrático e aberto (Gestor 8).

[...] e se nós olharmos para a própria feitura hoje do CEPE [Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão], do Conselho Universitário, basta olhar para a arquitetura. Nós temos um auditório. Então isso por si só já indica, de que olha, aqui não vão estar somente membros representantes da comunidade, esse espaço, os conselhos, estão abertos a participação da comunidade acadêmica e da comunidade externa (Gestor 11).

Ainda que não seja o objetivo desta análise comparar as percepções entre os grupos, é possível perceber uma harmonia nas respostas dos dois grupos entrevistados (direção e reitoria). A partir das respostas fica evidente a função dos conselhos e a emancipação das pessoas no “contexto cívico” da instituição. Em termos práticos: cabe ao reitor e aos conselhos da universidade, incluir e dialogar sobre as pautas de todas as esferas, no entanto, não compete somente a eles, mas também aos professores, demais servidores, alunos e comunidade externa o envolvimento com os debates estabelecidos. O civismo e o capital social têm relação com o compromisso dos atores em relação a implementação dos ODS na Unioeste.

Como estudado por Putnam (2006), ambientes, espaços e instituições democráticas tem mais chances de desenvolver civismo, que reflete em maior capital social, ou seja, os atores estarão mais dispostos a cooperar, a participar e atuar de forma conjunta.

A governança é fundamental para qualquer organização, pois dispõe de um conjunto de procedimentos que estabelece as relações entre as diversas partes envolvidas da instituição (LUGOBONI; MARQUES, 2021). Verificou-se que todos os entrevistados conheciam os mecanismos de governança, como por exemplo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e alguns fizeram menção aos conselhos quais sejam: Conselho Universitário (COU) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) que são espaços onde as principais decisões da Unioeste são tomadas.

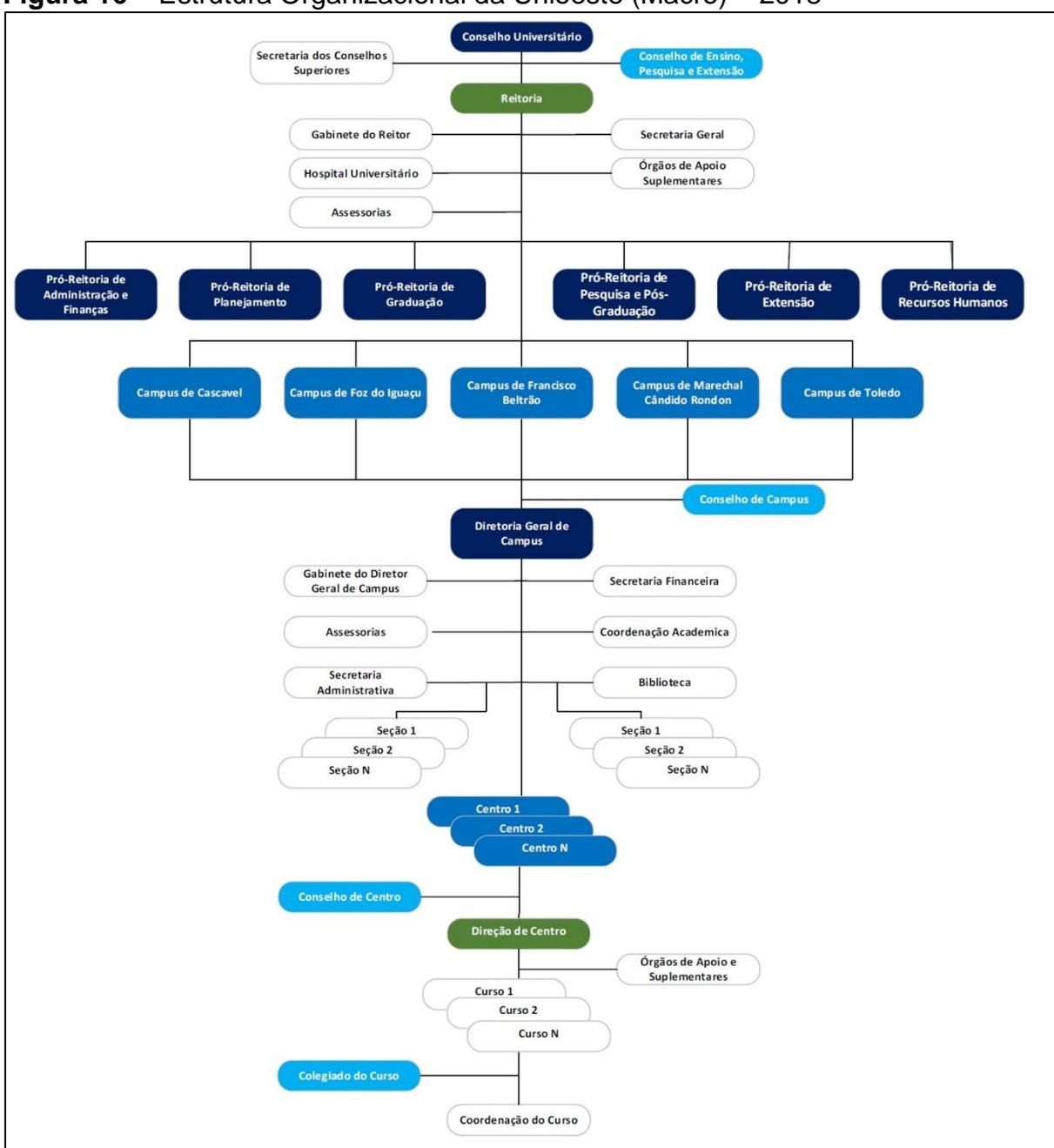
Quando questionados sobre capital social – que se refere às habilidades dos atores em garantir benefícios por meio da integração em redes sociais (MELO; REGIS; BELLEN, 2015) – muitos entrevistados se referiram às atividades de extensão, grupos de pesquisa e ação dos Núcleos de estudo, práticas e demais ações que estão vinculados com os colegiados de cursos tanto de graduação como de pós-graduação.

Segundo a resolução nº 055/2021-COU, de 29 de julho de 2021 que aprova o regulamento para criação, avaliação e alteração dos núcleos da Unioeste, Núcleo:

é um órgão suplementar caracterizado por ações conjuntas que agregam atividades de ensino, pesquisa, extensão, prestação de serviços e inovação, nas diversas áreas de conhecimento, articuladas com grupos de pesquisas, cursos de graduação e programas de pós-graduação (UNIOESTE, 2021d, p. 2).

A Figura 16 mostra como está organizada a estrutura organizacional da Unioeste.

**Figura 16 – Estrutura Organizacional da Unioeste (Macro) – 2018**



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023 (UNIOESTE, 2018a, p. 14).

Foi possível identificar que o conjunto de características: normas, sistemas e confiança estão vinculados com o conceito de capital social percebidos pelos entrevistados, ou seja, as normas compartilhadas (onde a governança da Unioeste se traduz como o *modus operandi*), está associada com o sistema (que é parte da satisfação com o governo local e diálogo com a comunidade onde a Unioeste está inserida) que por sua vez fazem surgir relações de confiança que é parte de cooperação e pertencimento. Estas relações podem ser consideradas como ciclo virtuoso (PUTNAM, 2006), em que quanto mais forem usadas, maior será seu valor.

No entanto, o contrário também é verdadeiro, a partir dos relatos de alguns gestores foi possível verificar o que Putnam (2006) atribuiu à falta de compromisso mútuo e confiável onde todas as partes que poderiam ganhar se houvesse cooperação, preferem se comportar de maneira oportunista.

Conforme observado na entrevista de um sujeito da pesquisa "...a universidade é um ambiente muito bonito, é uma ambiência muito bonita, mas também é uma ambiência de muita disputa e de muito conflito" (Gestor 11, direção). Evidência que pode levar a desconfiança e ruptura do ciclo virtuoso do capital social, se convertendo em ciclo vicioso.

Percepções que são colocadas por outros gestores também, com mais incidência percebida nas falas dos gestores vinculados ao grupo "direção":

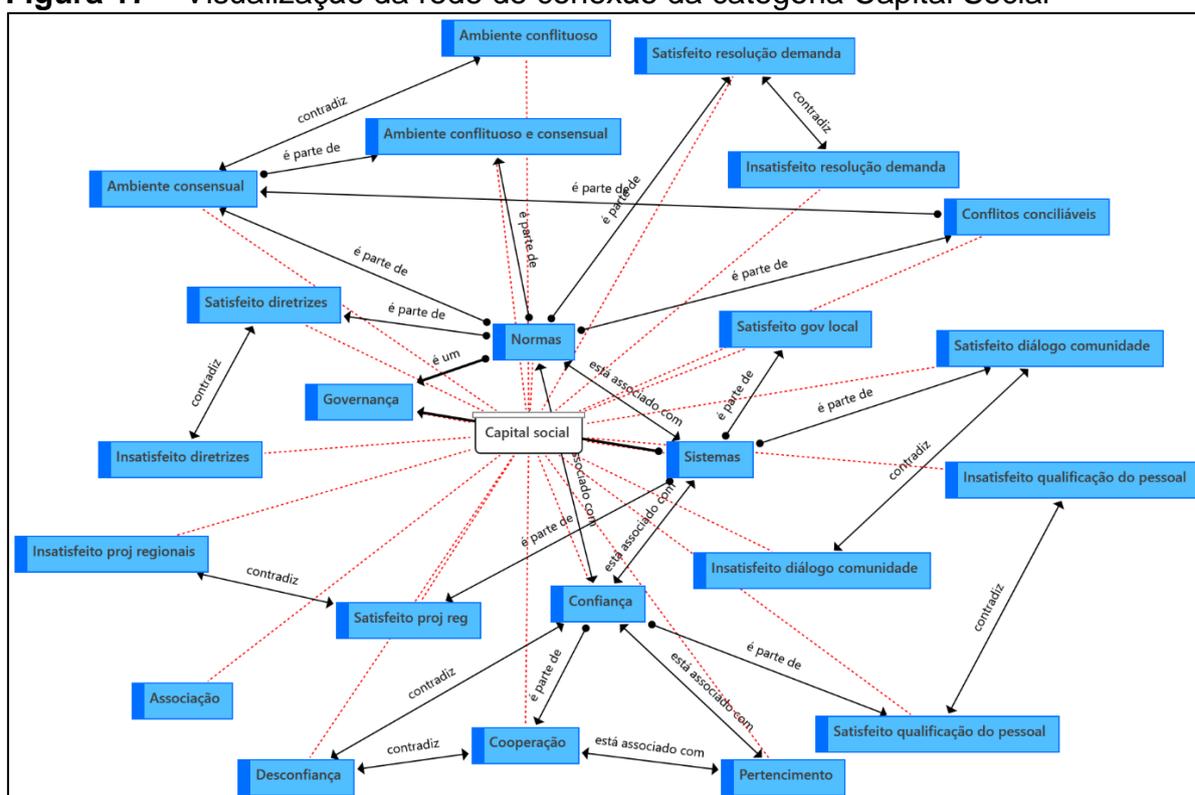
[...] e essas pessoas têm dificuldade hoje de convivência e atender a demanda específica daquele colegiado. São pessoas que estão ficando um pouco isoladas, tiveram conflitos, divergências, porque elas não conseguem contribuir nem com aquele ambiente que ela estaria desenvolvendo (Gestor 10, direção).

[...] porque o professor não faz tal coisa, aí você explica: mas você também não faz no final de semana corrigir prova, não prepara aula então, existe uma disputa sim, entre as duas classes, isso deveria ser amenizado, a instituição tem que trabalhar com isso, com certeza (Gestor 12, direção).

Mesmo neste ambiente de contraste na Unioeste (identificado na fala dos gestores 10 e 12), não deixa de ser relevante a presença do capital social, como ações ou estoque do mesmo. É possível visualizar o capital social como forma de diálogo, convivência, confiança, e tomada de decisões via colegiado na instituição. Isto é existe capital social, no entanto não é ativado em sua totalidade. As relações encontradas a partir da categoria capital social com base nas entrevistas são ilustradas na Figura 17.

Com base na Figura 17 é possível estabelecer uma conexão com as respostas dos gestores com o sentimento de pertencimento, que por sua vez delimita as fronteiras desse espaço que se constrói no tempo e a partir das interações entre os atores do lugar. Este pertencimento ao local é fundamental para a promoção do desenvolvimento regional e para a criação de capital social, por exemplo (PUTNAM, 2006; ZAOUAL, 2006).

**Figura 17** – Visualização da rede de conexão da categoria Capital Social



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Desta forma, a Unioeste está inserida na região Oeste e Sudoeste atuando na transformação e habilitando atores sociais no desenvolvimento regional e local no seu espaço de abrangência nacional e internacional, visto que além de fazer fronteira com dois países (Paraguai e Argentina) conta com parcerias ao redor do globo. Esta matriz relacional da Unioeste desenvolve um instrumento importante que é a inovação que reflete no ensino, na pesquisa e na extensão da instituição.

O Quadro 10 identifica as clínicas, os núcleos e as fundações da Unioeste, divididos por campus e centro, de acordo com a estrutura organizacional da instituição.

**Quadro 10 – Clínicas, núcleos e fundações da Unioeste – 2022**

<b>CAMPUS</b>	<b>NOME</b>	<b>CENTRO</b>
Cascavel	Clínica de assistência fisioterapia	CCBS
Cascavel	Clínica de assistência odontológica	CCBS
Cascavel	Herbário	CCBS
Cascavel	Núcleo de recursos hídricos e saneamento ambiental	CCET
Cascavel	Núcleo experimental de engenharia agrícola (NEEA)	CCET
Cascavel	Farmácia escola	CCMF
Cascavel	Núcleo telemedicina	CCMF
Cascavel	Núcleo de pesquisas avançadas em administração, contabilidade e economia (NUPEACE)	CCSA
Cascavel	Núcleo de pesquisa em ensino de ciências matemáticas (NUPECIM)	Direção de campus
Cascavel	Fundação de Apoio ao Ens. Ext. Pesq. e Pós-graduação (FUNDEP)	Fundação privada
Foz do Iguaçu	Núcleo de estudos e defesa dos direitos da infância e juventude (NEDDIJ)	CCSA
Foz do Iguaçu	Núcleo de estudos em ciências sociais aplicadas (NUPESA)	CCSA
Francisco Beltrão	Núcleo de estudos e defesa dos direitos da infância e juventude (NEDDIJ)	CCSA
Francisco Beltrão	Núcleo de práticas em ciências sociais aplicadas	CCSA
Francisco Beltrão	Núcleo de práticas jurídica	CCSA
Francisco Beltrão	Núcleo Maria da Penha (NUMAPE)	CCSA
Francisco Beltrão	Núcleo de estudos e pesquisas sobre desastres naturais do sudoeste do Paraná	Direção de campus
Mal. C. Rondon	Núcleo de estações experimentais (NEE)	CCA
Mal. C. Rondon	Núcleo de formação docente e prática de ensino (NUFOPE)	CCHEL
Mal. C. Rondon	Núcleo de estudos e defesa dos direitos da infância e juventude (NEDDIJ)	CCSA
Mal. C. Rondon	Núcleo de práticas em ciências sociais aplicadas (NPCSA)	CCSA
Mal. C. Rondon	Núcleo Maria da Penha (NUMAPE)	CCSA
Mal. C. Rondon	Fundação Universitária de Marechal Cândido Rondon (FUNDECAMP)	Fundação privada
Toledo	Núcleo de documentação, informação e pesquisa (NDP)	CCHS
Toledo	Núcleo de desenvolvimento regional (NDR)	CCSA
Toledo	Núcleo de estudo e pesquisa em serviço social, políticas sociais e direitos humanos (NEPSS)	CCSA
Toledo	Núcleo Maria da Penha (NUMAPE)	CCSA
Toledo	Instituto de Pesquisa em Aquicultura Ambiental	CECE
Toledo	Núcleo de biotecnologia e desenvolvimento de processos químicos (NBQ)	CECE
Toledo	Núcleo de ensino de ciências de Toledo (NECTO)	CECE
Reitoria	Núcleo de Educação a Distância da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (NEaDUNI)	PROGRAD
Reitoria	Núcleo de Telemedicina (NUTE)	HUOP

**Fonte:** elaborado pela autora a partir do PDI (2018a).

A partir do Quadro 10 nota-se uma concentração destas estruturas (32 ao total) no campus de Cascavel (10 unidades), na sequência estão: Toledo (7), Mal. C. Rondon (6), Francisco Beltrão (5), Foz do Iguaçu e Reitoria (com 2 unidades cada um). Neste sentido a Unioeste possui uma matriz relacional de capital social para o desenvolvimento da região. A grande maioria destes núcleos estabelecem em seus Estatutos a articulação com outros atores da região, como secretarias municipais, sociedade civil e outras entidades parceiras.

Cumprido ressaltar, a Unioeste conta em sua estrutura com duas fundações privadas, duas clínicas, uma farmácia escola e 23 núcleos, além de 463 atividades de extensão ativas, 138 projetos de pesquisas ativas e 276 grupos de pesquisas ativas (UNIOESTE, 2021e).

No entanto, a partir da análise documental e das entrevistas aos gestores, identificou-se que as organizações fundadas pelos alunos da Unioeste e presente na vida dos campus não são mencionadas no PDI da instituição. Porém, elas têm relevância para as atividades da Unioeste, especialmente quanto a terceira missão da universidade, isto é a extensão, ou ainda a relação com a comunidade. Dar apoio, visibilidade e fomentar o desenvolvimento de novas organizações principalmente originada pelos alunos deve ser prioridade para os órgãos afetos da universidade.

Um exemplo de uma organização com participação de alunos da Unioeste e atuante no campus de Toledo é a *American Institute of Chemical Engineers (AIChE)*. O Instituto foi criado em 1908 e é considerada a maior organização de engenheiros químicos no mundo, contando com mais de 60.000 membros em mais de 110 países. Está presente desde fevereiro de 2012 no Campus de Toledo e além de promover a excelência dos profissionais do curso (engenharia química) tem como objetivo preencher “lacunas e expandir as oportunidades de aprendizado e experiências dentro da graduação de modo a desenvolver os recursos técnicos, humanos e sociais.” (AICHE TOLEDO, 2021, p. 1).

A relação da Unioeste com a comunidade e seu entorno foi citada por alguns gestores:

A Universidade é muito importante dentro de uma sociedade. Nós sabemos disso. Só que ela sozinha não desenvolve nada. Então, nós fazemos parte de um chamado ecossistema de inovação em que nós sabemos a nossa importância, e dentro da inovação nós sabemos a nossa importância, mas dentro de um desenvolvimento regional, nós também sabemos da nossa importância e nós não conseguimos fazer nada sozinho. Nós precisamos de um governo, que nos auxilia, nós precisamos da junção de associações que

estão na base, organizações não governamentais que sabem as demandas, nós precisamos de associações de bairros, de prefeituras, que é a união desses esforços mesmo, para que a sociedade possa ganhar algo e que a nossa região seja desenvolvida. Vejo que nossa região é bem desenvolvida justamente porque, esses atores mesmo ainda não fazendo de forma organizada conjunta, mas cada um faz uma parte e contribuiu para o avanço da sociedade (Gestor 1, reitoria).

[...] nos projetos de extensão, a gente percebe muito o desenvolvimento da pesquisa para sustentar as ações extensionistas, a gente não faz extensão à toa, a gente não faz só ações beneficentes, não, pelo contrário, a gente estuda, a gente desenvolve a pesquisa, a gente encontra métodos e meios que são mais eficazes no sentido de dialogar com a comunidade, desenvolver estratégias para melhorar essa comunidade (Gestor 2, reitoria).

Crescer em seu conjunto em todos os fatores, e isso só foi possível por essa organização, esse coletivo, participação coletiva da comunidade como um todo. Cada um dentro do seu espaço, mas trabalhando em comum. E eu entendo que é assim mesmo, o crescimento institucional, não só de uma universidade, mas de qualquer organização, só acontece quando o seu segmento, a sua comunidade ela acontece e se faz conjuntamente (Gestor 3, reitoria).

Nós precisamos cada vez mais integrar e fazer essa parceria e os municípios e os empresários entender que a parceria é um caminho de mão dupla. Então, a universidade ela pode fazer, mas ela tem que ter a parceria e em grande – na maioria dos casos – necessitando uma parceria financeira. (Gestor 4, reitoria)

Neste ano a articulação com os vereadores, com o prefeito, com o vice-prefeito, tanto é que nos visitam aqui constantemente, vem nos pedir auxílio, a prefeitura, vem nos pedir auxílio constantemente, e a contrapartida também, nós muitas vezes também vamos pedir auxílio a eles, com os secretários, com o próprio prefeito, então, eu nunca tinha visto uma sintonia tão boa (Gestor 12, direção).

A partir das falas dos gestores citadas acima, reverbera outra vez que mesmo sendo uma instituição relativamente nova (com pouco mais de 30 anos), a Unioeste apresenta um número considerável de formas cooperativas interna em sua estrutura que podem resultar em um ganho de capital social para a instituição.

Em relação a implementação da Agenda 2030 na Unioeste, alguns gestores demonstraram a importância de ter conhecimento sobre os ODS da seguinte forma:

[...] ele vinha batendo há muito tempo já, e eu acho que você tava lá na ARI [Assessoria de Relações Internacionais], nós precisamos estabelecer a relação dos nossos projetos com os ODS, porque nos formulários, nas propostas que nós temos que fazer para o mundo inteiro tem que ter uma relação, tem que ter indicadores e nós não temos (Gestor 1, reitoria).

Dentro da Unioeste, o que eu percebo, desde que eu entrei, (...) já havia uma demanda que vinha, por exemplo, do ranqueamento internacional das universidades, que era a ARI – Assessoria de Relações Internacionais – que era responsável por lançar os dados lá. E esses dados já eram lançados em função dos ODS. ...um argumento que eu achei que mais funcionou, quando

eu trouxe a necessidade, quando eu mostrei: olha, estão vendo que lá no ranqueamento das universidades, se nós tivéssemos como apontar isso em todos os projetos de extensão, facilitaria o caminho do Mattiello, ele colocaria com tanta facilidade, que nós iríamos parar lá em cima no topo (Gestor 2, reitoria).

[...] as ODS estavam justamente pelos relatórios, aquelas comprovações, são realizadas pela assessoria de relações internacionais, justamente pelos rankings e pelos indicadores, mas o nosso papel é implementar as ações que a gente vem implementando e conscientizando os colegas, né? (Gestor 6, reitoria).

Isto é, percebeu-se que a demanda por buscar e sistematizar informações deu-se a partir da necessidade em submeter informações aos rankings internacionais, ou seja, veio de forma exógena. Fato que também foi percebido na literatura (DE LA POZA *et al.*, 2021; TORABIAN, 2019).

Nesse contexto, a Unioeste está atenta às demandas exógenas e está inserida entre as +1201 melhores Universidades do mundo pelo *Times Higher Education* (THE), que em 2021 forneceu dados para comparar o desempenho de mais de 1.600 instituições de 99 países (THE, 2021c) no ranking global. No entanto, foi a partir de 2019 que o *THE* lançou seu ranking de impacto (*University Impact Rankings*).

O próximo tópico aborda as ações da Unioeste com vistas para a implementação dos ODS na Unioeste.

### 5.2.2 As ações da Unioeste com vistas para os ODS

Conforme visto na fundamentação teórica, na revisão da literatura e nos procedimentos metodológicos, os rankings se apresentam como ferramentas de avaliação seguindo critérios pré-definidos, o *THE Impact Rankings* mostra como as IES estão trabalhando para alcançar os ODS e permitem uma série de análises.

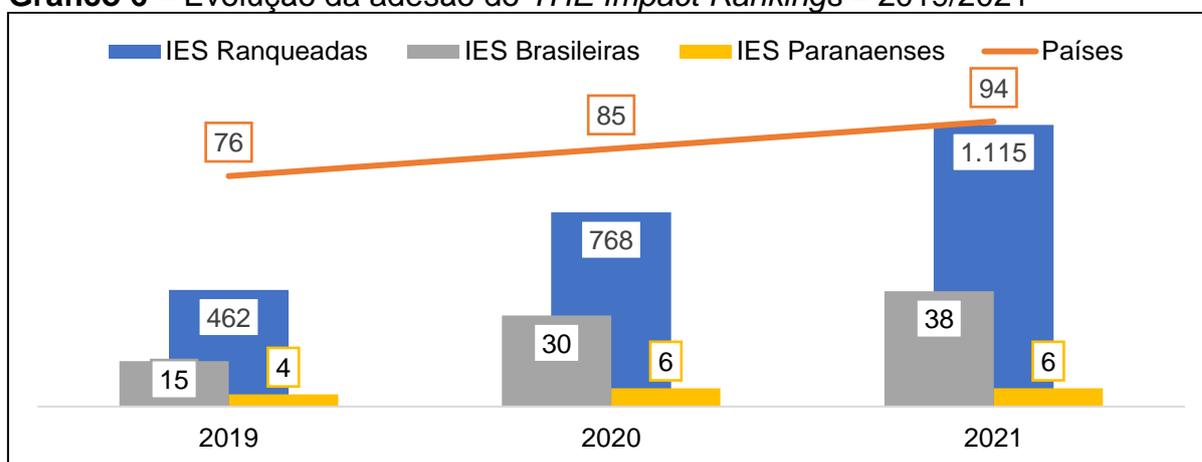
No primeiro ano de avaliação do referido ranking (ou seja 2019, dados referentes a 2017), foram coletadas informações de 11 dos 17 ODS das IES participantes. A pontuação final de uma IES foi calculada combinando sua pontuação no ODS 17 com suas três melhores pontuações dos ODS restantes (THE, 2021a). Os Objetivos que não foram avaliados nesta edição foram: 1, 2, 6, 7, 14 e 15, no entanto, nas edições seguintes, todos os 17 ODS foram incluídos, indicando uma tendência positiva na divulgação de informações sobre os ODS (DE LA POZA *et al.*, 2021).

Se a IES forneceu dados para mais de três ODS, foram selecionados os três principais – isso permitiu que as instituições demonstrassem sua excelência nas áreas

que são mais relevantes para elas, sua região, sua comunidade e seu país. Também foi divulgada uma classificação de desempenho individual em cada ODS (THE, 2021b).

Notadamente o *THE Impact Rankings* ganhou relevância (Gráfico 6), crescendo 147% no número de IES avaliadas entre sua primeira edição (2019) e a terceira (2021). Em sua terceira edição (2021 referente dados de 2019), o *THE University Impact Rankings* avaliou instituições de ensino superior de todas as partes do mundo e incluiu 1.115 IES de 94 países e buscou responder como o sistema de IES está trabalhando em direção aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (THE, 2021b).

**Gráfico 6 – Evolução da adesão do *THE Impact Rankings* – 2019/2021**



Fonte: elaborada pela autora com base em (THE, 2021b).

Também em 2021 o ranking inclui 38 IES brasileiras (Gráfico 6), deste total, seis são paranaenses, são elas: Universidade Federal do Paraná, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina (todas as três ranqueadas na posição 201-300), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (ranqueada na posição 301-400), Universidade Federal Tecnológica do Paraná (ranqueada na posição 401-600) e Unioeste (ranqueada na posição 601-800) (THE, 2021b). A evolução da adesão dos países e da participação das IES brasileiras e paranaenses podem ser visualizado no Gráfico 6.

Em 2019 e 2020 a universidade líder no ranking de impacto do THE foi a *University of Auckland* que é a principal instituição de ensino superior da Nova Zelândia. Conta com uma população estudantil de 44.000 alunos que inclui 8.000 estudantes internacionais representando mais de 120 países. Segundo o portal do *Times Higher Education* (THE, 2020), a universidade tem acordos formais com mais

de 300 universidades e é o único membro neozelandês da Universitas 21, da *Worldwide Universities Network* (WUN) e da *Association of Pacific Rim Universities*.

Em 2021, a universidade que passou a liderar o ranking de impacto foi a *University of Manchester*, localizada no Reino Unido. A Universidade, fundada em 1824, foi a primeira universidade britânica a definir a responsabilidade social como uma meta central. É evidente o foco da instituição no que toca o compromisso com a responsabilidade social, especialmente por meio da pesquisa, do ensino, do engajamento público e das operações no campus (UNIVERSITY OF MANCHESTER, 2021). Para a presidente da *University of Manchester*, Dame Nancy Rothwell:

Acreditamos que as universidades existem para benefício público. Para apoiar isso, colocamos a responsabilidade social como um de nossos principais objetivos na última década... Temos o prazer de fazer parte de uma comunidade crescente de universidades comprometidas em medir e compartilhar seu impacto social [tradução da autora]<sup>6</sup> (BATY, 2021).

O Quadro 11 indica o posicionamento da Unioeste em relação aos ODS, bem como as universidades líderes nos anos avaliados e sua posição geral. Cumpre destacar, em negrito em cada ano estão os três Objetivos de maior relevância da Instituição segundo critérios do *THE Impact Rankings*. Isto quer dizer, o próprio *ranking* estabelece métricas para avaliar e comparar as instituições participantes do ranqueamento e, a partir disto, determina em qual(is) ODS a Unioeste (ou a instituição participante) mostrou mais dinamismo e atuação para o atingimento do Objetivo. Ou seja, se fosse necessário determinar em quais ODS a Unioeste tem maior impacto, os Objetivos que estão em negrito no Quadro 11 foram cancelados pelo *THE Impact Rankings* como destaques da Instituição de Ensino avaliada.

Em 2019 (referente 2017), o *ranking* avaliou somente 11 dos 17 ODS, a Unioeste não submeteu informações para dois ODS. Neste ano a Unioeste teve resultados em 9 dos 11 ODS avaliados pelo THE, com maior aptidão para os ODS 3, 4 e 16 (em negrito no Quadro 11). Em 2020 (referente 2018) o *THE Impact Rankings* avaliou todos os 17 ODS, nesta oportunidade, a Unioeste continuou se destacando nos ODS 3 e 16, e neste ano, o ODS 6 também foi evidenciado. Já em 2021 (referente a 2019), os ODS que a Unioeste teve melhor desempenho seguiu sendo 3 e 16, mas desta vez, o ODS 8 também apareceu no top 3 do ranking.

---

<sup>6</sup> Texto original: We believe that universities exist for public benefit. To support this, we have placed social responsibility as one of our core goals for the past decade... We are pleased to be part of a growing community of universities committed to measuring and sharing their social impact.

**Quadro 11 – Ranqueamento da Unioeste no *THE Impact Rankings* – 2019-2021**

ODS	2019	2020	2021
ODS 1: Erradicação da Pobreza	*Não avaliado	301+	401+
ODS 2: Fome Zero e Agricultura Sustentável	*Não avaliado	201+	201-300
ODS 3: Saúde e Bem-Estar	<b>201-300</b>	<b>401-600</b>	<b>401-600</b>
ODS 4: Educação de Qualidade	<b>201-300</b>	401-600	401-600
ODS 5: Igualdade de Gênero	201-300	401+	401-600
ODS 6: Água Potável e Saneamento	*Não avaliado	<b>201-300</b>	201-300
ODS 7: Energia Acessível e Limpa	*Não avaliado	301+	301-400
ODS 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico	201+	401+	<b>401-600</b>
ODS 9: Indústria, Inovação e Infraestrutura	informação não submetida*	401+	+601
ODS 10: Redução das Desigualdades	201+	301-400	+601
ODS 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis	201+	401+	401-600
ODS 12: Consumo e Produção Sustentável	Informação não submetida*	301+	401+
ODS 13: Ação Contra a Mudança Global do Clima	101-200	301+	301-400
ODS 14: Vida na Água	*Não avaliado	201+	101-200
ODS 15: Vida Terrestre	*Não avaliado	201+	201-300
ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes	<b>101-200</b>	<b>201-300</b>	<b>301-400</b>
ODS 17: Parcerias e Meios de Implementação	301+	601+	401-600
Universidade líder no ranking geral (score)	University of Auckland (97,2)	University of Auckland (98,5)	University of Manchester (98,8)
Posição da Unioeste no ranking geral (score)	301+ (23.8–53.6)	601+ (9.5–46.6)	601–800 (47.6–56.5)
Universidades Avaliadas (países)	450 (76 países)	768 (85 países)	1.115 (94 países)
Universidades brasileiras	15	30	38
Universidades paranaenses	4	6	6

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de *THE University Impact Rankings* (2021b).

Entre os 17 Objetivos, o ODS 3 (saúde e bem-estar) e o ODS 16 (paz, justiça e instituições eficazes) foram destaques na Unioeste nos três anos avaliados pelo ranking, ou seja, foram os ODS de excelência da universidade avaliada que o próprio *ranking* determina. Além dos cursos correlatos, como medicina, farmácia, fisioterapia, odontologia no caso do ODS 3, o resultado justifica-se sobremaneira pela atuação e prestação de serviços no HUOP e nas clínicas escolas do campus de Cascavel.

Já o ODS 16, além do curso de direito presente nos campus de Marechal Cândido Rondon, Foz do Iguaçu e Francisco Beltrão, o desempenho da Unioeste neste Objetivo se destaca pela atuação da universidade com a comunidade em seu entorno com a prestação de serviços com os Núcleos de Práticas Jurídicas, bem como

com o Núcleo Maria da Penha, projeto desenvolvido para auxiliar na prevenção, orientação e combate da violência contra a mulher.

O Quadro 12 indica algumas ações e programas que a Unioeste realizou cujo escopo se relaciona de alguma forma com a Agenda 2030.

**Quadro 12 – Ações relacionadas com os ODS na Unioeste – 2022**

Tipo	Ação	Realização	Promotor	ODS	Local	Referência
Disciplina transversal	Disciplina “ <i>Innovation for Sustainability</i> ”	Ofertada anualmente desde 2018	Programa de Pós-Graduação em Administração	Todos	Cascavel	(UNIOESTE, 2018b)
Ranking	Submissão de informações ao <i>THE Impact Rankings</i>	Submetido anualmente desde 2019	Assessoria de Relações Internacionais	Todos	Reitoria	(THE, 2021b)
Programa	Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX	Executado pela Unioeste desde 2019	ApexBrasil	8, 9 e 17	Reitoria	(UNIOESTE, 2021f)
Ranking	Campus de Foz do Iguaçu recebe Selo Sesi ODS 2020 por boas ações relacionadas a prevenção da Covid-19	04 de dezembro de 2020	Selo Sesi ODS 2020	3	Foz do Iguaçu	(UNIOESTE, 2020c)
Evento	Escola Internacional de Pesquisa e Inovação Colaborativa: Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis	16 a 19 de junho de 2020	Fundação Araucária	Todos	Curitiba	(FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA, 2020)
Evento	Diálogo com Educadores sobre os ODS	22 de setembro de 2020	CCSA Cascavel	Todos	Cascavel	(UNIOESTE, 2022c)
Resolução	Normas e procedimentos específicos para atividades de Extensão	21 de maio de 2020	PROEX	Todos	Reitoria	(UNIOESTE, 2020d)
Evento	20º Seminário de Extensão da Unioeste (SEU): a extensão universitária e os ODS	24 a 26 de março de 2021	PROEX	Todos	Reitoria	(UNIOESTE, 2021a)
Projeto	CATALYST	28 de abril de 2021	Universidade de Cardiff	6, 11 e 12	Reitoria	(UNIOESTE, 2021g)
Resolução	Regulamento da atividade de Prestação de Serviço e de Produção de Bens da Unioeste	29 de julho de 2021	PROPLAN	Todos	Reitoria	(UNIOESTE, 2021h)
Ranking	Campus de Francisco Beltrão recebe Selo Sesi ODS 2021 na categoria IES	25 de novembro de 2021	Selo Sesi ODS 2021	3, 4, 5, 6 e 8	Francisco Beltrão	(UNIOESTE, 2021i)

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A partir do Quadro 12 ficam evidentes as ações e esforços da Unioeste em agir em direção ao ODS. E nesse sentido, a construção do entendimento do conceito de capital social para as lideranças da Unioeste, com vistas para a Agenda 2030 pode ser um começo para o *design* de uma estratégia orientada para a implementação dos ODS na instituição. Esta configuração interna da Unioeste e suas relações com a comunidade externa é uma prática do capital social que se estende para além das fronteiras da Universidade.

Neste sentido, a Unioeste conta em seu site uma página direcionada para os ODS (<https://www.unioeste.br/portal/ods-unioeste>), no entanto, esta página não é alimentada (o acesso foi feito em 21 de dezembro de 2021). Outra ação executada pela Unioeste é indicar na central de notícias o respectivo ODS referente ao conteúdo da matéria publicada, por meio da representação gráfica (imagem) do ODS logo abaixo da notícia. Estas são ações que evidenciam a preocupação da universidade em tonar pública a classificação da ação com a Agenda 2030.

E ainda que não tenha sido foco deste objetivo específico comparar o desempenho entre as unidades (campi/reitoria) da Unioeste, percebe-se um maior protagonismo da reitoria nas ações encontradas. Sendo que das 11 ações identificadas no Quadro 12, seis têm origem a reitoria. Por outro lado, não foram encontradas ações relacionadas aos ODS dos campi de Toledo e Marechal Cândido Rondon. Isto não significa que os campi não agem para a implementação da Agenda, mas sim, que não foram localizados no portal da Unioeste e demais veículos de informações notícias e informações sobre o tema.

Percebe-se que mesmo não tendo como escopo principal o atingimento de algum Objetivo específico proposto pela Agenda, os projetos (Quadro 12) refletem algum(ns) ou todos os ODS. Como é o caso do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) cuja missão é contribuir para o aumento da competitividade das empresas brasileiras por meio de ações que promovam o *design*, a sustentabilidade e a qualificação para exportação. Além da possibilidade de executar as três principais funções de uma universidade (ensino, pesquisa e extensão), o PEIEX contribui para o atingimento do ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 9 (indústria, inovação e infraestrutura) e ODS 17 (parcerias em prol das metas) (UNIOESTE, 2021f).

Outros projetos de igual importância e muitos deles desenvolvidos pelos Núcleos, podem ser citados: Programa Universidade Sem Fronteiras (USF); Núcleo

Maria da Penha (NUMAPE); Núcleo de Práticas Jurídicas; Unioeste na Comunidade; Universidade, Escola e Comunidade; Psicologia do Pronto Atendimento Psicopedagógico e Saúde Integrada (PAPSI).

Isto é, a partir da compreensão de desenvolvimento sustentável, entende-se que a implementação da Agenda 2030 nas organizações, sobremaneira nas IES, é um imperativo institucional, não apenas uma possibilidade desejável frente aos desafios postos pela contemporaneidade. Além de impactar todos os aspectos da vida na cidade, nos campi e demais lugares, a adoção de políticas públicas que motivem ações que contribuam com a Agenda 2030, influencia todo o padrão externo de referência institucional por intermédio de suas parcerias e relações.

Afinal, tanto Putnam (2006) quanto North (1990) escrevem sobre como a forma de colonização influenciou o desenvolvimento dos países ao longo do tempo, notadamente os Estados Unidos em comparação com países latino americanos. Não é possível mudar a história, mas certamente, com mudanças incrementais, é possível planejar um futuro, isto se reflete também na história da Unioeste.

Nesse sentido, ainda a ideia em revisar o capital social como teoria que oriente a implementação dos ODS em uma IES seja complexa – por ser um conceito amorfo, isto é, que não tem forma definida –, os resultados deste objetivo específico, apoiado na fundamentação teórica, encontrou que o capital social pode ser uma estratégia para o desenvolvimento da instituição e implementação dos ODS na Unioeste.

Na questão da Agenda 2030 endogenamente na Unioeste existe um capital social potencial. No entanto, não há uma relação intimamente desenhada na transversalidade das unidades (campus, reitoria e HUOP) dos quais os entrevistados estão inseridos. Quanto a esta transversalidade, na concepção de Putnam (2006) sobre capital social e capital cívico, identificou-se que a Unioeste em seus departamentos e/ou colegiados não se conversam. Isto é, existe um capital social ocioso (com potencial de desenvolvimento) nas teias sociais que permeiam a instituição.

O tema, inclusive, oportuniza análises mais profundas, como por exemplo a avaliação da cooperação e da comunidade cívica da Unioeste e em sua região para o desenvolvimento sustentável. Para tanto, recomenda-se avançar nesta frente em pesquisas futuras, isto é, face os desafios dos ODS, será que os ouvidos da Unioeste estão atentos às demandas sociais?

Diagnosticar os *drivers* e as barreiras na implementação da Agenda na universidade é um caminho assertivo para avançar com pautas locais que são também pautas regionais e globais, como pobreza, fome, educação de qualidade, desenvolvimento econômico, água potável e saneamento, ação climática etc. (BLASCO; BRUSCA; LABRADOR, 2021; FERRER-BALAS *et al.*, 2008; PURCELL; HENRIKSEN; SPENGLER, 2019) e, portanto, serão foco do próximo tópico.

### 5.3 DRIVERS E BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS

O terceiro objetivo específico deste estudo é “compreender o entendimento de alguns membros da gestão da Unioeste quanto aos drivers e barreiras na implementação dos ODS na instituição”. O Quadro 13 indica os dez *drivers* mencionados pelos gestores ao longo das entrevistas, bem como as 14 barreiras, ambas categorias codificadas de forma indutiva.

**Quadro 13** – Códigos atribuídos a categoria *Drivers* e a categoria Barreiras

DRIVERS			BARREIRAS		
Código	Magnitude <sup>1</sup>	%	Código	Magnitude <sup>1</sup>	%
1. Cooperação (ação)	21	21,00%	1. Cultura	56	21,29%
2. Universidade pública	19	19,00%	2. Falta de pessoas	27	10,27%
3. Parceria	13	13,00%	3. Falta de consciência	26	9,89%
4. Curricularização da extensão	9	9,00%	4. Burocracia	24	9,13%
5. Prestação de serviços	9	9,00%	5. Falta de comprometimento	24	9,13%
6. E-protocolo	8	8,00%	6. Falta de recurso	23	8,75%
7. Trabalho em equipe	8	8,00%	7. Pandemia	18	6,84%
8. Exigência legal	7	7,00%	8. Falta de controle	14	5,32%
9. Abrangência regional	4	4,00%	9. Falta de sistema de informação	14	5,32%
10. Governança (ação)	2	2,00%	10. Falta de divulgação	10	3,80%
(=) Drivers (10)	100	100,00%	11. Falta de diagnóstico	8	3,04%
			12. Questões políticas	7	2,66%
			13. Evasão escolar	6	2,28%
			14. Falta de um programa	6	2,28%
			(=) Barreiras (14)	263	100,00%

**Fonte:** elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2022).

Nota: Magnitude<sup>1</sup> trata-se de quantas vezes o código foi citado.

Notadamente (Quadro 13) é possível perceber um senso crítico mais apurado dos entrevistados no que toca a identificação maior de barreiras (codificados em 14

códigos e mencionadas 263 vezes) da instituição para a implementação da Agenda 2030 na Unioeste, ao passo que *drivers* teve cem constatações, ou seja, foram mencionadas cem vezes (codificados em dez códigos).

Ademais, comparando os resultados encontrados na Unioeste com outras IES ao redor do globo (destacado no Quadro 6 da revisão da literatura) percebe-se que os fatores que influenciam na implementação dos ODS considerando os *drivers*, ou seja, aspectos positivos das universidades para a implementação da Agenda, o entendimento da função da universidade pode ser considerado como um resultado convergente entre os países analisados (FRANDOLOSO; REBELATTO, 2019; NELLES *et al.*, 2021; STUKALO; LYTVYN, 2021; TOGO; GANDIDZANWA, 2021) . Nesta pesquisa, por meio da codificação das entrevistas, o entendimento dos gestores da Unioeste por ser uma Universidade Pública, foi mencionado 19 vezes, e foi o segundo código mais citado nas entrevistas como *driver* na implementação dos ODS na instituição.

Já entre as barreiras para a implementação dos ODS convergentes nas IES dos países analisados e na Unioeste estão: falta de cooperação (EZQUERRA-LÁZARO *et al.*, 2021; TOGO; GANDIDZANWA, 2021), falta de capital humano (WUBAH *et al.*, 2021) e falta de articulação interna (EZQUERRA-LÁZARO *et al.*, 2021; FRANDOLOSO; REBELATTO, 2019; NELLES *et al.*, 2021; STUKALO; LYTVYN, 2021; TOGO; GANDIDZANWA, 2021; WUBAH *et al.*, 2021).

Os resultados deste objetivo específico foram divididos em dois tópicos – os *drivers* na implementação dos ODS na Unioeste e as barreiras na implementação dos ODS na Unioeste – e serão apresentados na sequência.

### 5.3.1 Os *drivers* na implementação dos ODS na Unioeste

Em termos de *drivers* (em cinza no Quadro 13), o item mais comentado pelos entrevistados foi cooperação (21 vezes citado) vinculado com alguma ação da Unioeste, que inclui tanto dentro da Universidade, como em colegiados, quanto fora, com a participação do governo e agências de desenvolvimento. O que também está relacionado com parceria (citada 13 vezes), trabalho em equipe (8 vezes citado) e governança (citada 2 vezes).

...a gente tem feito muitas comissões integradas entre as equipes da PROEX, da PRPPG e da PROGRAD e a gente tem visto que esses conflitos não são

conflitos por determinado ponto, mas por demandas chegando, e são conciliáveis, são produtivos. Eles nos tiram de uma zona e nos colocam na outra e nos fazem andar. Atualizar o que é preciso, mas nos fazem caminhar de forma mais unida e mais integrada (Gestor 6, reitoria).

...a cooperação sempre vai ser um dos pilares para o crescimento, para o desenvolvimento de uma instituição, então, isto na instituição existe, você tem os poderes locais, o poder estadual, as forças políticas, os agentes econômicos, de uma forma ou de outra contribuem para a instituição, então, nesse sentido que eu vejo que existe uma cooperação e um esforço de desenvolvimento da instituição (Gestor 7, reitoria).

Eu entendo que é de minha responsabilidade, junto com os demais gestores, e que a gente entender a importância da implementação e o ganho que isso trará, especialmente a longo prazo, para a instituição, para a universidade, para o hospital universitário. Então, não há como não reconhecer a responsabilidade de quem assume esse papel de gestor, de diretor, na perspectiva de implementação dos ODS (Gestor 13, direção).

Tal percepção é congruente com que diz a literatura no sentido de que se as IES têm como missão ser um catalizador de inovação para a sociedade, ela deve andar lado a lado com parceiros, governos, agências de fomento etc. (KEMPTON *et al.*, 2021a), para de fato endereçar tais desafios, como é o caso dos ODS .

Além de atrair investimentos públicos ou privados para pesquisas e centros de inovação, as IES têm a capacidade de fomentar a cooperação regional de forma coordenada e com foco em desenvolvimento (OWENS, 2017). Em um estudo quantitativo feito com 18 IES da Áustria concluiu que além das universidades serem capazes de contribuir para a pavimentação do caminho para apoiar o governo austríaco no cumprimento dos ODS a colaboração entre diferentes disciplinas científicas e partes interessadas, é fundamental na preparação de opções políticas, mesmo dentro de um único ODS (KÖRFGEN *et al.*, 2018).

O fato de ser uma universidade pública (citado 19 vezes) e ter abrangência regional (4 vezes mencionado) têm conexão com a curricularização da extensão com a prestação de serviços, ambos citados 9 vezes cada um e com o e-protocolo (8 vezes citado) que por sua vez é também uma exigência legal (7 vezes mencionado).

Nós temos projetos de destaque, principalmente na área que você está aí se qualificando, está tendo a oportunidade de fazer mestrado, a gente percebe a integração muito grande com a região, como acontece também com outras unidades que nós temos na universidade, mas creio que a gente pode avançar e muito ainda, temos muito potencial, talvez estreitar mais essas relações, essas parcerias que hoje estão estabelecidas e talvez trabalhar mais próximos. Considero que a Unioeste tem um imenso potencial e pode ser explorado mais e atuar mais ainda nesse âmbito regional (Gestor 9, reitoria).

Especialmente a curricularização da extensão foi citado por 6 gestores diferentes, tanto pró-reitores como diretores de campus:

Hoje a gente vê uma integração muito grande entre os três [ensino, pesquisa e extensão], né? Essa tríade. Esse tripé. Hoje, por exemplo, a gente tem a curricularização da extensão, ou seja, a extensão indo para a graduação, as atividades indo para a extensão, e com a aprovação da regulamentação de prestação de serviços, que foi uma cobrança do Estado e das agências, das fundações, das leis das fundações, das agências de inovação, então, hoje a gente tem uma lei bem específica da prestação de contas, então o pesquisador, prestação de contas não, prestação de serviços, o pesquisador, nada mais natural que ele comece a prestar serviço, o seu programa [PGDRA] é um grade exemplo de atividades voltadas para a prestação de serviços e a prestação de serviços se dá na extensão, então, essa extensão acontece da extensão para a graduação por meio da curricularização da extensão, da extensão com a pesquisa e a pós-graduação por meio da prestação de serviços e da pós-graduação com a graduação por meio das atividades de iniciação científica, né? (Gestor 6, reitoria).

Ainda que as exigências sejam impostas de forma *top-down* (de cima pra baixo), geralmente vindas da SETI, a Unioeste atende tais demandas de forma satisfatória. Por exemplo a implantação do sistema e-protocolo – considerado pela autora como *drive* devido aos contextos das entrevistas, tendo em vista a metodologia de análise do conteúdo utilizada (BARDIN, 2011), sendo que ele é citado pelos entrevistados como um processo positivo para a melhoria dos fluxos de informações na Unioeste – e o debate sobre a curricularização da extensão também mencionadas pelos entrevistados. Tais exemplos evidenciam que a estrutura de governança da universidade funciona e sobremaneira o capital humano da Unioeste é capaz de responder as solicitações, muitas vezes vindas de forma exógena com formato de Lei e, portanto, *top-down*.

### 5.3.2 As barreiras na implementação dos ODS na Unioeste

Já a barreira citada com mais frequência pelos gestores está relacionada com cultura (56 vezes). Muitas das citações que foram codificadas como “cultura” estão relacionadas com a gestão do tempo, falta de pessoas (27 vezes citada), burocracia (citada 24 vezes) e falta de comprometimento (24 vezes):

Nós vivemos hoje uma situação bastante difícil. As pessoas, de modo geral, elas gostam, querem cooperar. O problema não está aí. O problema está que há uma sobrecarga de trabalho tamanha que as pessoas fogem, por exemplo, de uma comissão. E uma comissão para se trabalhar um tema num curso, é um trabalho cooperativo (Gestor 11, direção).

...a gente, enquanto gestores, a gente tem muita demanda passiva do dia a dia, que talvez nos falte um pouco de tempo, para que a gente sente e nos aprofunde no desenvolvimento dessas atividades, então, seria necessário, a gente talvez até fazer uma autocrítica, enquanto gestores e pensar um pouco mais em projetos, pensar e sentar e desenvolver isso para que tenha mais consistência. E sair um pouco do incendiário, do apagar o fogo, entendeu? Então eu acho que é isso. Muito do que a gente estava falando antes da extrema burocratização da administração pública, todas essas situações acabam tomando muito do nosso tempo e acaba nos faltando pessoal capacitado, nesse sentido e tempo efetivo para gente se dedicar a esses projetos (Gestor 13, direção).

...falta, então, uma equipe que necessariamente não precisa nem ser interna, pode ser até uma equipe externa, contratada para isso, com experiência, mas precisa se investir em uma equipe com tempo, carga horária e tudo mais, se você pegar um professor, ou um agente que está num setor, ele não vai conseguir produzir isso, então precisa ser pessoas que possam se dedicar continuamente, é o que está faltando não só nessa discussão, mas em outras também, né? A gente vê muito fatiado, nossos problemas, e alguém que vá carregar essa carga não consegue sozinho, porque são poucos que se dispõem a fazer, né? Então por isso, que eu acho, então, não é um impedimento, na verdade, falta algo para favorecer, entende? (Gestor 12, direção).

Em sua pesquisa sobre a experiência regional na Itália, Putnam sugere que é preciso criar uma cultura de colaboração e não de conflitos ideológicos, moderação e não extremismo, de tolerância e não do dogmatismo, é preciso gestão prática e não doutrina abstrata, esforços para a agregação de interesses e não articulação de interesses, é preciso um “bom governo” (PUTNAM, 2006, p. 51).

É sabido que a cultura não se muda de uma hora para outra (PIZZUTILLO; VENEZIA, 2021). O fato de os gestores indicarem este fator como barreira na implementação dos ODS na Unioeste, pode ser considerado atualmente como um fraqueza da instituição, possível de se converter para força no futuro (BUDIHARDJO *et al.*, 2021). Tal mudança exigirá estratégias, colaboração, mudanças de hábitos e formação de lideranças. A implementação da Agenda na universidade pode ser o direcionador de dita mudança.

Quanto a falta de diagnóstico, mencionada oito vezes pelos gestores, tal barreira também está vinculada com a falta de consciência (26 vezes mencionada), falta de controle (14 vezes), falta de sistema de informação (14 vezes) e falta de divulgação (10 vezes). No entanto, a realização de um diagnóstico da Universidade classificando os projetos com os ODS foi relatada pelo Gestor 6:

Então nós temos um levantamento das ODS mais identificadas, por campus, por exemplo, aqui em Cascavel é a ODS 3, que é voltada para saúde e bem estar, foi a ODS mais identificada, a ODS que mais nós encontramos, nas atividades de pesquisa e iniciação científica, em Toledo, por exemplo, é a ODS 9, que é a de indústria, inovação e infraestrutura, então foi a ODS mais

identificada, em Foz do Iguaçu, a 2, fome zero e agricultura sustentável, em Francisco Beltrão, também a 3, na área de saúde. Desculpe, em Rondon é a fome zero, e em Foz de Iguaçu a 4, educação de qualidade. Então, nós temos todas as ODS, né? Mas nós temos essa distribuição entre os campi, isso mostra de como a Unioeste é organizada, de forma a poder atender e aí de forma prioritária, de forma mais incisiva alguns segmentos, por exemplo, Cascavel, a área de saúde, Beltrão, também a área da saúde, Toledo, a parte da inovação, Marechal Cândido Rondon, a parte da agricultura, da produção agrícola, e Foz a parte de educação de qualidade, né? Isso vem muito de como o campus, a cidade onde o campus está localizado se organizada economicamente também (Gestor 6, reitoria).

A resposta do Gestor 6 corrobora com o entendimento de alguns gestores no que se refere a falta de comunicação da Unioeste. Ou seja, a Unioeste realiza ações em prol da Agenda 2030, mas não comunica de forma eficiente, não é publicizado, não é de conhecimento da sociedade ou mesmo da comunidade interna. O diagnóstico do que a Unioeste já fez e vem fazendo para o atingimento dos Objetivos poderá contribuir para a implementação dos ODS. Prova disto são as publicações de novas resoluções que incluem o cadastro de cada ODS nos formulários da instituição (UNIOESTE, 2021h, 2021d).

Especificamente a falta de comprometimento foi codificada nos relatos onde o Gestor expressou não se considerar parte da implementação dos ODS na Unioeste, por exemplo: “Então assim, eu como [função do gestor] eu não vejo que eu teria, não seria força, mas recursos necessários, tanto disponibilidade de pessoal, financeira, tempo, para convencer uma comunidade local” (Gestor 10, direção). O entendimento de que é dever de outro agente ser parte da mudança foi um comportamento visto também em outros estudos de casos (TOGO; GANDIDZANWA, 2021).

Em relação a falta de recurso (mencionado 23 vezes pelos gestores entrevistados), as IES enfrentam crescentes desafios financeiros, existem oportunidades para capitalizar em doações filantrópicas e outras fontes de financiamento para apoiar a prosperidade da comunidade e aumentar a vitalidade da universidade por meio de um paradigma de responsabilidade compartilhada centrado nos ODS (WUBAH *et al.*, 2021). Esta é uma realidade percebida em muitas IES ao redor do globo (OWENS, 2017; TOGO; GANDIDZANWA, 2021).

Contudo, diferentes instituições têm lidado de maneira distinta em relação a esta problemática. Por exemplo, a *Millersville University*, ranqueada em 801–1000 no *THE Impact Rankings* (THE, 2021b), localizada no Condado de Lancaster, Pensilvânia, Estados Unidos, encontrou em doações filantrópicas o suporte necessário para criação de uma plataforma focada em ODS que apoia a prosperidade

da comunidade, fortalecendo assim um ciclo virtuoso universidade-comunidade (WUBAH *et al.*, 2021).

Ainda que a Unioeste seja uma instituição democrática, regulada por Estatuto, com eleições para escolha dos cargos diretivos, os conflitos de gestão são parte do processo. A barreira “questões políticas” foi citada 7 vezes pelos gestores, como é o caso do Gestor 5:

Porque daí tem essa situação política posta e a situação política, tipo somos servidores e temos sindicatos para nos defender. Como a pessoa entrou aqui, tanto dos docentes quanto dos alunos, né? Mas eles também têm eleições, eles também vivem uma situação política. Então diferente do ambiente privado, o ambiente público ele sempre tem essas questões de conflitos que não é só porque eu não concordo com o que você fala, é porque eu também não devo concordar muito, ou porque você é realmente muito o oposto do que eu penso, que talvez hoje não tem tanto o oposto total, a direita e a esquerda, eu acho que não está colocado dessa maneira. Mas tem a oposição em si, que ela faz o trabalho diário, que é diferente um pouco da instituição particular (Gestor 5, reitoria).

A evasão escolar (citada como barreira 6 vezes pelos gestores), não é um problema atual e nem exclusivo da Unioeste (BORGES; SBARDELLOTTO, 2018), mas certamente foi potencializado pela pandemia. Que por sua vez foi mencionada (18 vezes) como uma barreira ou entrave para a implementação dos ODS na Unioeste. A crise sanitária Covid-19 não está no processo histórico, ela apareceu no processo de imprevisibilidade.

Leal Filho *et al.* (2021), estabelecem três fatores da pandemia que influenciaram as IES de forma negativa. Primeiro, para os autores, houve uma pressão às universidades, especialmente direcionando os fundos para o combate a crise, com isso, sobraram menos recursos para apoiar os esforços de sustentabilidade. Segundo, pela mudança do ensino e aprendizagem, sendo forçadas a lecionar de forma remota/online/síncrona, assim, as instituições deram prioridade a estes itens. E, terceiro, o corpo docente está muito mais ocupado com trabalho adicional, deixando-os com menos tempo para dedicação às atividades relacionadas a sustentabilidade.

É fundamental envolver e promover a participação dos atores atuais e que vão atuar na Agenda. A falta de um programa que direcione esforços e ações face os desafios da implementação da Agenda 2030 foi citado como barreira 6 vezes. Para que as políticas tenham resultado almejado, independentemente de ser com foco em políticas regionais inovadoras, como sugerido por Putnam (2006), é preciso ter um quadro de funcionários realmente capazes de implementar tais políticas.

Para alguns gestores, o diálogo é o caminho para a construção de uma alternativa para a implementação dos ODS na instituição:

Eu também não acredito muito em projetos pré-elaborados que já venham, enfim, dizendo o que cada um deve fazer e como inserir. Mas a primeira questão é cotar isso aqui dentro publicamente, ver os atores que então querem se dedicar mais a isso e essa filiação é meio que automática, por quê? Porque tem pessoas que são mais perto dessas pautas e tem pessoas que estão mais circunscritas a sua área de ensino, pesquisa, extensão e que não tem essa sensibilidade, não estão preparadas para esse debate. Então, os que estão mais, vão precisar fazer com que transborde a sua influência nos demais, porque a relevância não se discute (Gestor 8, direção).

Acho que na próxima reunião que teremos, dois desses temas estarão bem fortes, né? O tema 1, erradicação da pobreza e fixação do nosso aluno e saúde e bem-estar e isso, com certeza, [...], e a tua entrevista causa na gente uma reflexão, eu acho que na próxima reunião, a gente possa tratar desse assunto, de forma informal lá e promover alguma coisa, uma discussão maior. Acho que a entrevista foi muito boa nesse sentido, tá? (Gestor 12, direção)

Lideranças sustentáveis desempenham um papel central para garantir o desenvolvimento sustentável global, mais inclusivo e estável (COELHO, 2019). Entende-se que o estímulo para o diálogo nas organizações sobre o tema do desenvolvimento sustentável deve partir das lideranças da Unioeste. Destaca-se que não foi a intenção deste objetivo específico analisar o papel da liderança para o desenvolvimento sustentável na Unioeste, ainda assim, os resultados aqui apresentados poderão gerar novos debates. Isto é, este debate não está esgotado, e sugere-se, por exemplo, ampliar a discussão no sentido de ouvir mais gestores da Unioeste para investigar qual o papel da liderança no desenvolvimento sustentável desta IES.

Considerando os resultados discutidos neste objetivo específico, sobremaneira quanto as barreiras e os *drivers* (diagnóstico passado) na implementação dos ODS na Unioeste, o próximo tópico vai propor um *framework* para contribuir com a implementação dos ODS na Unioeste (planejamento futuro).

#### 5.4 AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS NA UNIOESTE

O quarto objetivo específico deste estudo é “apontar ações que contribuam para a implementação dos ODS na Unioeste, para alcançar os resultados almejados faz-se necessário o estabelecimento de objetivos (neste caso a implementação da Agenda 2030 na Unioeste).

Para ilustrar uma sugestão de modelo de gestão para definição de objetivos e metas estratégicas este estudo propõe os OKRs (Objetivos e Resultados-Chave) (WODTKE, 2016), na simples tentativa de exemplificar como funcionaria o *framework* proposto, pois a construção destas ações, em termos pragmáticos, deve partir de toda a comunidade acadêmica da Unioeste. Afinal, a adaptação a um sistema de gestão de desempenho exige uma mudança de cultura interna e anuência de todos os participantes (DOERR, 2018; MANGIPUDI; PRASAD; VAIDYA, 2021). Neste caso, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, foram entrevistados somente pessoas em função de liderança na instituição.

A Figura 18 sugere a construção de um programa de gestão da sustentabilidade na Unioeste.

**Figura 18** – *Framework* de um programa de gestão da sustentabilidade



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Nas extremidades do programa (Figura 18) estão os fios condutores do programa, quais sejam: capital social e ODS. Sendo que o tal conceito de capital social é aqui entendido como mecanismo de desenvolvimento para a implementação dos ODS. Ambos vistos como meios e não fins do programa em questão. Na base estão as pessoas – tanto a comunidade interna (professores, agentes universitários e

alunos) como a comunidade externa (associações, órgãos representativos, agências de fomento, empresários etc.) – que devem estar envolvidas em todas as fases do processo. Os pilares que sustentam o programa são: seminários de discussão de sustentabilidade, envolvimento dos alunos e avaliação da grade curricular dos cursos. Para medir estas ações é sugerida uma metodologia de gestão dos resultados (OKR). Como resultado deste processo está uma política de responsabilidade social.

Ressalta-se que a construção das saídas deste capítulo (Tabelas 3, 4, 5 e 6 e Figura 18) foram feitas considerando as entrevistas com os gestores (reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de campus e diretor do HUOP), bem como observada a fundamentação teórica e a revisão da literatura deste trabalho.

#### 5.4.1 Seminários de discussão com foco a sustentabilidade

Um sistema universidade-comunidade que reinveste seu capital humano, social e financeiro em si mesmo pode criar um ciclo virtuoso de desenvolvimento e crescimento que alimenta a vitalidade da universidade e a prosperidade da comunidade (WUBAH *et al.*, 2021).

A realização de fóruns, seminários e eventos se consolidam como espaços democráticos e plurais. Para que isso ocorra não basta somente ter uma estratégia, mas sobretudo exige uma grande vontade de articulação e engajamento da comunidade. E para que de fato os problemas sejam trabalhados em sua completude, nenhum membro deve ficar de fora (MATHEWS, 2009).

Aumentar o impacto das IES nos ODS requer sistemas de fomento pensar e aprender e, assim, a interação e colaboração interdisciplinar. A realização de seminários pode proporcionar a criação de espaços dialógicos de impacto nos níveis de grupos, nos níveis individual e também institucional (EZQUERRA-LÁZARO *et al.*, 2021).

Em março de 2012 a Unioeste se mostrou apta a deliberar de forma cooperativa por meio de fóruns locais, que por sua vez resultaram em uma nova diretriz para os cursos de graduação da universidade (BORGES; SBARDELOTTO, 2018).

Além do mais, o tema do 20º Seminário de Extensão da Unioeste (SEU), evento que ocorre anualmente na universidade, foi a extensão universitária e os ODS. No entanto, não se observou nos Anais do evento (UNIOESTE, 2021a) a articulação de

esforços institucionais para implementação da Agenda. Ainda assim, o evento pode ser considerado um marco para a Universidade no sentido de iniciar o diálogo.

A Tabela 3 sugere exemplos de OKR para monitorar a execução deste objetivo.

**Tabela 3 – OKR 1 Seminários de discussão com foco a sustentabilidade**

<b>Objetivo</b>	<b>Realização de eventos com foco a sustentabilidade a partir de março de 2022</b>
Responsável	International Office Unioeste
Resultado-chave1	Realizar 5 fóruns deliberativos locais (um em cada campus) até dezembro de 2022
Resultado-chave2	Realizar um fórum geral, depois das deliberações em cada campus, na Reitoria
Resultado-chave3	Definir uma política de responsabilidade social até fevereiro de 2023

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Ou seja, a relevância da realização de seminários e fóruns de discussão está na mobilização de grupos-chave com compromisso de sustentabilidade e os resultados esperados estão em estimular a cultura colaborativa, formar uma rede de mentores e definições de prioridades. Formando um sistema relacional de atores do capital social que engendra as ações do ODS na Unioeste e seu espaço de atuação.

Os espaços para fóruns deliberativos poderão ser um começo para a definição de estratégias e ações para a implementação da Agenda 2030 na Unioeste. O que sobremaneira ataca as principais barreiras mencionadas pelos gestores. Por exemplo: estimular a cultura da Unioeste, engajar pessoas e o comprometimento, estimular a consciência, maior divulgação e incentivo de um desenho do diagnóstico em que se encontra questões de sustentabilidade da Unioeste.

#### 5.4.2 Envolvimento dos alunos na implementação dos ODS na Unioeste

Muitos gestores entrevistados neste estudo identificaram nos alunos a razão de existir da universidade, constatação que também está inserida na LGU (BRASIL, 2021). O envolvimento dos alunos é uma ação que precisa ser repensada visto que o uso dos ODS como um paradigma de responsabilidade pode conectar os alunos aos desafios de hoje. Tal ação poderá também capacitá-los a encontrar soluções por meio da relação com a região e seu entorno (capital social), afinal, as IES não são apenas locais de aprendizagem, mas contribuem para a saúde e o bem-estar da comunidade em quem se pode confiar para aplicar os recursos dessa comunidade de maneiras significantes, inovadoras e inspiradoras.

A formação de pessoas (ensino) foi considerada como a primeira missão das universidades (KEMPTON *et al.*, 2021a), adotar a Agenda 2030 como guia nesse processo pode ser uma relação ganha-ganha, tanto para a universidade – considerando seus alunos, agentes e professores – como para a comunidade que está em seu entorno (profissionais de empresas locais e organizações sem fins lucrativos, ex-alunos e governo) (OMISORE *et al.*, 2017). A Unioeste, dotada de capital humano, tem condições de colocar diferentes atores e partes interessadas para pensar juntos e propor soluções, isto é capital social.

A Tabela 4 sugere exemplos de OKR para monitorar a execução deste objetivo.

**Tabela 4 – OKR 2 Envolvimento dos alunos**

Objetivo	Envolver os alunos na efetiva discussão e ação na implementação dos ODS a partir de março de 2022
Responsável	PROEX
Resultado-chave1	Criar um escritório da AIESEC nos campus da Unioeste
Resultado-chave2	Realizar <i>Hackathons</i> para pensar soluções para os problemas de sustentabilidade ou mesmo para implementação dos ODS na Unioeste
Resultado-chave3	Formar liderança para ação em prol da implementação dos ODS na Unioeste

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Além da emancipação do aluno como ator protagonista no desenvolvimento sustentável da Unioeste, o envolvimento dos alunos poderá estimular a conexão de diversos atores que com a formulação de proposições para soluções aos problemas locais, realização de eventos (exemplo: *Hackathons*), criação de novas organizações dentro da Unioeste (exemplo: AIESEC) (AIESEC, 2021). A formação e a preparação de novos agentes proporcionarão a criação de novas configurações de inovações do capital social como base institucional para o desenvolvimento.

#### 5.4.3 Avaliação da grade curricular dos cursos

Ensinar está relacionado a incorporação dos discursos da sustentabilidade nos programas a partir de uma perspectiva complexa, sistêmica e integradora da realidade, tendo como referencial os ODS (POZA-VILCHES *et al.*, 2021).

A Unioeste oferta uma ampla variedade de cursos que permeiam todas as áreas do conhecimento. Especificamente em relação a questões que remetem a sustentabilidade, a Unioeste conta com três programas de pós-graduação: Campus

Mal. C. Rondon, programa de Desenvolvimento Rural Sustentável (mestrado e doutorado) cuja área de concentração está em pesquisas multi e interdisciplinares; Campus de Cascavel, programa de pós-graduação (mestrado) em administração, cuja linha de pesquisa está direcionada a sustentabilidade, realizando anualmente uma oferta de uma disciplina transversal chamada “*Innovation for Sustainability*” (UNIOESTE, 2018b); e campus de Foz do Iguaçu, programa de Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade (mestrado).

Entender como os programas (graduação e pós-graduação) estão trabalhando em seus currículos (projeto político pedagógico institucional – PPPI) as questões de sustentabilidade têm valor no sentido de, caso não tenha a oferta, sugerir a inclusão no currículo para aumentar as competências voltadas ao tema. A Tabela 5 sugere exemplos de OKR para monitorar a execução deste objetivo.

**Tabela 5 – OKR 3 Avaliação da grade curricular dos cursos**

<b>Objetivo</b>	<b>Avaliar a grade curricular dos cursos até dezembro de 2022</b>
Responsável	PROGRAD e PRPPG
Resultado-chave1	Identificar o que tem sido ensinado sobre o tema sustentabilidade nos cursos de graduação
Resultado-chave2	Identificar o que tem sido ensinado sobre o tema sustentabilidade nos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado)
Resultado-chave3	Identificar o que tem sido ensinado sobre o tema sustentabilidade nos cursos de especialização

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Como o diagnóstico de o quê tem sido ensinado sobre o tema sustentabilidade nas grades curriculares, tanto na graduação como na pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), espera-se que o resultado seja reportado e publicado, para gerar discussão e diálogo.

Entre os resultados destes três pilares (ações: seminários de discussão com foco a sustentabilidade, envolvimento dos alunos na implementação dos ODS, avaliação da grade curricular dos cursos) na construção de uma Unioeste sustentável, espera-se a definição de uma política de responsabilidade social, tema do próximo tópico.

#### 5.4.4 Política de Responsabilidade Social

A Unioeste está preocupada com a responsabilidade social como estabelece a missão da universidade. Uma política de responsabilidade social, assim como outros instrumentos de gestão – como é caso do PDI – poderá servir para orientar e monitorar ações com base os ODS.

Para Frandoloso e Rebelatto (2019) uma política de responsabilidade social além de um modelo de comunicação e de atuação pontual, é um modelo de gestão democrática do ensino superior, ancorado na ideia do compromisso das universidades com a busca da excelência acadêmica, sustentabilidade econômica, social e ambiental. Além disso, uma política de responsabilidade social marco de governança institucional pode refletir em apoio, registro e promoção de ações voltadas para o desenvolvimento sustentável (MARTÍNEZ-VIRTO; PÉREZ-ERANSUS, 2021).

Ao desenvolver uma política, não se trata de copiar o que está sendo feito em outras IES – como sugerido por Zaoual (2006), os projetos fracassam devido ao hábito de recortar as realidades, excluindo delas as identidades em que uns ou outros acreditam – mas sim, o resultado esperado está na compreensão do que a universidade tem feito para implementar a Agenda 2030 e avaliar de que forma a realidade de outras IES podem impactar e passar a ser adotado pela Unioeste.

A relevância da criação de uma Política de Responsabilidade Social na Unioeste está no apoio para tomada de decisões e com isso, espera-se a definição de ações claras e específicas para beneficiar a sociedade e o meio ambiente onde a universidade está inserida.

Vale mencionar, as pautas históricas da Unioeste, mudam ao longo do tempo, a partir do surgimento de novas demandas ou mesmo do atingimento da reivindicação estabelecida (por exemplo, a transformação do Hospital Regional de Cascavel – inaugurado em 1989 – para Hospital Universitário do Oeste do Paraná, por meio da Lei Estadual 13.029/2000) (UNIOESTE, 2021b). A exigência de governos e as demandas da sociedade civil podem ser entendidas como uma oportunidade para a implementação da Agenda 2030 na instituição.

A Tabela 6 apresenta um resumo das ações com vista para a implementação de forma estratégica dos ODS na Unioeste, conforme proposto neste capítulo. O primeiro item (Tabela 6) sugere a criação de um programa de gestão da sustentabilidade na Unioeste. Que por sua vez, refletirá na realização de seminários

de discussão com foco a sustentabilidade (ação 1), o envolvimento dos alunos (ação 2), e a avaliação da grade curricular dos cursos (ação 3) e como resultado desse processo, sugere-se a criação de uma política de responsabilidade social.

**Tabela 6** – Resumo de ações para a inclusão dos ODS na Unioeste

ITEM		RELEVÂNCIA	RESULTADO ESPERADO
Criação de um programa de gestão da sustentabilidade na Unioeste		Promoção da confiança entre os pares e aumento da sensibilização sobre os ODS	Consolidação da Unioeste como protagonista no desenvolvimento regional e sustentável, melhor ranqueamento no <i>THE Impact Rankings</i>
AÇÕES	1) Seminários de discussão com foco a sustentabilidade	Mobilização de grupos-chave com compromisso de sustentabilidade	Estímulo da cultura colaborativa, formação de uma rede de mentores, definições de prioridades
	2) Envolvimento dos alunos	Formação do aluno como ator protagonista no desenvolvimento sustentável	Proposição de soluções aos problemas locais, realização de eventos (exemplo: <i>Hackathons</i> ), criação de novas organizações dentro da Unioeste (exemplo: AIESEC)
	3) Avaliação da grade curricular dos cursos	Inclusão de tópicos de sustentabilidade no currículo	Aumento de competências voltadas aos ODS
(=) Política de Responsabilidade Social		Apoio para tomada de decisões	Definição de ações claras e específicas para beneficiar a sociedade e o meio ambiente onde a Unioeste está inserida

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

A responsabilidade social deve ser tratada como um compromisso central da governança e da gestão, que deve definir suas estratégias, incluindo uma missão e metas claras em relação à responsabilidade social e os desafios inerente as questões da sustentabilidade (COSTA *et al.*, 2021). Criar um plano ou programa que envolva a gestão da sustentabilidade – e sobremaneira a implementação dos ODS – na Unioeste deve ser uma prioridade.

A publicação de uma resolução de Política de Responsabilidade Social com foco no ensino, na pesquisa e na extensão da Universidade possibilita o reflexo deste estoque do capital social na instituição. Para atingir este propósito, as pessoas (comunidade acadêmica da Unioeste e atores externos) devem ser chamados para fazer parte do programa que poderá se apoiar em metodologias de gestão para avaliar os resultados (como é o caso do OKR) e considerados como pilares do programa (na Figura 18 em azul), são sugeridas três ações, que serão analisadas na sequência.

Conforme observado neste capítulo e resumido na Tabela 6, além do entendimento dos ODS como ferramenta de gestão e do capital social como mecanismo para o desenvolvimento, a formalização da implementação da Agenda 2030 na Unioeste poderia trazer ganhos para a instituição. No entanto, a elaboração de um programa de gestão envolve não apenas políticas, processos e procedimentos, mas principalmente um bom histórico de implementação e resultados, ou seja, fundamental a confiança entre os pares (cooperação), normas (arcabouço institucional) e sistema (redes).

Cumprir destacar, para o clássico da administração moderna, Peter Drucker (1909-2005): “a cultura engole a estratégia no café da manhã”. Isto quer dizer que não importa o quão arrojado possa parecer um plano ou uma estratégia, ela não terá efeito se não for da vontade dos membros da instituição. Melhor dizendo, se a cultura da Unioeste não favorecer a execução (capacidade de executar o plano) do que está sendo pensado, de nada servirá um programa de gestão da sustentabilidade.

No próximo capítulo do trabalho serão feitas as considerações finais buscando abordar as principais reflexões do estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável – também conhecido como os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) – chama a atenção para oportunidades de aprendizagem ao longo de seu processo de implementação. O objetivo desta pesquisa foi analisar a implementação dos ODS na Unioeste sob a influência do capital social. Para atender a este objetivo geral, estabeleceu-se quatro objetivos específicos, respondidos por meio de 14 entrevistas com gestores em funções de liderança na universidade, além de dados secundários como o *THE Impact Rankings*.

Identificou-se que a Unioeste vem implementando os ODS ainda que de forma reativa, e conta com um capital social ocioso, diagnosticado sobremaneira pela sobrecarga de trabalho dos agentes universitários e professores da instituição. Com o surgimento de novas demandas, como é o caso da Agenda 2030, conectar atores, promover fóruns de discussão e criar redes de networking devem partir da Unioeste.

O primeiro objetivo do trabalho ocupou-se em elaborar um diagnóstico institucional da Unioeste (como estudo de caso único), sendo que foi destacada a constituição histórica da universidade, a evolução da oferta de cursos, da comunidade acadêmica, do orçamento, dos indicadores de propriedade intelectual e da atual disposição de acordos de cooperação da Unioeste com seus parceiros ao redor do globo.

O segundo objetivo do trabalho propôs identificar as ações adotadas pela Unioeste para implementação dos ODS, considerando seu capital social. Entendemos o capital social como uma estratégia para o desenvolvimento. No que toca a implementação dos ODS na Unioeste, percebeu-se que a universidade se encontra em um estado reativo, atendendo as demandas de agentes ou fatores exógenos a instituição. Velhas estruturas não garantirão resultados necessários para um mundo sustentável. Neste sentido, importa destacar que é possível mudar esse cenário para uma posição de proatividade, como sugere este estudo. A Unioeste tem uma importância significativa para o desenvolvimento local e regional de onde ela está inserida. Além de contar com cinco campus, um hospital universitário e a reitoria, a Unioeste conta com capital humano que realiza pesquisa de impacto acadêmico, promove ações vinculadas aos núcleos, clínicas, fundações de apoio e prestação de serviços à comunidade.

Ainda no segundo objetivo, foi possível observar que a submissão de informações ao *Times Higher Education Impact Ranking* é complexa e exige esforços estratégicos. O fato de a Unioeste estar posicionada desde o lançamento do mencionado *Ranking* reflete no pioneirismo e preocupação da universidade com a sustentabilidade e com a prestação de contas para com a comunidade. O relatório anual da classificação *THE Impact Rankings* tem sido um catalisador para mudanças positivas e novos aprendizados para a instituição. Identificou-se uma subutilização do referido ranking, pois entre outros fatores, o ranking possibilita a realização de benchmarking e trocas de informações com outras instituições que estão inseridas em uma realidade parecida com a Unioeste, como é o caso da UEL e da UEM que estão melhor posicionadas no *ranking*.

O terceiro objetivo específico do trabalho, buscou compreender o entendimento de alguns membros da gestão da Unioeste quanto aos drivers e barreiras na implementação dos ODS na instituição. Identificou-se dez *drivers* na implementação dos ODS na Unioeste. Entre os mais citados pelos entrevistados estão: a habilidade da comunidade da universidade em cooperar, a forma como a Unioeste está organizada por ser uma Universidade pública, e as muitas parcerias que a IES demonstrou ser capaz de fomentar. Ao passo que identificou-se quatorze barreiras, apontadas como entraves para a implementação da Agenda 2030 na Unioeste. Entre as barreiras mais citadas pelos gestores da universidade estão: falta de cultura organizacional, falta de pessoas, falta de consciência, burocracia, falta de comprometimento e falta de recurso.

Comparando os *drivers* e as barreiras da Unioeste para implementação da Agenda 2030 na instituição, diagnosticado neste estudo, com outros países ao redor do globo (destacados na revisão da literatura, especificamente descritos no Quadro 6), isto é, considerando os fatores que influenciam na implementação dos ODS de IES de seis países – Brasil incluso nesta amostra – com os resultados encontrados na Unioeste, conclui-se que a implementação da Agenda 2030 é um tema novo para todas as universidades analisadas. No caso das IES, esta pode ser uma oportunidade para recuperar o protagonismo e legitimação social onde estão inseridas.

Para contemplar o quarto e último objetivo específico do trabalho, buscou-se apontar ações que contribuam para a implementação dos ODS na Unioeste. Foi sugerido um programa que por meio da realização de fóruns, engajamento da comunidade (especialmente dos alunos) e por meio da avaliação da grade curricular

dos cursos, espera-se a consolidação de uma política de responsabilidade social, com foco a implementação da Agenda e diretrizes que orientem a tomada de decisões. Trata-se de uma sugestão para iniciar o debate, não é um plano escrito em pedra, mas sim, algo que se pode mudar. E nesse caminho para uma Unioeste mais sustentável as pessoas devem ser agentes de transformação, participantes do processo. O programa de gestão da sustentabilidade na Unioeste não deve ser entendido como um departamento, mas sim como um comportamento da instituição.

Cumprir destacar, em tempos de demandas crescentes, de escassez de meios e de incertezas – potencializadas por novas relações sociais, tecnologias de produção e comunicação, crises civilizatórias e restrições sanitárias pós-pandemia – a capacidade de satisfazer as expectativas sociais devem ser o motor para as universidades se transformarem. E nesse sentido as agendas representam instrumentos de comprometimento local, nacional ou, como é o caso dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, internacional, e são voltados para um fim comum. São marcos institucionais para o esforço conjunto de governos e demais atores, buscando ações para compatibilizar o desenvolvimento e o meio ambiente.

No que toca a Agenda 2030, ela não deve ser entendida como uma panaceia gerencial, nem como uma regra exclusiva para países e instituições ricas, tampouco como uma conquista. Mas sim, os ODS devem ser entendidos como uma chamada à ação que envolve muitos atores, demanda o comprometimento e a habilidade de cooperação entre as pessoas e as instituições. Nesse sentido, as universidades não podem estar imunes a estas discussões, já que sua missão está relacionada ao ensino, a pesquisa e a extensão no desenvolvimento regional e sustentável de onde estão inseridas.

Com isto, as três relações com a teoria sugeridas na introdução foram validadas pelos resultados deste estudo, ou seja: os ODS podem ser o veículo para a transformação do ensino, pesquisa e extensão atualmente praticados em ordem global e sobremaneira na Unioeste (I). No entanto, esforços institucionais internos na Unioeste precisam ser discutidos de forma estratégica para implementá-los, ainda assim, a Unioeste colabora para o atingimento dos ODS em nível regional (II). Ademais, o fortalecimento do capital social na Unioeste e seu transbordamento em suas relações, aumentará a capacidade das pessoas para se associar, cooperar e atuar de forma conjunta na sociedade, colaborando para o desenvolvimento regional onde está inserida (III).

O tema desta pesquisa permeia em várias áreas do conhecimento, já que é considerada multidisciplinar, esta pesquisa, antes de tudo, contribuiu para melhor conhecer as práticas adotadas pela Unioeste face os ODS e mais do que isso, relacionando com o capital social. Este trabalho faz frente em diferentes direções, e entre os resultados desta pesquisa destacam-se as contribuições teóricas, práticas e gerenciais.

Como contribuição teórica, destaca-se diante dos resultados deste estudo as contribuições para a literatura, especialmente na área de desenvolvimento sustentável e universidades. A pesquisa também forneceu ampliação dos conhecimentos sobre capital social e desenvolvimento regional. Vale ressaltar que não foram encontrados na literatura estudos que abordassem a implementação dos ODS em IES usando a lente teórica do capital social.

Como contribuição prática, espera-se que esta pesquisa chame atenção da comunidade acadêmica da Unioeste para a urgência de pensar a implementação dos ODS na instituição, bem como do governo e instituições de fomento a aumentarem os investimentos para promoção de ações que reflitam maior sustentabilidade nas universidades.

Além do mais, os resultados aqui discutidos sugerem uma contribuição gerencial, e poderão servir como subsídio para o desenvolvimento de novas pesquisas, usando a metodologia de pesquisa-ação – considerando a realização de eventos, fóruns, estabelecimento de políticas, reunião de atores e criação de redes, conforme sugerido no quarto objetivo específico – com o intuito de avançar na implementação da Agenda 2030 na Unioeste de forma estratégica e planejada.

Como principal limitação da pesquisa está o fato de o estudo ter considerado somente parte do corpo executivo da Unioeste, foram eles: reitor, vice-reitor, pró-reitores (6), diretores de campus (5) e diretor do HUOP. Ou seja, faltou ouvir muita gente que também estão em posições de liderança na instituição, como por exemplo, os diretores de centro e coordenadores de curso, entre outros.

Isto é, os estudos não se esgotam, uma vez que ainda existe a necessidade de expansão de pesquisas acerca da temática em instituições de ensino superior e sobremaneira na Unioeste. Com o propósito de ampliar os estudos que envolvem a temática da implementação dos ODS em IES, novas pesquisas podem ser consideradas com o objetivo de corroborar com esta, investigando de forma aprofundada alguns achados deste estudo e aprimorar os resultados encontrados.

Como por exemplo, entrevistar todos da estrutura organizacional da Unioeste com foco em revisar o capital social como teoria que oriente a implementação dos ODS.

A partir dos dados obtidos nesta pesquisa, sugere-se também desenvolver um estudo semelhante nas outras seis universidades estaduais paranaenses (UEM, UEPG, UEL, Unicentro, Unespar, UENP) para além de comparar os resultados, propor esforços de maior amplitude que abrace todo o estado do Paraná. Como estratégia de ação imediata, conectar os grupos de pesquisa pode ser um começo, afinal, como propõe este estudo, o capital social pode trazer contribuições efetivas para trocas entre agentes locais e estimular o desenvolvimento regional. O que permite a implementação do capital social e dos ODS no espaço paranaense.

Tornar a Agenda 2030 efetiva dentro de uma organização requer, *inter alia*, conscientização para, então, planejar e executar ações de acordo com as características da instituição e seu meio. Espera-se que esse estudo possa auxiliar na disseminação das temáticas de IES e a implementação dos ODS no campo dos estudos brasileiros, gerando avanços nas pesquisas e estimulando novos debates na comunidade científica.

A Universidade tem um importante papel no atingimento dos ODS, não só na adoção de medidas sustentáveis nos campus, mas também na implementação da Agenda na região. O tema sustentabilidade deve ser institucionalizado em todos os níveis e não de forma isolada e por grupos específicos. A Unioeste pode – e deve – se organizar para transformar as demandas da sociedade externa em forças com foco no encadeamento de dinamismos socioeconômicos e desenvolvimento para a região.

Este estudo fornece argumentos que suportam a ideia de que o capital social pode ser um mecanismo para atingir os ODS. A Unioeste tem condições para ser exemplo na implementação da Agenda 2030 não só como instituição isolada dentro de seus muros, mas como protagonista na articulação com outras entidades e em todo o ecossistema onde está inserida. Isto é, a Unioeste conta com capital social necessário, mas não suficiente na implementação dos ODS na instituição. Para atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável cooperar é preciso!

## REFERÊNCIAS

- ADHIKARI, D. R.; SHAH, B. B. The state of the art in the incorporation of sustainable development goals in Nepalese Universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 6, p. 1373–1401, 2021.
- ALAWNEH, R.; JANNOUD, I.; RABAYAH, H.; ALI, H. Developing a novel index for assessing and managing the contribution of sustainable campuses to achieve UN SDGs. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 11770, p. 1–16, 2021.
- ALOMARI, F.; KHATAYBEH, A. Understanding of Sustainable Development Goals: The Case for Yarmouk University Science students' in Jordan. **Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi**, v. 11, n. 2, p. 43–51, 2021.
- ALVES, L. R.; BILHA CRUZ, L.; FERRERA DE LIMA, J.; PIFFER, M. O Capital Social na Microrregião de Toledo-PR – 1985/2009. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 139–172, 2013.
- AMERICAN INSTITUTE OF CHEMICAL ENGINEERS – AICHE TOLEDO. **The american institute of chemical engineers**. Disponível em: <<https://aichetoledo.wixsite.com/website>>. Acesso em: 16 dez. 2021.
- ARAS, G.; KUTLU FURTUNA, O.; HACIOGLU KAZAK, E. The nexus between stakeholders' materiality and sustainable development goals: evidence from higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2021.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017.
- ASSOCIATION INTERNATIONALE DES ÉTUDIANTS EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES – AIESEC. **About us**. Disponível em: <<https://aiesec.org/>>. Acesso em: 18 set. 2021.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BARBOSA, F. R. G. M.; NORONHA, M. O.; PIFFER, M. Abordagens qualitativas em estudos sobre pobreza: uma revisão estruturada da literatura Qualitative approaches in poverty studies : a structured literature review Enfoques cualitativos en estudios sobre la pobreza : una revisión estructurada de la litera. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. 1–26, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Segunda ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARLETE, A. R. L. **A cultural political economy account of higher education in Mercosur**. Doctoral thesis (Wolfson College, Faculty of Education)—Cambridge: University of Cambridge, 2019.
- BATY, P. **These universities top new rankings for their commitment to SDGs**. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2021/04/these-universities-top-rankings-for-their-commitment-to-sdgs/>>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- BEDOYA-DORADO, C.; MURILLO-VARGAS, G.; GONZALEZ-CAMPO, C. H. Sustainability in the mission and vision statements of Colombian Universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2021.
- BIDARRA, B. S.; VOLL, F. A. P.; FERRERA DE LIMA, J. **Economia e desenvolvimento territorial**. Foz do Iguaçu: Parque Itaipu, 2017.

BLASCO, N.; BRUSCA, I.; LABRADOR, M. Drivers for universities' contribution to the sustainable development goals: an analysis of Spanish public universities. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 1, p. 1–19, 2021.

BOEIRA, S. L.; BORBA, J. Os fundamentos teóricos do capital social. **Ambiente & Sociedade**, v. 9, n. 1, p. 187–193, 2006.

BOISIER, S. El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, n. 2, p. 39, 2000.

BORGES, L. F. P.; SBARDELOTTO, V. S. Política de ensino na Unioeste: democratização do acesso e política de permanência e conclusão discente. In: MANCHOPE, E. C. P. *et al.* (Eds.). **Interiorização do ensino superior: protagonismo das universidades estaduais e municipais no desenvolvimento regional**. Cascavel: Edunioeste, 2018. p. 141–167.

BOURDIEU, P. Le capital social. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 31, p. 2–3, 1980.

BRASIL. **Assembleia legislativa do Paraná - Lei Geral das Universidades (LGU) – Projeto de lei Nº 728/2021 de 17 de dezembro de 2021**. Disponível em: <<http://portal.assembleia.pr.leg.br/>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

BRASIL. **Guia de implementação da Base Nacional Comum Curricular: orientações para o processo de implementação da BNCC**. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

BROWN, D.; DILLARDM JESSE; MARSHALL, R. S. Triple bottom line: a business methaphor for a social construct. **Departament d'Economia de l'Empresa - Universitat Autònoma de Barcelona**, v. 06/2, n. March, p. 1–39, 2006.

BUDIARDJO, M. A.; RAMADAN, B. S.; PUTRI, S. A.; WAHYUNINGRUM, I. F. S.; MUHAMMAD, F. I. Towards sustainability in higher-education institutions: analysis of contributing factors and appropriate strategies. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 12, p. 1–14, 2021.

CÁMARA, E. S.; FERNÁNDEZ, I.; CASTILLO-EGUSKITZA, N. A holistic approach to integrate and evaluate sustainable development in higher education. The case study of the university of the Basque Country. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 1, p. 1–19, 2021.

CHANG, Y. C.; LIEN, H. L. Mapping course sustainability by embedding the SDGS inventory into the university curriculum: a case study from national university of Kaohsiung in Taiwan. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 10, 2020.

CHANKSELIANI, M.; QORABOYEV, I.; GIMRANOVA, D. Higher education contributing to local, national, and global development: new empirical and conceptual insights. **Higher Education**, v. 81, n. 1, p. 109–127, 2021.

CHIBIAQUI, E. D. P. **O Programa Oeste em Desenvolvimento e seus impactos na governança da região Oeste do Paraná**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio)—Toledo: Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2020.

CHRIST, G. D.; ALVES, L. R.; PIFFER, M. **Análise regional do Oeste e Sudoeste do Paraná e ODS 8**. X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional. **Anais...**Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2021. Disponível em:

<<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/21359/1192613459>>  
 . Acesso em: 21 nov. 2021

CHRIST, G. D.; FROHLICH, S.; MATTIELLO, R. Reflections on internationalization: quo vadis Unioeste? **Revista expectativa**, v. 20, n. 4, p. 108–132, 2021.

COELHO, R. A. **Desenvolvimento de liderança para a sustentabilidade corporativa: um estudo de caso a partir de abordagens da Teoria U em uma faculdade signatária PRME**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações)—Ribeirão Preto/USP: Universidade de São Paulo, 2019.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, n. 1988, p. 95–120, 1988.

CORRÊA, C. P. **O papel da Universidade Estadual do Oeste do Paraná no ecossistema de inovação da região Oeste do Paraná**. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração)—Cascavel: Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2021.

COSTA, A.; TAFURO, A.; BENVENUTO, M.; VIOLA, C. Corporate Social Responsibility through SDGs: Preliminary Results from a Pilot Study in Italian Universities. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 4, p. 117, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009. v. 3

DALLA GASPERINA, L.; MAZUTTI, J.; LONDERO BRANDLI, L.; SANTOS RABELLO, R. Smart practices in HEIs and the contribution to the SDGs: implementation in Brazilian university. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2021.

DE LA POZA, E.; MERELLO, P.; BARBERÁ, A.; CELANI, A. Universities' reporting on SDGs: Using the impact rankings to model and measure their contribution to sustainability. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 4, p. 1–30, 2021.

DIAS, G. P.; SILVA, M. E.; VIANA, F. L. E. **Reviewing the role of social capital towards supply chain sustainability practices**. XLV Encontro da ANPAD. **Anais...**Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. Disponível em: <[http://anpad.com.br/pt\\_br/event/details/114](http://anpad.com.br/pt_br/event/details/114)>. Acesso em: 10 mar. 2022

DOERR, J. **Measure what matters**. New York: Portfolio/Penguin, 2018.

DUARTE, V. N.; SCHNEIDER, M. B. **Capitais intangíveis e desenvolvimento territorial: algumas considerações**. XVIII ENANPUR. **Anais...**Natal: ENANPUR, 2019. Disponível em: <<http://anpur.org.br/xviiienganpur/anais/>>. Acesso em: 5 mar. 2022

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997.

ELMASSAH, S.; BILTAGY, M.; GAMAL, D. Framing the role of higher education in sustainable development: a case study analysis. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2021.

ERAUSKIN-TOLOSA, A.; BUENO, G.; ETXANO, I.; TAMAYO, U.; GARCÍA, M.; DE BLAS, M.; PÉREZ-IRIBARREN, E.; ZUAZO, I.; TORRE-PASCUAL, E.; AKIZU-GARDOKI, O. Social organisational LCA for the academic activity of the University of the Basque Country UPV/EHU. **International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 26, n. 8, p. 1648–1669, 2021.

EZQUERRA-LÁZARO, I.; GÓMEZ-PÉREZ, A.; MATAIX, C.; SOBERÓN, M.; MORENO-SERNA, J.; SÁNCHEZ-CHAPARRO, T. A dialogical approach to readiness for change towards sustainability in higher education institutions: the case of the sdgs seminars at the universidad politécnica de Madrid. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 16, p. 1–29, 2021.

FAGUNDES, M. B. B.; SCHMIDT, V.; CENTURIÃO, D. A. S. Identificação das variáveis de SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico e o desenvolvimento local: Corumbá-MS. **Informe GEPEC**, v. 17, n. 1, p. 6–22, 2013.

FAHIM, A.; TAN, Q.; NAZ, B.; AIN, Q. U.; BAZAI, S. U. Sustainable higher education reform quality assessment using SWOT analysis with integration of AHP and entropy models: A case study of Morocco. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 8, 2021.

FAJNZYLBBER, F. Competitividad internacional: evolución y lecciones. **Revista de la CEPAL**, v. 1988, n. 36, p. 7–24, 1988.

FAVARETO, A. Multiescalaridade e multidimensionalidade nas políticas e nos processos de desenvolvimento territorial – acelerar a transição de paradigmas. In: SILVEIRA, R. L. L.; DEPONTI, C. M. (Eds.). **Desenvolvimento regional: processos, políticas e transformações territoriais**. São Carlos: Pedro e João Editores, 2020. p. 61–91.

FERRAZ, R. L. **Operations decisions and the influence of host-country institutions: an exploratory study under the Paraguayan “Maquila regime”**. Dissertação (Escola de Administração)—São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2018.

FERRERA DE LIMA, J. Desenvolvimento regional fronteiriço: elementos para reflexão. In: FERRERA DE LIMA, J. (Ed.). **Desenvolvimento Regional Fronteiriço no Brasil**. Toledo: Núcleo de Desenvolvimento Regional, 2020b. p. 07–14.

FERRERA DE LIMA, J. Les institutions et la concertation territoriale. In: **Organisations et Territoires**. Québec: [s.n.], v. 19p. 45–50.

FERRERA DE LIMA, J. O desenvolvimento regional como fenômeno regional. In: SOUSA, C. M.; THEIS, I. M.; BARBOSA, J. L. A. (Eds.). **Celso Furtado: a esperança militante**. Campina Grande: A união, 2020a. v. 3p. 129–162.

FERRERA DE LIMA, J.; ALVES, L. R. Mecanismos e propostas para acelerar o desenvolvimento local e regional no Paraná. In: RAIHER, A. P. *et al.* (Eds.). **Economia paranaense: crescimento e desigualdades regionais**. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2012. p. 205–232.

FERRER-BALAS, D.; ADACHI, J.; BANAS, S.; DAVIDSON, C. I.; HOSHIKOSHI, A.; MISHRA, A.; MOTODOA, Y.; ONGA, M.; OSTWALD, M. An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities.

**International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 9, n. 3, p. 295–316, 2008.

FRANDOLOSO, M. A.; REBELATTO, B. G. The participatory process of planning social and environmental responsibility at a Brazilian university. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 5, p. 917–931, 2019.

FUERTES-CAMACHO, M. T.; GRAELL-MARTÍN, M.; FUENTES-LOSS, M.; BALAGUER-FÀBREGAS, M. C. Integrating sustainability into higher education curricula through the project method, a global learning strategy. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 3, 2019.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA. **Araucária promove quatro dias de debates com relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS)**. Disponível em: <<http://www.fappr.pr.gov.br/Noticia/Araucaria-promove-quatro-dias-de-debates-com-relacao-aos-Objetivos-de-Desenvolvimento>>. Acesso em: 5 nov. 2021.

FURTADO, C. **A nova dependência: dívida externa e monetarismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Círculo do livro, 1974.

GALA, P.; RONCAGLIA, A. **Brasil, uma economia que não aprende: novas perspectivas para entender nosso fracasso**. 1. ed. São Paulo: Edição do Autor, 2020.

GALLELI, B. Organizações e sustentabilidade: educação para a sustentabilidade. **Organizações e sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 3–6, 2019.

GALLELI, B.; TELES, N. E. B.; SANTOS, J. A. R.; FREITAS-MARTINS, M. S.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sustainability university rankings: a comparative analysis of UI green metric and the times higher education world university rankings. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2021.

GALLO, E.; SETTI, A. F. F. Território, intersectorialidade e escalas: Requisitos para a efetividade dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 19, n. 11, p. 4383–4386, 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. **SDG compass, inventory of business indicators**. Global reporting initiative, united nations global compact. Disponível em: <<https://sdgcompass.org/business-indicators/>>. Acesso em: 22 nov. 2021.

GOEBEL, M. A.; BIDARRA, Z. S. Política pública e a tutela das relações comerciais brasileiras. **XVI Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea**, 2019.

GOODALL, M.; MOORE, E. Integrating the sustainable development goals into teaching, research, operations, and service: a case report of Yale University. **Sustainability (United States)**, v. 12, n. 2, p. 93–96, 2019.

GUBA, E. G.; LINCOLN, T. S. Competing paradigms in qualitative research. In: **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 105–117.

HALLINGER, P.; CHATPINYAKOOP, C. A bibliometric review of research on higher education for sustainable development, 1998-2018. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 8, p. 1–20, 2019.

HANSEN, B.; STILING, P.; UY, W. F. Innovations and challenges in SDG integration and reporting in higher education: a case study from the University of South Florida. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 5, p. 1002–1021, 2021.

HAUSER, C.; RYAN, A. Higher education institutions, PRME and partnerships for the goals: retrofit labeling or driving force for change? **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 12, n. 6, p. 1268–1288, 2021.

HÜBSCHER, C.; HENSEL-BÖRNER, S.; HENSELER, J. Social marketing and higher education: partnering to achieve sustainable development goals. **Journal of Social Marketing**, 2021.

IBÁÑEZ, M. E.; CID, I. V. L.; MUÑOZ, L. V. A.; CLAROS, F. M. Environmental education, an essential instrument to implement the sustainable development goals in the university context. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 19, p. 1–23, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Mesorregiões Homogêneas**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias/cartas-e-mapas/15778-divisoes-regionais-do-brasil.html?edicao=24860&t=sobre>>. Acesso em: 1 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2018.

INSTITUTO CIDADES SUSTENTÁVEIS. **Índice de desenvolvimento sustentável das cidades – Brasil (IDSC-BR)**. Disponível em: <<https://idsc-br.sdgindex.org/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **ODS 17 - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável**. Brasília, DF: IPEA, 2020.

ISARD, W. **Methods of Regional Analysis: an Introduction to Regional Science**. Cambridge: MIT Press, 1960.

IVKOVIC, S. S.; MCRAE, N. Improving engagement of interns and employers with the United Nation’s Sustainable Development Goals. **International Journal of Work-Integrated Learning**, v. 22, n. 3, p. 345–356, 2021.

KEMPTON, L.; REGO, M. C.; ALVES, L. R.; VALLANCE, P.; SERRA, M. A.; TEWDWR-JONES, M. **Regional Studies Policy Impact Books**. London: Taylor & Francis Online, 2021a. v. 3

KEMPTON, L.; REGO, M. C.; ALVES, L. R.; VALLANCE, P.; SERRA, M. A.; TEWDWR-JONES, M. Executive summary. In: **Regional Studies Policy Impact Books**. London: Taylor & Francis Online, 2021b. v. 3p. 5–6.

KEMPTON, L.; REGO, M. C.; ALVES, L. R.; VALLANCE, P.; SERRA, M. A.; TEWDWR-JONES, M. Understanding the contributions of universities to regional development. In: **Regional Studies Policy Impact Books**. 3. ed. London: Taylor & Francis Online, 2021c. v. 3p. 13–32.

KEYNES, J. M. **Os economistas**. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1996.

KIOUPI, V.; VOULVOULIS, N. Sustainable Development Goals (SDGs): Assessing the Contribution of Higher Education Programmes. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 6701, 19 ago. 2020.

KÖRFGEN, A.; FÖRSTER, K.; GLATZ, I.; MAIER, S.; BECSI, B.; MEYER, A.; KROMP-KOLB, H.; STÖTTER, J. It's a hit! Mapping Austrian research contributions to the sustainable development goals. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 9, p. 1–13, 2018.

KOSEOGLU, M. A. Mapping the institutional collaboration network of strategic management research: 1980–2014. **Scientometrics**, v. 109, n. 1, p. 203–226, 2016.

LAGO, A. A. C. **Conferências de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: Fundação alexandre de Gusmão (FUNAG), 2013. v. 1

LEAL FILHO, W. Viewpoint: accelerating the implementation of the SDGs. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 3, p. 507–511, 2020.

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**, v. 299, p. 1–15, 2021.

LEAL FILHO, W.; SHIEL, C.; PAÇO, A.; MIFSUD, M.; ÁVILA, L. V.; BRANDLI, L. L.; MOLTHAN-HILL, P.; PACE, P.; AZEITEIRO, U. M.; VARGAS, V. R.; CAEIRO, S. Sustainable development goals and sustainability teaching at universities: falling behind or getting ahead of the pack? **Journal of Cleaner Production**, v. 232, p. 285–294, 2019.

LOZANO, R. Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 9–11, p. 787–796, 2006.

LUGOBONI, L. F.; MARQUES, M. **Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino introdução**. XXIV SEMEAD Seminários em Administração. **Anais...**São Paulo: PPGA FEA USP, 2021. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/24semead/arquivoscomcapa/706.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2021

MANAGI, S.; LINDNER, R.; STEVENS, C. C. Technology policy for the sustainable development goals: From the global to the local level. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 162, 2021.

MANDENG, O. Competitividad internacional y especialización. In: **Revista de la CEPAL, N° 45 (LC/G.4687-P)**. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 1991. v. 45p. 25–42.

MANGIPUDI, M. R.; PRASAD, K.; VAIDYA, R. W. Objectives and Key Results for Higher Educational Institutions - A Blended Approach as Part of Post Covid-19 Initiatives for Keeping the Institutions Abreast of the Industry Innovations, Create Future Leaders and Build the Nation. **Pacific Business Review International**, v. 13, n. 9, p. 46–56, 2021.

- MARTÍNEZ CASANOVAS, M.; RUÍZ-MUNZÓN, N.; BUIL-FABREGÁ, M. Higher education: the best practices for fostering competences for sustainable development through the use of active learning methodologies. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2021.
- MARTÍNEZ-VIRTO, L.; PÉREZ-ERANSUS, B. The role of the public university of navarre in achieving the 1st SDG for the end of poverty. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 17, p. 1–20, 2021.
- MATHEWS, D. **Para que las comunidades funcionen**. 1. ed. Dayton: Kettering Foundation Press, 2009.
- MAWONDE, A.; TOGO, M. Challenges of involving students in campus SDGs-related practices in an ODeL context: the case of the University of South Africa (Unisa). **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 7, p. 1487–1502, 2021.
- MAWONDE, A.; TOGO, M. Implementation of SDGs at the University of South Africa. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 5, p. 932–950, 2019.
- MELO, P. T. N. B.; REGIS, H. P.; BELLEN, H. M. VAN. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 136–164, 2015.
- MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. **International Journal of Surgery**, v. 8, n. 5, p. 336–341, 2010.
- MONTEIRO, M. A.; BIDARRA, Z. S.; PIFFER, M. A estratégia top-down da política pública de agricultura familiar na Guiné-Bissau. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 8, n. 2, p. 55, 2020.
- MOREJON, C. F. M.; FERRERA DE LIMA, J.; BIANCO, T. S. Índice de Desenvolvimento Territorial Sustentável. In: BIDARRA, B. S.; VOLL, F. A. P.; FERRERA DE LIMA, J. (Eds.). **Economia e desenvolvimento territorial**. Foz do Iguaçu: Parque Itaipu, 2017. p. 47–59.
- MORI JUNIOR, R.; FIEN, J.; HORNE, R. Implementing the UN SDGs in universities: challenges, opportunities, and lessons learned. **Sustainability (United States)**, v. 12, n. 2, p. 129–133, 2019.
- MUNIZ, D. M.; SILVA, C. L.; SCHNEIDER, M. B. Entre avanços e retrocessos: um estudo multicaso de conselhos de alimentação escolar paranaenses. **Informe GEPEC**, v. 26, n. 1, p. 299–312, 2022.
- MURILLO-VARGAS, G.; GONZALEZ-CAMPO, C. H.; BRATH, D. I. Mapping the integration of the sustainable development goals in universities: is it a field of study? **Journal of Teacher Education for Sustainability**, v. 22, n. 2, p. 7–25, 2020.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.
- NELLES, W.; VISETNOI, S.; MIDDLETON, C.; ORN-IN, T. Higher education institutions, SDG2 and agri-food sustainability: lessons from Chulalongkorn University and Thailand. **Environment, Development and Sustainability**, n. 0123456789, 2021.

NILSSON, M.; CHISHOLM, E.; GRIGGS, D.; HOWDEN-CHAPMAN, P.; MCCOLLUM, D.; MESSERLI, P.; NEUMANN, B.; STEVANCE, A. S.; VISBECK, M.; STAFFORD-SMITH, M. Mapping interactions between the sustainable development goals: lessons learned and ways forward. **Sustainability Science**, v. 13, n. 6, p. 1489–1503, 2018.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista Fae**, v. 5, n. 2, p. 37–48, 2002.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OMISORE, A. G.; BABARINDE, G. M.; BAKARE, D. P.; ASEKUN-OLARINMOYE, E. O. Awareness and knowledge of the sustainable development goals in a University Community in Southwestern Nigeria. **Ethiopian journal of health sciences**, v. 27, n. 6, p. 669–676, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **About the UN**. Disponível em: <<http://www.un.org/en/about-un/index.html>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em Brasil**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 8 mar. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development** General Assembly. Nova Iorque: A/RES/70/1: [s.n.]. Disponível em: <<https://undocs.org/en/A/70/L.1>>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission) The Palgrave Encyclopedia of Global Security Studies**. Nova Iorque: A/42/427: [s.n.]. Disponível em: <<https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2021.

OSTROM, E. **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1990.

OWENS, T. L. Higher education in the sustainable development goals framework. **European Journal of Education**, v. 52, n. 4, p. 414–420, 2017.

PALETTA, A.; BONOLI, A. Governing the university in the perspective of the United Nations 2030 Agenda: the case of the University of Bologna. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 3, p. 500–514, 2019.

PEROVIĆ, L. M.; KOSOR, M. M. The efficiency of universities in achieving sustainable development goals. **Amfiteatru Economic**, v. 22, n. 54, p. 516–532, 2020.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: a practical guide**. Oxford: Blackwell, 2006.

PIACENTI, C. A. **Indicadores do potencial de desenvolvimento endógeno dos municípios paranaenses no período 1999/2013**. 1ª ed. Foz do Iguaçu: Editora Parque Itaipu, 2016.

PIACENTI, C. A.; FERRERA DE LIMA, J. **Análise regional: indicadores e metodologias**. Curitiba, PR: Camões, 2012.

PIACENTI, C. A.; FERRERA LIMA, J. F.; EBERHARDT, P. H. C. **Economia e Desenvolvimento Regional**. Foz do Iguaçu: Editora Parque Itaipú, 2016.

PICKTON, D. W.; WRIGHT, S. What's swot in strategic analysis? **Strategic change**, v. 7, n. 2, p. 101–109, 1998.

PIFFER, M. **A teoria da base econômica e o desenvolvimento regional do estado do paraná no final do século XX**. Tese (Programa de Pós-gradua o em Desenvolvimento Regional)—Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2009.

PIFFER, M.; AREND, S. C. **Desenvolvimento regional paranaense a partir da abordagem teórica de Douglass North**. IV Seminario Internacional sobre Desenvolvimento Regional. **Anais...UNISC**, 2009. Disponível em: <<https://www.unisc.br/site/sidr/2008/textos/67.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2022

PIKE, A.; RODRÍGUEZ-POSE, A.; TOMANEY, J. **Local and regional development**. London: Routledge, 2006.

PIMENTEL, G. S. R. O Brasil e os desafios da educa o e dos educadores na Agenda 2030 da ONU. **Revista Nova Paideia – Revista Interdisciplinar em Educa o e Pesquisa**, v. 1, n. 3, p. 22–33, 2019.

PIZZUTILO, F.; VENEZIA, E. On the maturity of social responsibility and sustainability integration in higher education institutions: Descriptive criteria and conceptual framework. **International Journal of Management Education**, v. 19, n. 3, p. 100515, 2021.

PLEIN, C. As institui es da pobreza: uma análise da microrregião de Pitanga (PR) a partir da abordagem institucional de Douglass North. **Informe GEPEC**, v. 18, n. 2, p. 120–136, 2015.

POZA-VILCHES, F.; GARCÍA-GONZÁLEZ, E.; SOLÍS-ESPALLARGAS, C.; VELASCO-MARTÍNEZ, L. C.; LÓPEZ-ALCARRIA, A.; ESTRADA-VIDAL, L. I.; JIMÉNEZ-FONTANA, R.; RODRÍGUEZ-MARÍN, F.; PUIG-GUTIÉRREZ, M.; T JAR HURTADO, J. C.; GUTIÉRREZ-PÉREZ, J. Greening of the syllabus in faculties of education sciences through sustainable development goals: the case of public Andalusian universities (Spain). **International Journal of Sustainability in Higher Education**, p. 1–48, 2021.

PRANDI, C.; CECCARINI, C.; NISI, V.; SALOMONI, P. Designing interactive infographics to stimulate environmental awareness: an exploration with a University community. **Multimedia Tools and Applications**, v. 80, n. 9, p. 12951–12968, 2021.

PRIETO-JIMÉNEZ, E.; LÓPEZ-CATAL N, L.; LÓPEZ-CATAL N, B.; DOMÍNGUEZ-FERNÁNDEZ, G. Sustainable development goals and education: A bibliometric mapping analysis. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 4, p. 1–20, 2021.

PURCELL, W. M.; HENRIKSEN, H.; SPENGLER, J. D. Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: “Living labs” for sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 8, p. 1343–1357, 2019.

PUTNAM, R. D. Bowling Alone: America’s Declining Social Capital. **Journal of Democracy**, v. 6, n. 1, p. 65–78, 1995.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RAIHER, A. P. **As universidades estaduais e o desenvolvimento regional do Paraná**. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2017.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento a execução**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

RODRIGUES, G. O.; ANTUNES, M. C.; MOREIRA, C. R.; SALES, E. S.; ANTUNES, J. Governança aplicada ao setor público: um estudo bibliométrico dos últimos cinco anos. **Informe GEPEC**, v. 24, n. 2, p. 11–29, 2020.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; SILBER, C.; GUADAGNIN, A. A cultura da organização e a responsabilidade social empresarial. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 113, p. 131–146, 2022.

SABARÁ, M. T. R.; SILVA, M. A. R.; OLIVEIRA, N. M. Elites políticas e desenvolvimento regional: uma aproximação necessária. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**2, v. 20, n. 38, p. 20–33, 2021.

SAITUA-IRIBAR, A.; CORRAL-LAGE, J.; PEÑA-MIGUEL, N. Improving knowledge about the sustainable development goals through a collaborative learning methodology and serious game. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 15, 2020.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 3. ed. London: Sage Publications, 2016.

SANDER, T. H.; PUTNAM, R. D. Still bowling alone? The post-9/11 split. **Journal of Democracy**, v. 21, n. 1, p. 9–16, 2010.

SANTOS, F. S.; ALMEIDA FILHO, N. **A quarta missão da Universidade: internacionalização universitária na sociedade do conhecimento**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012.

SANTOS, M. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Hucitec, 1994.

SARDENBERG, R. M. **O Brasil e as Nações Unidas**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), 2013.

SCHULZ, K. P. *et al.* Facilitating, envisioning and implementing sustainable development with creative approaches. **Journal of Cleaner Production**, v. 278, p. 1–10, 2021.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – SESI. **Selo Sesi ODS**. Disponível em: <<http://portalods.com.br/noticias/selo-sesi-ods-2020/>>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SHABALALA, L. P.; NGCWANGU, S. Accelerating the implementation of SDG 4: stakeholder perceptions towards initiation of sustainable community engagement projects by higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 7, p. 1573–1591, 2021.

SILVA, C. S. **Dinâmicas locacionais dos municípios do estado do Tocantins entre 2001 e 2019**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio)—Toledo: Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2021.

SMANIOTTO, C. *et al.* Sustainable development goals and 2030 agenda: awareness, knowledge and attitudes in nine Italian universities. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 23, p. 1–18, 2020.

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas Causas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

STUKALO, N.; LYTVYN, M. Towards sustainable development through higher education quality assurance. **Education sciences**, v. 11, n. 664, p. 1–15, 2021.

SUPERINTENDÊNCIA GERAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR – SETI. **Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior**.

Disponível em:

<[http://www.seti.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2019-09/censo\\_ensino\\_superior\\_2018.pdf](http://www.seti.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2019-09/censo_ensino_superior_2018.pdf)>.

SUPERINTENDÊNCIA GERAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR – SETI. **Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior**.

Disponível em: <<http://www.seti.pr.gov.br/institucional/apresentacao>>. Acesso em: 24 maio. 2021.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK – SDSN AUSTRALIA / PACIFIC. **Getting started with the SDGS in Universities: A guide to for Universities, Higher Education Institutions and the Academic Sector**.

Melbourne: Sustainable Development Solutions Network, 2017.

TAMRAT, W. Addressing the higher education for sustainable development agenda at the College of Open and Distance Learning, St. Mary's University, Ethiopia: opportunities and challenges. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2021.

THEIS, I. M.; FERRERA DE LIMA, J.; OLIVEIRA, N. M.; BARBOSA, J. L. A.; RANDOLPH, R. Regional development: construction of a knowledge field? **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 18, n. 1, p. 244–257, 2021.

TIMES HIGHER EDUCATION – THE. **Impact Rankings**. Disponível em: <<https://www.timeshighereducation.com/impactrankings/>>. Acesso em: 22 abr. 2021b.

TIMES HIGHER EDUCATION – THE. **THE Impact Rankings 2021: methodology**. Disponível em: <<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-2021-methodology>>. Acesso em: 22 abr. 2021a.

TIMES HIGHER EDUCATION – THE. **University of Auckland**. Disponível em: <<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-auckland>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

TIMES HIGHER EDUCATION – THE. **World university rankings**. Disponível em: <<https://www.timeshighereducation.com/>>. Acesso em: 6 dez. 2021c.

TOCQUEVILLE, A. **Democracy in America**. Chicago: University Of Chicago Press, 2002.

TOGO, M.; GANDIDZANWA, C. P. The role of Education 5.0 in accelerating the implementation of SDGs and challenges encountered at the University of Zimbabwe. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 7, p. 1520–1535, 2021.

TORABIAN, J. Revisiting global university rankings and their indicators in the age of sustainable development. **Sustainability (United States)**, v. 12, n. 3, p. 167–172, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Estatuto da Universidade Estadual do Oeste do Paraná: Resolução N<sup>o</sup> 017/1999-COU, de 17 de setembro de 1999**. Disponível em:

<[https://www.unioeste.br/portal/arquivos/scs/docs/017\\_estatuto.pdf](https://www.unioeste.br/portal/arquivos/scs/docs/017_estatuto.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2020.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **31 anos: Orgulho de ser Huop**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/central-de-noticias/15-hospital-universitario/54329-31-anos-orgulho-de-ser-huop>>. Acesso em: 4 maio. 2022b.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Caderno de Indicadores NIT 2021 Relatório de Atividades Ano Base: 2021**. Cascavel: Núcleo de Inovações Tecnológicas, 2021c. Disponível em:

<<https://www.unioeste.br/portal/ciencia-e-inovacao/nit/nit-unioeste/relatorios-de-atividades>>. Acesso em: 3 maio. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Campus de Foz do Iguaçu recebe Selo Sesi ODS 2020 por boas ações relacionadas a prevenção da Covid-19**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/central-de-noticias/56382-campus-de-foz-do-iguacu-recebe-selo-sesi-ods-2020-por-boas-acoes-relacionadas-a-prevencao-da-covid-19>>. Acesso em: 11 nov. 2021c.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Consulta das atividades de extensão, projetos de pesquisa e grupos de pesquisa**.

Disponível em: <<https://midas.unioeste.br/sgpj/#/projetos/>>. Acesso em: 7 dez. 2021e.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Convênios Internacionais Vigentes**. Disponível em:

<<https://www.unioeste.br/portal/ari/convenios/convenios-vigentes>>. Acesso em: 8 fev. 2022b.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE.

**Desenvolvimento sustentável: Unioeste participa de projeto internacional**.

Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/central-de-noticias/57453-desenvolvimento-sustentavel-unioeste-participa-de-projeto-internacional>>. Acesso em: 7 set. 2021g.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Disciplina em inglês é ofertada pela primeira vez na Unioeste**. Disponível em:

<<https://www.unioeste.br/portal/central-de-noticias/33-antiores-central-de-noticias/46057-disciplina-em-ingles-e-ofertada-pela-primeira-vez-na-unioeste>>. Acesso em: 5 nov. 2021b.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Estatística – Unioeste em números**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/acesso-aos-dados/estatistica>>. Acesso em: 8 fev. 2022a.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Orçamento Executado**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/transparenciaproplan/planejamento-e-orcamento/orcamento-da-unioeste/orcamento-aprovado>>. Acesso em: 27 maio. 2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Organograma**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/sobre-a-unioeste/organograma>>. Acesso em: 3 mar. 2021a.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Plano de desenvolvimento institucional (2019-2023) Resolução N° 105/2018-COU, de 4 de outubro de 2018**. Cascavel: [s.n.]. Disponível em: <[https://www.unioeste.br/portal/images/proplan/PDI\\_2019-2023\\_atual.pdf](https://www.unioeste.br/portal/images/proplan/PDI_2019-2023_atual.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2021a.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Projeto da Unioeste é o ganhador estadual do Prêmio SESI ODS**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/central-de-noticias/58529-projeto-da-unioeste-e-o-ganhador-estadual-do-premio-sesi-ods-2021>>. Acesso em: 30 nov. 2021i.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Resolução n° 028/2003-COU Aprova o Regimento Geral da UNIOESTE. Alterado pela resol. 069/2004-COU; alterado pela resol. 076/2015-COU, de 13 de agosto de 2015**. Disponível em: <[https://www.unioeste.br/portal/arquivos/scs/docs/028\\_Regimento\\_Geral.pdf](https://www.unioeste.br/portal/arquivos/scs/docs/028_Regimento_Geral.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Resolução N° 057/2020-COU, de 12 de maio de 2020 (Proposta orçamentária da Unioeste para o exercício de 2021)**. Disponível em: <<https://midas.unioeste.br/sgav/arqVrtConteudo/download?arqCntCodigo=207747>>. Acesso em: 27 maio. 2021b.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Resolução N° 058/2020-CEPE, de 21 de maio de 2020 (Normas e procedimentos específicos para atividades de Extensão da Unioeste)**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/proextensao/documentos/resolucoes>>. Acesso em: 2 dez. 2021d.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Resolução N° 055/2021-COU, de 29 de Julho de 2021 (Regulamento para criação, avaliação e alteração dos núcleos da Unioeste)**. Disponível em: <[https://midas.unioeste.br/sgav/arqvirtual#/>](https://midas.unioeste.br/sgav/arqvirtual#/)>. Acesso em: 7 dez. 2021d.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Resolução N° 058/2021-COU, de 29 de Julho de 2021 (Regulamento da atividade de prestação de serviços e de produção de bens da Unioeste)**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/proextensao/documentos/resolucoes>>. Acesso em: 2 dez. 2021h.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Sobre o PEIEX – Núcleo Operacional de Cascavel**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/peiex>>. Acesso em: 9 fev. 2021f.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **Unioeste promove Diálogo com Educadores sobre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/central-de-noticias/55523-unioeste-promove-dialogo-com-educadores-sobre-os-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em: 5 mar. 2022c.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE. **XX Seminário de extensão da Unioeste**. A extensão universitária e os objetivos do desenvolvimento sustentável. **Anais...Marechal Cândido Rondon: PROEX, 2021**. Disponível em: <[https://www.unioeste.br/portal/arq/files/eventos/seu/anais/XX\\_SEU\\_Anais-atual.pdf](https://www.unioeste.br/portal/arq/files/eventos/seu/anais/XX_SEU_Anais-atual.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2021

UNIVERSITY OF MANCHESTER. **The University of Manchester**. Disponível em: <<https://www.manchester.ac.uk/>>. Acesso em: 22 abr. 2021.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520–524, 1979.

VÁZQUEZ-VERDERA, V. *et al.* The future we want: a learning experience to promote sdgs in higher education from the united nations and university of Valencia. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 15, p. 1–27, 2021.

VRIES, B. J. M.; PETERSEN, A. C. Conceptualizing sustainable development. An assessment methodology connecting values, knowledge, worldviews and scenarios. **Ecological Economics**, v. 68, n. 4, p. 1006–1019, 2009.

WEYBRECHT, G. How management education is engaging students in the sustainable development goals. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 6, p. 1302–1315, 2021.

WODTKE, C. Introduction to OKRs. **O’Reilly Media**, p. 1–26, 2016.

WRIGHT, T. S. A. Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 3, n. 3, p. 203–220, 2002.

WUBAH, D.; STEUER, C.; BROWN, G.; RICE, K. Funding community sustainable development using zero energy buildings. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 1, p. 29–43, 2021.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods**. 3. ed. London: Sage Publications, 2002. v. 5

ZAOUAL, H. **Nova economia das iniciativas locais: uma introdução ao pensamento pós-global**. 1. ed. Rio de Janeiro: DP&A: Consulado Geral da França: COPPE/UFRJ, 2006.

ZHU, B.; ZHU, C.; DEWANCKER, B. A study of development mode in green campus to realize the sustainable development goals. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 4, p. 799–818, 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### FORMATO DA ENTREVISTA

- Esclarecer sobre o formato diferenciado de utilização do termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE.
- A entrevista será on-line e gravada.
- Comentar sobre motivação para entrevista e objetivo da pesquisa.
  - **analisar a implementação dos ODS na Unioeste sob a influência do capital social.**
- Não tem resposta certa ou errada.
- Quebra-gelo: abordar algum assunto geral, de forma positiva, para aproximar o entrevistado.

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- Sexo:
- Ano de ingresso na Unioeste:
- Data da entrevista:
- Duração da entrevista:
- Formação:

### CAPITAL SOCIAL

1. Conte-me brevemente sobre seu histórico na Unioeste e sua função atual.
2. Você faz parte de alguma associação? Se sim, qual/quais?
3. Qual sua visão sobre a comunidade acadêmica da Unioeste? (docentes, agentes universitários, discentes, sociedade)
4. O que você acha que se sobrepõe na Unioeste (pesquisa, ensino, extensão)? Justifique.
5. Em relação a conflitos, o que é mais típico da Unioeste: interesses comuns, conflitos conciliáveis ou conflitos inconciliáveis?
6. Como você considera o ambiente institucional da Unioeste: conflituoso, consensual ou ambas as coisas?
7. Você está satisfeito(a) com esses aspectos das atividades da gestão na Unioeste? Justifique.
  - 7.1 Disponibilidade para diálogo com a comunidade
  - 7.2 Diretrizes programáticas (resoluções, por exemplo)
  - 7.3 Qualificação e diligência do pessoal
  - 7.4 Coordenação da instituição com o governo local
  - 7.5 Viabilidade dos projetos regionais
  - 7.6 Tempo requerido para resolver uma demanda interna e externa
8. Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unioeste? Se sim, quais os pontos chaves?

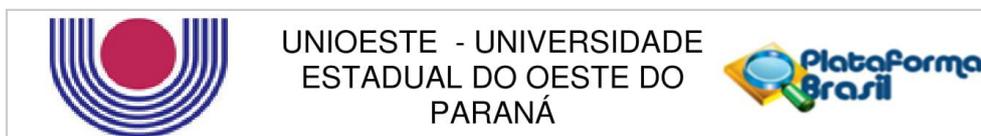
### OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

9. Você acredita que a cooperação tem influência na sustentabilidade da Unioeste? Se sim, como?
10. Como você percebe o tema sustentabilidade nas práticas da Unioeste?
11. Você já ouviu falar sobre os ODS? Se sim, como você o compreende?
12. O que a Unioeste fez ou vem fazendo para implementar os ODS na instituição?
13. Quais os principais *drivers* ou motivadores que facilitaria a implementação dos ODS na Unioeste?
14. Quais são os principais entraves ou barreiras para implementar os ODS na Unioeste?
15. Qual o seu papel enquanto gestor para a implementação dos ODS na Unioeste?
16. Você tem alguma sugestão para a Unioeste avançar na implementação dos ODS na instituição?

## APÊNDICE B – LISTA DOS ENTREVISTADOS

<b>Nome</b>	<b>Grupo</b>	<b>Cargo de liderança</b>
Alexandre Almeida Webber	Reitoria	Reitor
Gilmar Ribeiro de Mello	Reitoria	Vice-reitor
Gerson Henrique da Silva	Reitoria	Pró-Reitor de Planejamento – PROPLAN
Eurides Küster Macedo Junior	Reitoria	Pró-Reitor de Graduação – PROGRAD
Fabiana Regina Veloso	Reitoria	Pró-Reitora de Extensão – PROEX
Sanimar Busse	Reitoria	Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação – PRPPG
Joseane Rodrigues da Silva Nobre	Reitoria	Pró-Reitora de Recursos Humanos – PRORH
Geysler Rogis Flor Bertolini	Reitoria	Pró-Reitor de Administração e Finanças – PRAF
Davi Felix Schreiner	Direção	Diretor de Campus Marechal Cândido Rondon
Anibal Mantovani Diniz	Direção	Diretor de Campus Cascavel
Adilson Carlos da Rocha	Direção	Diretor de Campus Francisco Beltrão
Fernando José Martins	Direção	Diretor de Campus Foz do Iguaçu
Remi Schorn	Direção	Diretor de Campus Toledo
Rodrigo Allan Barcella	Direção	Diretor do HUOP

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA (CEP)



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AGENDA 2030: UNIOESTE QUO VADIS?

**Pesquisador:** GABRIELA DAIANA CHRIST

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 44790921.0.0000.0107

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.619.884

**Apresentação do Projeto:**

Saneamento de pendências

**Objetivo da Pesquisa:**

Vide descrição anteriormente apresentada

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Vide descrição anteriormente apresentada

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Vide descrição anteriormente apresentada

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide descrição anteriormente apresentada

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

As pendências em relação ao TCLE foram atendidas

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1716809.pdf	29/03/2021 19:05:13		Aceito

**Endereço:** RUA UNIVERSITARIA 2069

**Bairro:** UNIVERSITARIO

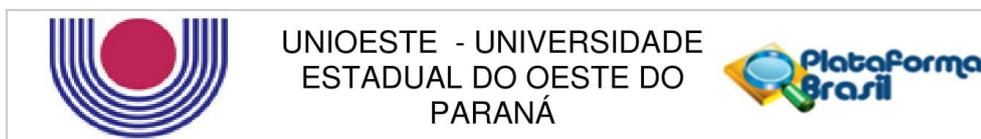
**CEP:** 85.819-110

**UF:** PR

**Município:** CASCAVEL

**Telefone:** (45)3220-3092

**E-mail:** cep.prppg@unioeste.br



Continuação do Parecer: 4.619.884

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_CEP_GDC.docx	29/03/2021 19:04:56	GABRIELA DAIANA CHRIST	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Justificativa_formato_diferenciado_TCLE_GDC_3.docx	29/03/2021 19:04:46	GABRIELA DAIANA CHRIST	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Dissert_Christ_3.pdf	22/03/2021 18:13:53	GABRIELA DAIANA CHRIST	Aceito
Outros	Formulario_CEP_GDC_1.pdf	19/03/2021 21:32:01	GABRIELA DAIANA CHRIST	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_GDC.pdf	19/03/2021 16:32:19	GABRIELA DAIANA CHRIST	Aceito
Outros	ROTEIRO_ENTREVISTA_SEMIESTRUTURADA_GDC.pdf	16/03/2021 09:04:24	GABRIELA DAIANA CHRIST	Aceito
Outros	Lattes_MP.pdf	16/03/2021 09:02:40	GABRIELA DAIANA CHRIST	Aceito
Outros	Lattes_GDC.pdf	16/03/2021 09:02:24	GABRIELA DAIANA CHRIST	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CASCADEL, 29 de Março de 2021

---

**Assinado por:**  
**Dartel Ferrari de Lima**  
**(Coordenador(a))**

<b>Endereço:</b> RUA UNIVERSITARIA 2069	<b>CEP:</b> 85.819-110
<b>Bairro:</b> UNIVERSITARIO	
<b>UF:</b> PR	<b>Município:</b> CASCAVEL
<b>Telefone:</b> (45)3220-3092	<b>E-mail:</b> cep.prppg@unioeste.br

## ANEXO B – RELATÓRIO DE ANÁLISE ANTI-PLÁGIO

Arquivos	Termos comuns	Similaridade
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/27857">https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/27857</a>	328	0,88
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/27857/19861/107456">https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/27857/19861/107456</a>	343	0,81
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/26241/22841/304587">https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/26241/22841/304587</a>	200	0,48
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSHE-10-2020-0398/full/html">https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSHE-10-2020-0398/full/html</a>	157	0,36
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://www.unioeste.br/portal/central-de-noticias/56382-campus-de-foz-do-iguacu-recebe-selo-sesi-ods-2020-por-boas-acoes-relacionadas-a-prevencao-da-covid-19">https://www.unioeste.br/portal/central-de-noticias/56382-campus-de-foz-do-iguacu-recebe-selo-sesi-ods-2020-por-boas-acoes-relacionadas-a-prevencao-da-covid-19</a>	98	0,26
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://www.unioeste.br/portal/proextensao/documentos/resolucoes">https://www.unioeste.br/portal/proextensao/documentos/resolucoes</a>	71	0,19
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://www.unioeste.br">https://www.unioeste.br</a>	68	0,18
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://www.emeraldgroupublishing.com/journal/ijshe">https://www.emeraldgroupublishing.com/journal/ijshe</a>	43	0,10
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://www.ici.curitiba.org.br/noticias/ici-conquista-selo-sesi-ods-2020/2256">https://www.ici.curitiba.org.br/noticias/ici-conquista-selo-sesi-ods-2020/2256</a>	32	0,08
20220504 CAPITAL SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_Christ.pdf X <a href="https://www.tandfonline.com/journals/rpim20">https://www.tandfonline.com/journals/rpim20</a>	11	0,03

\*Similaridade = termos comuns / termos distintos.

\*\*Relatório gerado por CopySpider Software 2022-05-04 22:47:15