UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL
MESTRADO PROFISSIONAL

OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL PARA SERVIDORES LOTADOS EM PRÓ-REITORIAS

Analouise Santos de Melo

CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
2024

OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL PARA SERVIDORES LOTADOS EM PRÓ-REITORIAS

Analouise Santos de Melo
Bacharel em Ciências Contábeis
Universidade Estadual de Feira de Santana, 2009

Relatório Técnico apresentado ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Américo Almassy Júnior

CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
2024

FICHA CATALOGRÁFICA

M528o

Melo, Analouise Santos de.

Os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) em uma Instituição de Ensino Superior: proposta de planejamento instrucional para servidores lotados em pró-reitorias / Analouise Santos de Melo._ Cruz das Almas, BA, 2024.

142f.; il.

Relatório Técnico (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Américo Almassy Júnior.

1.Universidades e faculdades – Desenvolvimento sustentável. 2.Universidades e faculdades – Qualidade de vida – Análise. I.Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas. II.Título.

CDD: 378

Ficha elaborada pela Biblioteca Universitária de Cruz das Almas - UFRB. Responsável pela Elaboração Antonio Marcos Sarmento das Chagas (Bibliotecário - CRB5 / 1615).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL - PPGGPPSS
MESTRADO PROFISSIONAL

OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL PARA SERVIDORES LOTADOS EM PRÓ-REITORIAS

Comissão Examinadora da Defesa de Relatório Técnico (Mestrado)
Analouise Santos de Melo

Aprovada em: 28 de maio de 2024

gov.br Documento assinado digitalmente
ALEXANDRE AMERICO ALMASSY JUNIOR
Data: 17/07/2024 13:29:52-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Alexandre Américo Almassy Júnior
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Orientador

gov.br Documento assinado digitalmente
JOSE PEREIRA MASCARENHAS BISNETO
Data: 17/07/2024 14:14:01-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Examinador Interno

gov.br Documento assinado digitalmente
AMALI DE ANGELIS MUSSI
Data: 19/07/2024 12:30:36-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Dr.ª Amali de Angelis Mussi
Universidade Estadual de Feira de Santana
Examinadora Externa

AGRADECIMENTOS

A Deus, toda honra, toda glória e todo louvor!

Aos meus pais, pelo apoio.

Aos familiares e amigos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização dessa pesquisa.

Aos colegas e amigos da Turma 2022, aprendi com cada um de vocês e tenho certeza de que faremos coisas grandiosas.

À Coordenação do Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, pelo trabalho, pela dedicação em tornar o Programa cada vez melhor.

Aos docentes do Programa, por promoverem transformações através do compartilhamento dos seus conhecimentos e das suas experiências.

Aos membros da banca examinadora, Prof. José Pereira Mascarenhas Bisneto e Prof.ª Amali de Angelis Mussi, pelos apontamentos pertinentes que enriqueceram a pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Alexandre Américo Almassy Júnior, obrigada por aceitar me orientar, pela paciência e serenidade com que conduziu todo o processo. Saiba que além de ensinar, você inspira!

OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL PARA SERVIDORES LOTADOS EM PRÓ-REITORIAS

RESUMO: A Agenda 2030 é um compromisso global que reúne 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que abordam os desafios mundiais mais urgentes: acabar com a pobreza; aumentar a prosperidade econômica; a sustentabilidade ambiental; a inclusão social; a paz e o bom governo para todos os povos até 2030. As ações em prol da implementação dos ODS devem ser resultantes da colaboração de esforços mútuos entre diversos setores. As universidades ocupam lugar de destaque nesse cenário, em razão da função educacional e social que exercem, mas o debate em torno do tema sustentabilidade no âmbito das universidades, especialmente as públicas, enfrenta muitas barreiras e uma delas diz respeito à falta de desenvolvimento de competências dos servidores para fomentarem ações exitosas relacionadas ao tema. Nessa perspectiva, as iniciativas de capacitação têm se constituído como importante estratégia para implementação de ações em prol de todos os ODS. Este Relatório Técnico relata uma experiência cujo objetivo foi identificar as necessidades de treinamento e de desenvolvimento de competências dos servidores lotados em Pró-Reitorias da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs) como contribuição ao alcance dos ODS, com base em competências indicadas na literatura e se inova ao apresentar como produto de pesquisa, uma proposta de planejamento instrucional para essa Instituição de Ensino Superior (IES). A pesquisa realizada possui abordagem quanti/qualitativa, do tipo exploratória-descritiva e adota como procedimento de condução principal o método de pesquisa Survey aliado à análise documental. Para subsidiar a definição das categorias analíticas empregadas no método Survey também foi utilizada uma revisão de literatura. A partir dos resultados da pesquisa, foi possível perceber que existe uma lacuna em conhecimentos mais específicos sobre os ODS e há a necessidade de que os servidores sejam capacitados para contribuírem com o cumprimento da Agenda 2030 no âmbito institucional. Assim, o produto desenvolvido sinaliza uma trilha a ser seguida de capacitações e incentivos a serem realizados, no sentido de qualificar os servidores para que possam atuar como agentes de implementação dos ODS e multiplicadores de conhecimentos e práticas, estimulando ações, iniciativas e projetos que contribuam com o alcance dos pilares do desenvolvimento sustentável e enfrentamento de desafios sociais, econômicos e ambientais. Esse planejamento pode servir de modelo para toda a comunidade universitária, outras instituições de ensino e a sociedade em geral.

Palavras-Chave: Agenda 2030; Sustentabilidade; Universidade.

THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGS) IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION: INSTRUCTIONAL PLANNING PROPOSAL FOR CIVIL SERVANTS WORKING IN PRO-RECTORIES

ABSTRACT: The 2030 Agenda is a global commitment that brings together 17 Sustainable Development Goals (SDGs), which address the world's most pressing challenges: ending poverty, increasing economic prosperity, environmental sustainability, social inclusion, peace and good governance for all peoples by 2030. Actions towards the implementation of the SDGs should be the result of collaborative mutual efforts between different sectors. Universities occupy a prominent place in this scenario, due to the educational and social function they perform, but the debate around the theme of sustainability within universities, especially public ones, faces many barriers, and one of them concerns the lack of development of skills of civil servants to foster successful actions related to the theme. From this perspective, training initiatives have been an important strategy for implementing actions in favor of all the SDGs. This Technical Report reports an experience whose objective was to identify the needs of training and development of competencies of the civil servants assigned to pro-rectories of the State University of Feira de Santana (Uefs) as a contribution to the achievement of the SDGs, based on competencies indicated in the literature and innovates by presenting as a research product, a proposal for instructional planning for this higher education institution. The research carried out has a quantitative/qualitative approach, of the exploratory-descriptive type and adopts as its main conduction procedure the survey method combined with document analysis. A literature review was also used to support the definition of the analytical categories used in the survey method. From the results of the research, it was possible to perceive that there is a gap in more specific knowledge about the SDGs and there is a need for civil servants to be trained to contribute to the fulfillment of the 2030 Agenda at the institutional level. Thus, the product developed signals a path to be followed by training and incentives to be carried out, in order to qualify the civil servants so that they can act as agents of implementation of the SDGs and multipliers of knowledge and practices, stimulating actions, initiatives and projects that contribute to the achievement of the pillars of sustainable development and facing social challenges. Economic and environmental. This planning can serve as a model for the entire university community, other educational institutions and society in general.

Key words: Agenda 2030; Sustainability; University.

LISTA DE SIGLAS

ADDIE – *Analysis*, *Design*, *Development*, *Implementation* e *Evaluation*

AGNU – Assembleia Geral das Nações Unidas

ANT – Avaliação de Necessidades de Treinamento

CAD – Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento

CHAs – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CNUDS – Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

DDT – Dicloro-Difenil-Tricloroetano

DICAP - Divisão de Capacitação de Pessoal

DS – Desenvolvimento Sustentável

EFMD – *European Foundation for Management Development*

HLPF – Fórum Político de Alto Nível sobre o Desenvolvimento Sustentável

IES – Instituições de Ensino Superior

IPG – Índice de Prioridade Geral

ISO – *International Organization for Standardization*

MMA – Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

PPGGPPSS – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social

NBR – Nota Técnica Brasileira

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONGs – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PIDE - Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

SDSN – *Sustainable Development Solutions Network*

THE – *Times Higher Education*

UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

UNB – Universidade de Brasília

UNOCHAPECÓ – Universidade Comunitária da Região de Chapecó

URSULA – União de Responsabilidade Social Universitária Latino-Americana

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio 30
Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 32
Figura 3 – Modelo de Gestão por Competências 42
Figura 4 – Ciclo do Treinamento 52
Figura 5 – Etapas do Planejamento Instrucional 53
Figura 6 – Organograma da Uefs 57
Figura 7 – Síntese do percurso metodológico da pesquisa 64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores que contribuíram para os debates sobre problemas ambientais nas décadas de 1960 e 1970 22
Quadro 2 – Classificação dos ODS por elemento e dimensão3.....33
Quadro 3 – Principais Iniciativas Voluntárias das IES 35
Quadro 4 – Competências e valores para líderes em sustentabilidade..... 46
Quadro 5 – Competências- Chave em Sustentabilidade..... 47
Quadro 6 – Assertivas da Pesquisa de Cezarino 48
Quadro 7 – Descrição das fases do Modelo ADDIE..... 51
Quadro 8 – Descrição das fases da NBR ISO 10.015.....52
Quadro 9 – Pró-Reitorias..... 56
Quadro 10 – Itens elaborados com base nas competências apontadas na literatura 59
Quadro 11 – Rótulos das Escalas de Importância e Domínio.....62
Quadro 12 – Demonstração da Proporcionalidade do IPG 63
Quadro 13 – Análise Documental..... 67
Quadro 14 – Análise Entrevista..... 72
Quadro 15 – Lista Inicial do Conjunto CHAs 74
Quadro 16 – Lista Final do Conjunto CHAs..... 75
Quadro 17 – Módulo I – Um caminho para um futuro sustentável: Introdução aos ODS 88
Quadro 18 – Módulo II – Estratégias para ações em prol dos ODS 91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero 76
Tabela 2 – Faixa Etária 77
Tabela 3 – Tempo de Serviço na Instituição 77
Tabela 4 – Cargo em Comissão 77
Tabela 5 – Formação 78
Tabela 6 – Análise descritiva do grau de importância do conjunto CHAs 78
Tabela 7 – Análise descritiva do grau de domínio do conjunto CHAs 81
Tabela 8 – Índice de Prioridade Moderada e Alta de Treinamento 84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
2 REFERENCIAL TEÓRICO 20
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONTEXTO HISTÓRICO 20
2.2 OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) 28
2.3 AS UNIVERSIDADES E OS ODS 34
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS 39
2.5 COMPETÊNCIAS PARA SUSTENTABILIDADE 44
2.6 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS 48
2.7 PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL 50
3 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA 55
3.1 *LÓCUS* DA PESQUISA 55
3.2 PERCURSO METODOLÓGICO 58
3.3 ASPECTOS ÉTICOS 64
4 DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS 66
4.1 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS 66
4.1.1 Pesquisa Documental 66
4.1.2 Entrevista 72
4.2 AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO 76
4.2.1 Perfil dos Respondentes 76
4.2.2 Questionários 78
5 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL 86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 93
REFERÊNCIAS 96
APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - ENTREVISTA 110
APÊNDICE 2 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DA IMAGEM, VOZ E SOM - ENTREVISTA 113
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA 114
APÊNDICE 4 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – VALIDAÇÃO SEMÂNTICA 116

APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO SEMÂNTICA 119
APÊNDICE 6 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) APLICAÇÃO QUESTIONÁRIO 130
APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES LOTADOS EM PRÓ-REITORIAS 133

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário da crise ambiental que põe em risco a existência completa de vida na Terra é apenas uma das faces de uma crise mais geral da sociedade humana. Há muito se debate sobre a trilha de destruição deixada pelas atividades do homem no meio ambiente, causada, principalmente, pelo padrão extrativista dos recursos naturais e pelo consumo predatório, resultantes do modelo econômico adotado desde a Revolução Industrial.

As discussões a respeito da relação existente entre o meio ambiente e o desenvolvimento se intensificaram nas décadas de 1960 e 1970, época marcada por movimentos e eventos importantes da perspectiva socioambiental. Foi diante da constatação de que diversos fatores endossavam o caráter insustentável do destino da sociedade global que na década de 1980 surgiu a concepção do Desenvolvimento Sustentável (DS), este que se revelou como solução para aliar a preservação ambiental aos progressos socioeconômico e político das nações.

Devido à amplitude global que o tema DS ganhou – com o passar dos anos e sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU)[1], apoiada por líderes mundiais – várias metas, estratégias, acordos e planos que foram sendo traçados para a sua promoção no planeta. Um exemplo disso é a Agenda 2030, um plano de ação global que visa colocar o mundo em uma direção mais sustentável, até 2030, por meio do alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que abordam desafios mundiais urgentes e que afetam todos os países.

Os ODS contemplam cinco áreas de importância fundamental para a humanidade, tais como pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias, estas são desdobradas em 169 metas e envolvem temáticas como a erradicação da pobreza; segurança alimentar e agricultura sustentável; saúde; educação; igualdade de gênero; água potável e saneamento; energia; crescimento econômico sustentável; sociedades pacíficas, justas e inclusivas; mudança do clima; conservação e uso sustentável dos oceanos; proteção, restauração e uso sustentável dos ecossistemas terrestres; construção de instituições eficazes e inclusivas e meios de implementação.

[1] ONU – Organização internacional criada após o fim da Segunda Guerra como intuito de impedir mais conflitos armados de proporção mundial, mas acabou se tornando uma organização mais complexa e importante. Atualmente, a sua agenda de trabalho engloba objetivos como promoção de ajuda humanitária, ações que visam ao desenvolvimento socioeconômico das nações, à paz internacional e à garantia de segurança dos povos, entre outros.

Por se tratar de uma agenda global, as ações e a mobilização dos meios de implementação devem ser resultantes da colaboração de esforços nacionais e internacionais entre comunidades, organizações, governo, terceiro setor, sociedade civil e demais segmentos.

Nesse contexto, visto que o papel de transformação social é intrínseco à existência das universidades, elas têm um papel essencial no cumprimento dos ODS, pois, ao integrarem práticas alinhadas ao DS em suas operações internas e nas suas interações com a comunidade, não estão apenas contribuindo, mas, também, inspirando e capacitando as gerações futuras a enfrentarem os desafios globais de maneira sustentável.

Porém, apesar de toda a expectativa no que se refere ao agir das universidades na busca por soluções para contribuir com o cumprimento dos ODS, observa-se que o debate em torno do tema sustentabilidade no âmbito das instituições, especialmente as públicas, enfrenta muitas barreiras, e uma delas diz respeito à falta de desenvolvimento de competências dos servidores para fomentarem ações exitosas relacionadas ao tema.

Os próprios ODS reconhecem a importância do apoio às iniciativas de capacitação em prol da implementação de todos os ODS, o que vem explicitamente destacado nas metas 17.9 e 17.18 do ODS 17, que é considerado como a amarração de toda a Agenda 2030 e cujo o objetivo central é fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o DS, o que fundamentalmente traz à luz a necessidade de investigações cientificas que debatam como as organizações, públicas ou privadas, podem desenvolver competências em seus colaboradores para o cumprimento dos ODS.

Todo esse novo contexto que envolve a gestão de pessoas, exige a adoção de novos modelos de gestão por parte da Administração Pública. A gestão por competências, apontada como modelo gerencial, pode ser visualizada como “elemento essencial para a consistência do desenvolvimento de ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade” (Munck; Souza; Zagui, 2012, p. 377), através do gerenciamento das lacunas de competências.

Uma ferramenta que pode ser usada para subsidiar o planejamento das ações de treinamento e possibilitar a transformação das lacunas de competências em objetivos instrucionais é o diagnóstico das necessidades de treinamento, considerado

por pesquisadores da área um componente importante do sistema de educação corporativa.

Assim, entendendo-se que a promoção do desenvolvimento de competências é um fator que pode impulsionar o compromisso com o DS e reverberar na eficácia, na eficiência e na transparência das instituições e responsivas às demandas da sociedade. A questão norteadora que embasou a pesquisa que deu origem a este relatório é: quais competências precisam ser desenvolvidas para que os servidores lotados em Pró-Reitorias da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs) possam implementar ações que visem contribuir com o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030)?

Diante disso, objetivou-se identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências dos servidores lotados em Pró-Reitorias da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs) para a contribuição com o alcance dos ODS, com base em competências indicadas na literatura e, ao final, elaborou-se este relatório técnico com a proposição de um planejamento instrucional que aborda as necessidades identificadas.

Para atingir este objetivo buscou-se: mapear com base em modelos teóricos as competências necessárias aos servidores da Uefs para promoção dos ODS; consolidar o diagnóstico das necessidades de treinamento dos servidores lotados em Pró-Reitorias da Uefs para promoção dos ODS; elaborar proposta de planejamento instrucional pautado na redução das lacunas de competências ligadas ao comprometimento com os ODS e na promoção do desenvolvimento dos servidores. Assim, destaca-se que as ideias centrais desta pesquisa, conduziram as dimensões da investigação para uma abordagem quanti/qualitativa.

Optou-se por trabalhar com a Uefs, em razão dela ser um marco na interiorização da Educação Superior baiana, sendo a primeira universidade pública instalada fora da capital Salvador e por ter se tornado uma das principais instituições de Educação Superior do Norte/Nordeste do Brasil.

Além disso, por uma inquietação profissional da pesquisadora, que desde o seu ingresso na Uefs, como servidora técnico-administrativa, busca se aprofundar acerca da importância da responsabilidade social universitária e o seu papel no desenvolvimento da sociedade. Nesse processo, percebeu que as atividades, projetos, ações e serviços de uma Instituição de Ensino Superior (IES) precisam considerar as questões ambientais, econômicas e sociais que afetam a humanidade

e que é necessário o desenvolvimento de competências que possibilitem a interação de conhecimentos, habilidades, atitudes e da experimentação, como base para atuar por meio de ações. E, por outro lado, por uma inquietação pessoal da pesquisadora em contribuir com temas que envolvem o agir por uma sociedade mais sustentável e que poderão repercutir em benefícios para o desenvolvimento da comunidade local, de forma geral.

Com o intuito de delimitar o olhar da pesquisa, conduziu-se a investigação com os servidores técnico-administrativos das 6 (seis) Pró-Reitorias da Uefs. O critério para essa escolha se deu em função desses órgãos auxiliarem a Reitoria no exercício da administração superior, coordenando e fiscalizando as atividades no âmbito de suas competências: as atividades fins – Ensino, Pesquisa e Extensão – e as atividades meio – políticas internas voltadas ao combate da evasão discente; gestão administrativa e de recursos humanos; execução orçamentária e financeira; entre outros aspectos –. As Pró-Reitorias trabalham no sentido de consolidarem políticas que fortaleçam as ações desenvolvidas pela Uefs, além de promoverem ações de troca de experiências e de cooperação com a sociedade.

A não inclusão do corpo docente e discente no escopo da pesquisa se justifica pela intencionalidade de tratar da temática do ponto de vista da instância administrativa da IES, sem que isso desabone possíveis ações acadêmicas dentro da temática dos ODS que venham a ser definidas e/ou implementadas no âmbito da Uefs.

Espera-se que este Relatório alcance os objetivos propostos e sinalize uma trilha a ser seguida de capacitações e incentivos a serem realizados, no sentido de qualificar os servidores para que estes possam atuar como agentes de implementação dos ODS e, também, como multiplicadores de conhecimentos e práticas, estimulando ações, iniciativas e projetos que contribuam com o alcance dos pilares do DS e com o enfrentamento de desafios sociais, econômicos e ambientais, podendo servir de modelo para toda a comunidade universitária, para outras instituições de ensino e para a sociedade em geral. Todavia, para isso, é preciso que haja uma compreensão, por parte dos servidores e da gestão institucional, das informações a eles prestadas e do reconhecimento dos desafios globais sem precedentes e da emergência em resolvê-los.

Por se tratar de um Relatório Técnico, vinculado ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPPSS) da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), os resultados desta pesquisa

possuem potencial de inovação derivado do próprio caráter profissional do mestrado que recomenda a priorização do desenvolvimento de produtos técnicos e tecnológicos e de pesquisas que discutam e tragam soluções práticas para problemas reais da área de atuação do profissional-aluno. Sendo assim, a ideia de trazer o diagnóstico atrelado à proposta de planejamento instrucional visa contemplar os pressupostos de um mestrado de natureza profissional.

Nesse sentido, a presente pesquisa alinha-se à Linha de Pesquisa Gestão de Políticas Ambientais e ao projeto estruturante Gestão e Desenvolvimento de Políticas Públicas Socioambientais, tendo em vista que visa à proposição de procedimento educacional relacionando aspectos sociais, econômicos e ambientais, para atender à demanda de uma instituição.

A estrutura deste relatório está dividida em seis partes, incluindo esta introdução. O segundo capítulo concentra o embasamento teórico da pesquisa, que perpassa por um breve resgate histórico do surgimento do DS e do cenário que originou a elaboração da Agenda 2030 e dos ODS, bem como destaca a importância da integração dos ODS nas atividades internas e externas das Instituições de Ensino Superior (IES) e aponta alguns dos possíveis obstáculos para que isso ocorra, além de abordar sobre a gestão por competências, competências para a sustentabilidade, os elementos que compõem o diagnóstico de necessidades de treinamento e termina com a apresentação de alguns modelos de planejamento instrucional.

O terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico percorrido. No quarto capítulo, consolida-se o diagnóstico das necessidades de treinamento e do desenvolvimento de competências, através da discussão e análise dos resultados obtidos no mapeamento das competências e na avaliação das necessidades de treinamento dos servidores das Pró-Reitorias. O quinto capítulo apresenta o produto deste relatório, uma proposta de planejamento instrucional, pautada nas necessidades de treinamento apuradas. O sexto capítulo traz as considerações finais sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONTEXTO HISTÓRICO

A ideia do DS, em seu âmago, tem suas raízes nos debates ambientalistas que buscavam, através das discussões a respeito da degradação do meio ambiente, alertar sobre a necessidade de se repensar os modelos produtivos para que se estabelecesse o mais próximo de um relacionamento saudável entre o homem e os recursos da natureza.

McCormick (1992) chama a atenção para o fato de a origem do movimento ambientalista não ser clara, emergindo da percepção de pessoas sobre os custos de problemas ambientais locais, resultando na formação de coalizões que se tornaram movimentos nacionais e internacionais, intercalando períodos de vivacidade e de sonolência.

Pode-se assinalar que após a Segunda Guerra Mundial o movimento ambientalista se revitalizou, os impactos e os efeitos negativos do lançamento das duas bombas atômicas trouxeram à tona o enorme poder de destruição que o homem detém contra a natureza e os demais seres vivos. Contudo, foi a partir da década de 1960 que o movimento começou a ganhar força e a sensibilizar setores da opinião pública, a maior atenção aos problemas ambientais se deu por um conjunto de fatores, entre os quais, McCormick (1992) e Bursztyn e Bursztyn (2012) apontam a ampla divulgação de desastres ambientais que causaram sérios danos à saúde das pessoas em vários países, os estudos científicos que apontavam para os graves problemas ambientais resultantes dos modelos de desenvolvimento adotados e a influência de outros movimentos sociais.

É importante destacar que, sobretudo nos anos 1960, as questões ambientais se destacaram em meio ao auge do conflito político-ideológico entre o capitalismo liderado pelos Estados Unidos e o comunismo liderado pela União Soviética. Lago (2006) assevera que na década de 1960, nas sociedades mais ricas, as consequências negativas da industrialização, como barulho, o tráfego e a poluição, passaram a afetar a maior parte da população, o que permitiu que a classe média explorasse alternativas políticas para expressar a sua insatisfação e buscasse novas ideias e comportamentos que alterassem o seu modo de vida.

Nesse contexto, a publicação de "*Silent Spring*" (Primavera Silenciosa, 1962), da bióloga Rachel Carson, é apontada por muitos como a grande propulsora do movimento ambientalista. A autora alertava sobre os impactos ambientais do uso indiscriminado dos pesticidas, em especial do Dicloro-Difenil-Tricloroetano (DDT), substâncias estas que eram um subproduto da guerra. Bonzi (2013, p. 208) aponta que "o livro explica como o uso desenfreado de pesticidas nos EUA alterava os processos celulares das plantas, reduzindo as populações de pequenos animais e colocando em risco a saúde humana".

Credita-se à obra de Carson um papel fundamental no desabrochar da consciência ecológica, inicialmente nos Estados Unidos e em seguida no cenário internacional. Devido ao seu impacto, o estudo não ficou livre das controvérsias, sendo bastante criticado por cientistas ligados à indústria química, "reações extremadas chegaram a questionar a integridade, e até a sanidade, de Rachel Carson" (Filho; Macedo, 2011, p. 11). Para alguns autores, Carson (1962) "pode ter sido ocasionalmente imprecisa e alarmista" (McCormick, 1992, p. 71), seu estímulo precipitado no combate ao uso do DDT causou danos maiores do que a utilização da substância de forma correta, visto que a não utilização provocou o reaparecimento da malária nos países em vias de desenvolvimento, onde o uso estava proibido (Antunes, 2010).

Independente das críticas, o alarme público impressionou o então presidente dos Estados Unidos, John Kennedy, que solicitou ao seu consultor científico uma investigação da questão dos pesticidas, o que resultou em um relatório que justificou completamente a advertência pública contida no livro, inserindo a questão na arena pública e inspirando políticas públicas conservacionista adotadas pelo país (McCormick, 1992).

Seguindo a trilha dos alarmes crescentes no que dizia respeito à saúde do meio ambiente e à necessidade de mudanças de padrões, outros autores, alguns inspirados por Carson, e as suas obras tiveram grande impacto na opinião pública e "marcaram profundamente os debates nos meios acadêmicos e nas instituições políticas, nos anos 1960 e 1970" (Bursztyn; Bursztyn, 2012, p. 76), conforme resumo do **Quadro 1**:

Quadro 1 – Autores que contribuíram para os debates sobre problemas ambientais nas décadas de 1960 e 1970

Autor/Obra	Descrição
Barry Commoner/*Science and Survival* (1966)	A publicação critica a natureza antiecológica da tecnociência e chama a atenção para os significados político e econômico da ecologia.
Paul Ehrlich/*The Population Bomb* (1968)	A obra aborda a importância da questão demográfica enquanto indutora da fome e da escassez de recursos naturais e defende que, diante da impossibilidade de se alterar no curto prazo os modos de produção e de consumo, as soluções propostas devem ir no sentido da redução do crescimento populacional.
Garrett Hardin/*The Tragedy of the Commons* (1968)	Apresentou um modelo de reflexão sobre o problema da gestão dos bens coletivos. Juntamente com o trabalho de Ehrlich, é considerado como fundamento da corrente de pensamento neomalthusiano.
Nicholas Georgescu-Roegen/*The Entropy Law and the Economic Process* (1971) e Energy and Economic Myths: Institutional and Analytical Economic Essays (1976)	O autor se empenhou em evidenciar o esgotamento dos recursos naturais no processo biofísico do desenvolvimento econômico. Crítico da epistemologia neomecanicista do modelo científico dominante, construiu uma nova abordagem, denominada de economia ecológica.
Ernest Friedrich Schumacher/*Small is Beautiful* (1973)	Resgata o princípio da economia budista e serve de referência a todo um movimento de reação ao império das tecnologias sofisticadas e inacessíveis aos povos desfavorecidos.
Ivan Illich/Energia e equidade: desemprego criador (1974)	O autor adverte que é necessário que os políticos reconheçam que a energia física, a partir de um certo limite se torna inevitavelmente desagregadora do ambiente social.
André Gorz/*Écologie et Politique* (1976)	Manifesto contra o consumismo, em defesa de um padrão de vida mais modesto e menos excludente e, sobretudo, menos predador.

Fonte: Adaptado de Bursztyn e Bursztyn (2012).

Entre as obras, vale destacar o "*The Tragedy of the Commons*" (A tragédia dos Comuns), de Garret Hardin (1968), e o "*The Population Bomb*" (A Bomba Populacional), de Paul Ehrlich (1968), que já alertavam sobre "a questão fundamental da capacidade finita da Terra para sustentar a civilização humana" (Ehrlich; Ehrlich, 2009, p. 63).

Ao longo do ano de 1968, vários foram os debates públicos sobre as questões que embasam o conceito de DS. Realizou-se em Paris a Conferência Intergovernamental de especialistas sobre as bases científicas para uso e conservação racionais dos recursos da biosfera, conhecida como Conferência da Biosfera, para debater sobre a conservação e o uso sustentável da biosfera. Esse é considerada o marco inicial do movimento pelo DS, termo cunhado oficialmente cerca de duas décadas depois (UNESCO, 1993).

Nesse mesmo ano, o industrial Aurelio Peccei e o cientista Alexander King fundaram o Clube de Roma, um grupo composto por pessoas ilustres da época "cientistas, pedagogos, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos"

(Kruger, 2001, p. 39) que se reuniram com o intuito de debater questões econômicas, políticas e sociais relacionadas ao meio ambiente. Na década de 1970, o clube patrocinou a publicação dos relatórios "*The Limits to Growth*" (Os Limites do Crescimento, 1972), "*Mankind at Turning Point*" (A humanidade no ponto de virada, 1974) e o "*Reshaping the International Order*" (Remodelando a Ordem Internacional, 1977).

O primeiro relatório, "*The Limits to Growth*", teve grande impacto político internacional e, em decorrência disso, levantou bastante discussões por apresentar um panorama pessimista do destino do planeta no decorrer de poucas décadas, caso o padrão de desenvolvimento presente na época não fosse interrompido. Para Ul Haq (1973), a tese fundamental do relatório era simples, por isso exerceu grande atração, baseava-se no conceito de que é impossível crescer infinitamente em um planeta finito. Sugeriu-se no relatório que as estabilidades econômicas e ecológica seriam alcançadas se houvesse o congelamento do crescimento populacional e do capital industrial, apontando a finitude dos recursos e indicando uma forte tendência ao controle demográfico (Jacobi, 2003).

Nota-se que as discussões sobre o estado do meio ambiente, que antes ocorriam de forma esparsa, foram ganhando consistência no final dos anos 1960 no início dos anos 1970. Para Milaré (2014, p. 1571), "o final da década de 60 foi o indicador de que o crescimento econômico e o processo de industrialização predatória estavam trazendo resultados desastrosos para o planeta". Com essa mudança de perspectiva, o cenário ambiental mundial tomou novos rumos. O reconhecimento de que os problemas ambientais ultrapassavam as fronteiras nacionais e internacionais suscitou a necessidade de uma ação conjunta com o intuito de se debater e encontrar soluções.

Porém, muito embora a temática ambiental tenha conquistado um lugar de destaque, para os países em desenvolvimento a agenda das primeiras discussões internacionais girava em torno da perspectiva dos problemas ambientais enfrentados por países desenvolvidos. A Organização das Nações Unidas (ONU), visando conciliar as divergências entre as nações do Norte e do Sul Global, referente aos seus posicionamentos antagônicos sobre a origem dos problemas ambientais, solicitou a formação de um painel de peritos em Meio Ambiente e Desenvolvimento, o Painel de Founex (1971), para que a perspectiva ambiental dos países em desenvolvimento

fosse inserida nas discussões. O evento foi uma preparação para a Conferência de Estocolmo que ocorreria no ano seguinte.

No painel, o ponto de vista conservacionista dos países desenvolvidos, que eram a favor do crescimento zero, e o ponto de vista desenvolvimentista dos países em desenvolvimento, que defendiam o seu processo de se desenvolver, apesar de se chocarem, resultaram em um posicionamento conciliador (Vieira, 1992). Portanto, houve o entendimento da complexidade da questão, enquanto os países do Norte Global afirmavam que os problemas ambientais eram resultantes dos padrões de produção e consumo, ou seja, do próprio desenvolvimento, os países do Sul Global apontavam que os desequilíbrios eram resultados da pobreza, do processo de desenvolvimento e da ausência dele.

Ainda segundo Vieira (1992), o documento final do painel teve o mérito de incluir no meio ambiente a preocupação com os desenvolvimentos humano e social e de igual maneira incluiu a dimensão ambiental no desenvolvimento. Para Le Prestre (2005, p. 179), o relatório "conduziu a um compromisso na definição do problema, o qual evitou uma ruptura entre o Norte e o Sul".

Mesmo que o Relatório de Founex tenha sido considerado um forte instrumento de consenso, a divergência entre as nações não teve um ponto final, os argumentos contrários, impulsionados também pela publicação do relatório "*The Limits to Growth*", foram reapresentados na Conferência de Estocolmo (1972), e inflamaram os debates durante o evento, já que era necessária a adoção de um novo modelo de desenvolvimento que conciliasse as duas perspectivas.

Sob a égide da ONU, a Conferência de Estocolmo foi a primeira grande reunião que contou com a participação de representantes de 113 países, de organizações governamentais e de organizações não-governamentais (ONGs) para tratar das preocupações sobre o estado do meio ambiente. Machado (2005) destaca que – embora em Estocolmo tenham sido aprovados, por consenso, documentos importantes sobre o estabelecimento de uma Nova Ordem Mundial – os resultados não expressavam uma síntese de um entendimento global sobre os temas tratados, várias delegações deixaram expressas suas reservas e inconformidades em relação a determinados temas.

Para Lago (2006), as principais conquistas da conferência foram a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA); a entrada definitiva das questões ambientais na agenda multilateral; o estímulo à criação de órgãos

ambientais nacionais; o fortalecimento das ONGs e a maior participação da sociedade civil nas questões ambientais.

Dez anos mais tarde, uma avaliação pós-Estocolmo mostrou que os esforços empreendidos ficaram muito aquém do necessário, por isso a ONU criou, em 1983, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), com o intuito de reexaminar as questões críticas relacionadas ao meio ambiente e propor novas formas de cooperação internacional que pudessem orientar as ações e políticas que mudassem o cenário da época. Presidida pela ex Primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, e composta por especialistas de diversas áreas, a comissão promoveu audiências ao redor do mundo e elaborou um resultado formal das discussões. Em 1987, foi apresentado o documento "*Our Common Future*" ou, como é mais conhecido, o Relatório Brundtland.

O relatório conceituou o DS, expressão utilizada pela primeira vez em 1980 no documento intitulado de "*World Conservation Strategy*" (Estratégia de Conservação Mundial), como sendo "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades" (CMMAD, 1988, p. 46). Várias foram as críticas mundiais ao documento, que, segundo muitos, apenas passava um panorama conservador de crescimento sustentável.

Para Freitas (2004), o conteúdo do relatório mantém o convencimento de que o crescimento econômico é a forma de satisfazer as necessidades humanas. Sachs (1993) aponta que toda a discussão em torno do relatório, contrapondo desenvolvimento qualitativo e crescimento quantitativo e considerando que o DS é um oximoro[2], fundamentava-se em parte por uma mal-entendido semântico. Alguns autores apontam que o conceito de DS possui ambiguidade em si, assim como é reconhecido no documento "*Caring for the Earth – a Strategy for Sustainable Living*" (Cuidando da Terra – uma Estratégia para uma Vida Sustentável):

> Este termo tem sido criticado pela sua ambiguidade e porque se presta a interpretações muito diversas, muitas das quais contraditórias. A confusão do termo surgiu porque desenvolvimento sustentável, crescimento sustentável, uso sustentável tem sido usado como termos intercambiáveis, como se tivessem o mesmo significado, mas não têm. Crescimento sustentável é uma contradição em si mesmo: nada do que é físico pode crescer indefinidamente. Uso sustentável aplica-se somente a recursos renováveis: significa o uso desses recursos em quantidades compatíveis com sua capacidade de

[2] Oxímoro – combinação de duas palavras de significados opostos que gera um novo significado. Ex: silêncio ensurdecedor.

> renovação. Desenvolvimento sustentável é empregado nessa estratégia com o significado de melhorar a qualidade de vida humana dentro dos limites da capacidade de suporte dos ecossistemas (UNEP; IUCN; WWF, 1991, p. 10).

De acordo com Baroni (1992), todo o debate em torno do conceito de DS abriu espaço para novas ideias, já que a discussão sobre a necessidade e a capacidade das gerações futuras terem acesso aos recursos naturais finitos, em termos de igualdade de condições com a geração atual possibilitou também a discussão sobre equidade social dentro de uma mesma geração. Sachs (2002, p. 60) vai além e defende que DS é “a apropriação de todos os direitos humanos, políticos, sociais, econômicos e culturais, incluindo-se aí o direito coletivo ao meio ambiente”.

Nesse cenário, após a publicação do Relatório Brundtland, estabeleceu-se um intenso processo de institucionalização e de legitimação normativa do DS como o maior desafio e o principal objetivo das sociedades contemporâneas, ao mesmo tempo (Veiga, 2008). O relatório forneceu “os lineamentos e os indicadores preparatórios” (Japiassú; Guerra, 2017, p. 1889) para a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD).

A CNUMAD também conhecida como Cúpula da Terra ou Rio-92, realizada no Rio de Janeiro em 1992, contou com a presença de 178 Chefes de Governo e foi um grande e importante passo na admissão, por parte da comunidade política internacional, da necessidade de se estabelecer um ponto de equilíbrio entre o desenvolvimento socioeconômico e a utilização dos recursos naturais. Ampliou-se a conscientização da responsabilidade dos países desenvolvidos em torno dos danos ambientais e das demandas dos países em desenvolvimento em receber apoio financeiro e tecnológico para que pudessem agir em prol do DS.

Além disso, no evento, houve a legitimação do conceito de DS constante no Relatório Brundtland, dando visibilidade ao fato de que as ações em benefício do DS devem ser resultantes da colaboração e dos esforços entre comunidades, organizações, governo, terceiro setor, sociedade civil e demais segmentos.

Machado (2005) aponta que na Conferência foram firmados compromissos de caráter regulatórios: a Convenção da Diversidade Biológica buscou regular questões relativas ao uso, ao controle e à conservação dos recursos naturais existentes, e a Convenção sobre Mudanças Climáticas buscou assegurar compromissos com a redução dos níveis de emissão de gases causadores do efeito estufa, além da Declaração sobre Florestas; e dois de natureza política: a Declaração do Rio

estabeleceu as diretrizes mais gerais que deveriam pautar a necessidade do equacionamento das estreitas relações entre desenvolvimento e meio ambiente, com vistas à construção do DS e a Agenda 21 que apresentou diretrizes para as nações atuarem em prol do DS.

A Agenda 21 é considerada ainda como um dos instrumentos sem validade legal mais importantes no campo ambiental. Para Pozzetti e Saboia (2017), o documento foi um planejamento designado para solucionar até o ano 2000 os principais problemas ambientais. Vale destacar que entre os anos de 1996 e 2002, a partir das diretrizes da Agenda 21 global e como resultado de uma vasta consulta à população, o Brasil construiu a Agenda 21 brasileira no intuito de implementar medidas em um contexto local do território nacional, esse documento se tornou um importante instrumento de formação de políticas públicas no Brasil.

Após a Rio-92, na maioria das nações, houve o fortalecimento da legislação ambiental e o aumento na participação da sociedade civil. Lago (2006) assevera que alguns dos compromissos assumidos na conferência realizada no Rio de Janeiro foram efetivamente cumpridos graças ao compromisso de comunidades e dos governos locais, empresas e ONGs, o que evidenciou que o conceito de DS pode ter um impacto direto na população. Outras atitudes positivas foram observadas em grandes empresas que adotaram, individual ou coletivamente, padrões de responsabilidade socioambiental.

Em 2002, aconteceu em Joanesburgo a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável conhecida também como Cúpula de Joanesburgo ou Rio+10, com o objetivo de realizar uma avaliação decenal sobre os avanços dos compromissos assumidos na Rio-92, nos meses que antecederam a sua realização, já se reconhecia que apesar dos avanços inegáveis, “o registro da década desde a Cúpula da Terra é principalmente uma demonstração de progresso penosamente lento e de uma crise ambiental que se aprofunda” (Lago, 2006, p. 87), os resultados do processo negociador já não permitiam previsões otimistas (Guimarães; Fontoura, 2012), devido ao cenário global apresentado na década pós-Rio, que constituiu o período de maior crescimento econômico da história.

Os resultados das discussões na Rio+10, não atenderam às expectativas de um evento para debater sobre os desafios e os avanços em prol do DS, uma das críticas foi relacionada ao fato do documento gerado, Declaração de Joanesburgo,

não conter metas e prazos, o que dificultaria a cobrança do cumprimento dos acordos firmados.

A última conferência sobre o DS, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS) ou Rio+20, realizada em 2012, novamente no Rio de Janeiro, com o objetivo de renovar e reafirmar o compromisso com o DS, contou com uma ampla participação de governos, ONGs, entidades do setor privado, sociedade civil e várias outras partes interessadas, como forma de garantir a exposição de múltiplas perspectivas na construção de um futuro sustentável. Para muitos, o evento não obteve um resultado satisfatório, iniciou-se com um clima de desconfiança e incerteza por parte dos participantes, além de terem ocorrido vários impasses entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, tendo como pano de fundo os impactos da crise econômica de 2008 e a constatação do pouco progresso que foi feito nas últimas décadas em termos de DS.

O fato é que todas as conferências, “produziram informações com um arranjo abissal de sugestões e exigências” (Cezarino, 2019, p. 26). Portanto, havia uma agenda ampla, avançada e necessária de mudanças para o século XXI, em prol do DS.

2.2 OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Em paralelo à agenda ambiental internacional, guiada a partir das conferências realizadas pela ONU, uma agenda para o desenvolvimento se formou. Hulme (2009) salienta que a nova agenda se originou de discussões havidas em duas instituições, na ONU e na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico[3] (OCDE) no contexto das relações internacionais pós-Guerra Fria. Com o fim da Guerra Fria as dinâmicas política e econômica mundiais mudaram de maneira drástica, as agências oficiais de assistência ao desenvolvimento sofreram cortes expressivos nos orçamentos, assim, passou-se a discutir metas para o desenvolvimento das sociedades.

Neste contexto, Devarajan, Miller e Swanson (2002) apontam que, em 1996, o

[3] OCDE – organização composta atualmente por 38 países membros e alguns aliados estratégicos, que discutem políticas públicas e econômicas que os orientam. Foi criada para suceder a Organização para a Cooperação Econômica Europeia (OECE) que tinha como objetivo buscar soluções para a reconstrução dos países europeus afetados pela Segunda Guerra Mundial.

Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento (CAD)[4], após uma revisão de experiências passadas e de planejamento de políticas para o próximo século, elaborou o relatório "*Shaping the 21th Century: The Contribution of Development Cooperation*" (Moldando o século 21: a contribuição da cooperação para o desenvolvimento), um amplo quadro estratégico contendo sete objetivos de desenvolvimento internacional (IDGs na sigla em Inglês) extraídos das resoluções de conferências e reuniões internacionais, com a visão do comitê para o progresso do desenvolvimento.

Hulme (2009) destaca que a publicação do relatório, desencadeou a ideia de que uma lista oficial de objetivos de desenvolvimento concretos poderia ser elaborada e utilizada como mecanismo para reduzir a pobreza global e, mesmo após a lista elaborada pelo CAD ter sido alvo críticas, três fatores contribuíram para fortalecer a visibilidade política e pública dos IDGs: as eleições e a política partidária no Reino Unido, a coincidência de quatro mulheres do Norte da Europa serem Ministras do Desenvolvimento Internacional ao mesmo tempo e a proximidade da realização da Cúpula do Milênio.

Em 1998, o progresso dos IDGs foi muito superior ao que se esperava, nesse mesmo ano começou-se a traçar os delineamentos da Cúpula do Milênio e "a ONU estava agora prestes a reingressar energicamente no jogo da definição de metas globais" (Hulme, 2009, p. 25).

Em 2000, Kofi Atta Annan, então Secretário-Geral da ONU, de forma a garantir que a Cúpula do Milênio resultasse em uma declaração coerente, produziu o documento "*We the peoples: the Role of the United Nations in the 21th Century*" (Nós, os Povos: O Papel das Nações Unidas no Século XXI), para que as discussões entre todos os membros da ONU e o público global fosse a base da declaração. O principal tema do documento foi a erradicação da pobreza, assim como destacado no documento "o desafio central que enfrentamos hoje é garantir que a globalização se torne uma força positiva para todas as pessoas do mundo, em vez de deixar milhares de milhões delas na miséria" (Annan, 2000, p. 6). Isso representou uma mudança de foco, o desenvolvimento passou a ser entendido como um sinônimo de erradicação ou diminuição da pobreza.

A Cúpula do Milênio se realizou em Nova Iorque, com o objetivo de examinar os principais problemas mundiais e definir estratégias para a promoção do

[4] CAD – organismo multilateral, que faz parte da OCDE, dedicado a promover a cooperação para o desenvolvimento e outras políticas relevantes.

desenvolvimento social e a superação das iniquidades entre países e regiões do mundo (Xavier *et al*., 2013). No documento final do evento, a Declaração do Milênio, líderes de 191 países firmaram um compromisso para trabalharem juntos visando ao desenvolvimento humano e a construção de um mundo melhor.

Segundo Okado e Quinelli (2016), a Declaração do Milênio refletiu as preocupações dos Estados em engendrar estratégias de combate à pobreza em suas múltiplas facetas e instituiu os Objetivos do Milênio (ODM). Contrapondo sobre a criação dos ODM, Veiga (2020) aponta que:

> Para começar, é redondamente errônea a repetidíssima afirmação de que os oito ODM tenham sido parte integrante da Declaração do Milênio. Pior: eles jamais chegaram a passar pelo escrutínio da instância que teria a atribuição e competência para aprová-los: a Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU). Ao contrário, foram apensados, no ano seguinte, como curto anexo às sessenta páginas da Declaração, na esteira de grande encontro do Banco Mundial em Washington D.C. entre 19 e 21 de março de 2001. Conclave durante o qual foram bem acirrados os debates sobre o que até ali vinha sendo chamado de "IDGs" (*International Development Goals*) por serviços de assistência/ajuda das organizações internacionais (especialmente o da OCDE). O conjunto dos ODM só foi mesmo confirmado – e informalmente – no contexto do chamado "Consenso de Monterrey", de março de 2002. E quase foram esquecidas referências ao meio ambiente e à sustentabilidade, que depois acabaram por entrar no sétimo ODM. De resto, o oitavo só foi inserido bem mais tarde, e por forte pressão do G77 (Veiga, 2020, p. 20-21).

Corroborando com Veiga (2020), Hulme (2009) aponta que após o fim da Cúpula do Milênio é que as agências multilaterais começaram a trabalhar na definição dos objetivos e metas. O fato é que entre tantas consultas, negociações e discordâncias, os IDGs se tornaram a base dos ODM.

Os ODM (**Figura 1**), também chamados de "8 jeitos de mudar o mundo", foram oito objetivos globais, os quais, em seu conjunto, "almejavam fazer com que o mundo progredisse rapidamente rumo à eliminação da extrema pobreza e da fome do planeta, fatores que afetavam especialmente as populações mais pobres, dos países menos desenvolvidos" (Roma, 2019, p. 33) até o ano de 2015.

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

Fonte: Adaptado de Santos; Chaves; Santos (2019).

Apesar de serem considerados instrumentos necessários para a promoção do desenvolvimento, a metodologia dos ODM recebeu “críticas por definir metas em termos absolutos em vez de relativos, o que dificultou o cumprimento por países mais pobres” (Carvalho; Barcellos, 2014). De acordo com Vandemoortele (2009), um conjunto de metas nunca poderá englobar de forma adequada todas as dimensões do desenvolvimento humano, não importa o número. Carvalho e Barcellos (2014) ainda apontam o fato de não terem encontrado nenhum documento da ONU que evidencie e fundamente a escolha dos 8 ODM, suas 21 metas e seus 60 indicadores sugerem que muitas foram escolhas políticas entre os países e organizações. Corroborando, Fukuda-Parr (2016) aponta que os ODM não abordaram as causas profundas dos problemas de desenvolvimento e a sua formulação pouco consultiva pode ser atribuída ao seu foco predominantemente nos países em desenvolvimento.

Porém, desde a aprovação, várias foram as iniciativas para impulsionar o comprometimento com os ODM, um exemplo disso foi o relatório "Mantendo a Promessa” que identificava os fatores de sucesso e as lições aprendidas, destacava as lacunas, bem como os novos desafios e oportunidades, e formulava recomendações específicas sobre as ações a serem realizadas para promover o avanço em direção à consecução dos objetivos nos cinco anos até terminar o prazo fixado (Barbiere, 2020).

Com o mundo assistindo aos ganhos significativos em diversas metas, destacava-se a necessidade da elaboração de uma nova agenda pós-2015. Como resposta, foi criada em 2011 uma equipe de tarefa composta por organizações do sistema ONU para desenvolver esta nova agenda. Sonck (2018) destaca que nesse período houve uma interseção entre dois processos – ao mesmo tempo que os ODM seriam finalizados em 2015, era necessário desenhar a nova agenda antes dessa data e no meio do caminho ainda haveria a Rio+20 – ambos os processos de definição da agenda pós-2015 e da agenda da Rio+20 ocorreram paralelos por determinado tempo, até que entre um cenário de controvérsias, houve a aceitação da unificação das duas diferentes agendas.

O documento final da Rio+20, intitulado “*The Future We Want*” (O Futuro que Queremos), além de reforçar que o DS só “pode ser alcançado com uma ampla aliança de pessoas, governos, sociedade civil e setor privado, todos trabalhando juntos para garantir o futuro que queremos para as gerações presentes e futuras” (ONU, 2012, p. 4), trouxe as diretrizes que seriam a base para que a ONU e os países-

membros construíssem um conjunto de objetivos e metas voltadas para o desempenho sustentável, que se iniciariam pós-2015.

> [...] Esses objetivos devem abordar e incorporar de forma equilibrada todas as três dimensões do desenvolvimento sustentável e suas inter-relações. Eles devem ser coerentes e integrados na Agenda de Desenvolvimento das Nações Unidas para além de 2015, contribuindo assim para a realização do desenvolvimento sustentável e servindo como um guia para a implementação e integração do desenvolvimento sustentável no sistema das Nações Unidas como um todo. O desenvolvimento dessas metas não deve desviar a atenção ou o esforço da realização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ONU, 2012, p. 49).

A partir da Rio+20, iniciou-se um processo, coordenado pela ONU, de negociações intergovernamentais e de consultas públicas com a participação de governos, sociedade civil, setor privado, universidades e instituições de pesquisa, com o intuito de envolver o maior número de pessoas e trazer suas percepções ao processo de definição da nova agenda global de desenvolvimento. Roma (2019) aponta que, após mais de dois anos de negociações, em 25 de setembro de 2015, chefes de Estado e altos representantes dos 193 países-membros integrantes da AGNU adotaram o documento intitulado “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Uma ampla agenda em prol do DS que tem como eixos de ação 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), 169 metas que orientam os caminhos a serem trilhados e as medidas a serem adotadas para promover o seu alcance e 232 indicadores globais que permitem uma avaliação sistemática do progresso alcançado na implementação dos ODS.

Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: ONU (2015).

A responsabilidade primária de acompanhamento, revisão e o processo de produção dos indicadores com foco em aspectos específicos de relevância nacional, regional ou local dos ODS foi atribuída aos governos nacionais, já em nível internacional, a ONU coordena mecanismos de monitoramento e revisão para avaliação do progresso global em relação ao ODS. Kronemberger (2019) assevera que em nível nacional o acompanhamento e a avaliação das metas cabem aos Estados membros e, em nível global, o Fórum Político de Alto Nível sobre o Desenvolvimento Sustentável (HLPF na sigla em inglês) é a instância responsável pelo acompanhamento e revisão da Agenda 2030.

Os ODS ampliaram o escopo dos ODM, eles cobrem uma quantidade maior de desafios, possuem em si a universalidade de serem relevantes para todas as pessoas e todas as nações, têm o foco na redução das desigualdades com o objetivo de não "deixar ninguém para trás", destacam a participação de diversos atores e de instituições e as parceiras multisetoriais como elementos fundamentais para a sua implementação, além de serem integrados e indivisíveis.

Sua abordagem integrada reconhece a existência de associações positivas entre diferentes ODS, onde o progresso de um projeto em uma área pode impulsionar o progresso em outra área e, apesar de indivisíveis, Barbieri (2020) aponta que os ODS podem ser classificados por elementos e dimensões, conforme **Quadro 2**.

Quadro 2 – Classificação dos ODS por elemento e dimensão

Elemento	Dimensão	ODS
Pessoas	Social	ODS 1; ODS 2; ODS 3; ODS 4; ODS 5; ODS 6; ODS 7; ODS 11.
Planeta	Ambiental	ODS 12; ODS 13; ODS 14; ODS 15.
Prosperidade	Econômica	ODS 8; ODS 9; ODS 10.
Paz	Política e Institucional	ODS 16
Parcerias		ODS 17

Fonte: Adaptado de Barbieri (2020).

Por outro lado, não podemos descartar que diversas críticas recaem sobre os ODS, entre as quais Easterly (2015) afirma que os ODS mantêm a tradição de acordos utópicos promovidos pela ONU e, pelo fato de não existirem responsabilidades precisas, existe a probabilidade de não progredirem. Outros alertam para as contradições existentes entre alguns ODS e suas metas. Segundo Gómez Gil (2018), um exemplo de oposição se dá quando o ODS 1 fala em erradicar a pobreza em todas as suas formas no mundo, enquanto a redação da sua meta 1.2 é reduzir para menos

da metade a proporção de homens, mulheres e crianças de todas as idades que vivem na pobreza, assim qual seria o propósito, erradicar a pobreza ou reduzi-la?

É inegável a importância de se adotar uma postura crítica em relação aos ODS para que se explorem novas perspectivas que impulsionem transformações e se evite o fomento de modelos insustentáveis, porém, as críticas e as limitações impostas à Agenda 2030 nunca foram um fator de rejeição ou de negação ao seu real poder de incentivo a mudanças transformadoras. Com uma forte aceitação pelos governos e outras entidades, há um esforço global para articular ações em prol da implementação dos ODS.

Nesse cenário, as universidades têm papel fundamental na implementação de cada um dos ODS, “é provável que nenhum dos ODS possam ser cumpridos sem o envolvimento deste setor” (SDSN, 2017, p. 3).

2.3 AS UNIVERSIDADES E OS ODS

Para Dias Sobrinho (2015, p. 583), “a universidade justifica a sua existência ao cumprir suas responsabilidades sociais”. O que diz respeito, essencialmente, ao cumprimento de suas finalidades e de seus objetivos essenciais – formação, aprofundamento de valores primordiais de vida em sociedade e o desenvolvimento de uma sociedade equitativa – com qualidade, sentido social e público (Dias Sobrinho, 2008). Vallaeys (2020) acrescenta que a responsabilidade social deve ser percebida como o sistema imunológico da instituição, ou seja, um processo abrangente e transversal garantindo que tudo o que for feito seja socialmente responsável, evite impactos negativos e promova impactos positivos.

No livro *A universidade necessária*, o autor Darcy Ribeiro já destacava que a universidade “é chamada a representar um papel social que lhe exige um grau máximo de dedicação aos problemas da sociedade que a mantém” (Ribeiro, 1969, p. 140). A instituição deve refletir sobre si mesma, no contexto do seu entorno social, por meio da análise da sua responsabilidade e da sua fração de culpa nos problemas crônicos da sociedade (Vallaeys, 2006), que é preciso dar respostas possíveis às demandas da sociedade (Dias Sobrinho, 2019).

Entendidas dessa forma como agentes de transformação de realidades individuais e coletivas, para além da formação de profissionais surge a necessidade de que se mantenham “em processo constante de investigação, gerando novas

transformações e sendo por estas pressionadas a, continuamente, desvendar, a interpretar e criar frente à contínua recursividade" (Gomes, 2014, p. 5-6). Assim, com o tema DS ganhando amplitude mundial e revelando a urgência na mudança de padrões, Serafini, Moura e Rezende (2021) destacam que as universidades passaram a ser pressionadas a tratar o DS com mais comprometimento, devendo ser, além de um local de produção de conhecimento, um modelo no que se refere a uma gestão sustentável.

A trajetória de inserção do tema sustentabilidade nas IES não é algo novo, vários foram os eventos e declarações que possibilitaram a evolução dos debates sobre o papel das instituições no agir em prol de um desempenho sustentável. Como exemplo disso, o capítulo 36 da Agenda 21, "Educação, Formação e Consciência Pública", refere-se ao ensino como fundamental para a promoção do DS e aprimoramento de competência das pessoas para o tratamento de questões relativas ao ambiente e desenvolvimento (Madeira, 2008). Porém, Barbieri e Silva (2011) esclarecem que as contribuições mais importantes e inovadoras vieram por iniciativas voluntárias das próprias IES, como parte de um compromisso firme com o atuar proativamente na busca pelo DS, das quais resultaram declarações e recomendações específicas inovadoras.

Quadro 3 – Principais Iniciativas Voluntárias das IES

Declaração de Talloires (França)	Criada em 1990, é a primeira iniciativa voluntária de caráter geral. Ela deu o tom para outras que vieram depois dela. Hoje, mais de 400 IES subscreveram seus termos.
Declaração de Halifax (Canadá)	Surge, em 1991, por iniciativa da Universidade das Nações Unidas e da Associação de Universidades Canadenses, a declaração que contém seis ações endereçadas às universidades. Além dela, foi elaborado um plano de ação que procura fornecer um senso de direção claro para as diversas atividades desenvolvidas pelas universidades, identificando-as como de curto e longo prazos e de abrangência local, nacional e internacional. Inclui também uma longa lista de recomendações nesses três níveis de abrangência.
Declaração de Swansea (País de Gales)	Criada em 1993, pela Associação das Universidades do Commonwealth, também recebeu influência de Talloires, como a de Halifax. A Declaração apresenta um conjunto de sete ações.
Declaração de Kyoto (Japão)	Criada em 1993, essa Declaração contém oito ações, e uma reconhece a linguagem e as mesmas questões de Halifax e Swansea.
Carta Copernicus	Assinada em 1994 em Genebra, a Carta Copernicus (*CO-operation Programme in Europe for Research on Nature and Industry through Coordinated University Studies*) é um desdobramento do programa europeu de cooperação entre universidades. Define o papel das universidades e das Instituições de Ensino Superior na busca pelo desenvolvimento sustentável e apresenta princípios de ação, como comprometimento institucional com o desenvolvimento sustentável, a ética ambiental, a educação para os funcionários, os programas de EA, a interdisciplinaridade, a difusão de

	conhecimentos, a atuação em redes, as parcerias, a transferência de tecnologia e os programas de educação continuada.
Declaração de Lüneburg (Alemanha)	Declaração de Lüneburg sobre Educação Superior para o desenvolvimento sustentável. Assinada em 2001, afirma a necessidade de implantar as recomendações do Capítulo 36 da Agenda 21, da Declaração de Tessalônica e outras. Foi elaborada em reunião preparatória para a Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável de 2002, em Johannesburgo (Rio+10).
Declaração de Ubuntu	Declaração de Ubuntu sobre Educação, Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento sustentável. Foi elaborada durante a Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Sustentável e apoiada pela Universidade das Nações Unidas, Unesco, ULSF, Academia de Ciência da África, *Campus-Copernicus* etc. Reforça a necessidade de atender às recomendações da Agenda 21 e da Carta da Terra, documento independente que começou a ser elaborado na Cmmad no Rio de Janeiro em 1992 e foi concluído em 2000.

Fonte: Barbieri e Silva (2011).

Os acordos voluntários visam colocar as instituições como aliadas do DS, pois favorecem a transmissão de ideias relacionadas ao tema e, de certo modo, funcionam como um apelo para o comprometimento das não signatárias com a temática. Outro ponto importante, como aponta Otero (2010), é que os eventos internacionais referentes à promoção de práticas sustentáveis nas universidades proporcionaram a formação de ONGs como associações de universidades e consultorias para auxiliarem as instituições na integração da sustentabilidade em seus currículos, pesquisa, extensão, cooperação e gestão.

Nessa conjuntura, surgiram também rankings universitários que medem os níveis de sustentabilidade das IES, exemplos são: o *UI GreenMetric World University Ranking*, criado em 2010 pela Universidade da Indonésia, que mede os esforços das universidades em tornar seus *campi* mais sustentáveis; o *QS World University Rankings: Sustainability*, em sua primeira edição em 2023, avalia o desempenho das instituições em duas categorias principais: impacto ambiental e impacto social e o *Times Higher Education Impact Rankings* que teve sua primeira edição publicada em 2019, é a “única tabela global que avalia as universidades em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas” (THE, 2023).

Fanelli e Carranza (2018) discorrem que o impacto dos *rankings* nas Instituições de Ensino Superior é cada vez mais notório: a estrutura de governança interna os utiliza nos planos estratégicos e em *benchmarking*. É incontestável o impacto que as classificações possuem no comportamento das IES, sendo estes positivos e negativos (Goglio, 2016).

Considera-se assim, que frente aos ODS, as funções próprias das universidades, sua experiência e preparação, resultam na chave (SDSN, 2017), “para as instituições contribuírem e garantirem condições para a apropriação da agenda, formulação de políticas e desenvolvimento de políticas sociais” (Menezes; Minillo, 2017), abordando o tema nas dimensões do Ensino, da Pesquisa, da Extensão e da Gestão da instituição (De La Poza *et al*., 2021).

Diversas são as pesquisas que têm como objeto de estudo a integração dos ODS nas atividades internas e externas de IES em diversos países, estas procuram destacar o protagonismo das instituições no compromisso com o alcance dos ODS, descrevendo resultados referente a esse alinhamento no Ensino, na Pesquisa, na Extensão e na Gestão.

Menezes e Minillo (2017) apresentaram em sua pesquisa uma experiência específica em desenvolvimento na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), um projeto de extensão baseado na produção de conhecimentos específicos acerca de projetos de desenvolvimento vinculados aos ODS e que busca, de forma geral, promover o desenvolvimento de estudos inovadores para as Relações Internacionais, assim como para o próprio desenvolvimento econômico e social do país e difundi-los através das capacitações promovidas.

Gazzoni *et al*. (2018) investigaram o grau de conhecimento que os servidores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) apresentam sobre temáticas sustentáveis da Administração Pública e como as práticas de DS propostas para as IES são adotadas pelos servidores.

Na pesquisa de Aleixo, Azeiteiro e Leal (2018), os autores examinaram como as IES portuguesas poderiam promover a sustentabilidade em seus processos e apontaram que as IES começaram a dar relevância a todas as dimensões do DS e a incluí-las nos seus planejamentos estratégicos, comunicação e política.

De La Rosa, Armentia e De La Calle (2019) refletiram sobre a iniciativa que se desenvolve na Universidade Francisco de Vitória, na Espanha, através da disciplina de Responsabilidade Social e concluíram que a metodologia adotada pela disciplina, fornece as ferramentas necessárias para que os alunos enfrentem os desafios que a Agenda 2030 coloca.

Martinazzo *et al*. (2020) exploraram a inter-relação dos projetos de extensão universitária da área de Ciência e Saúde com o ODS 3 “Saúde e bem-estar”, bem como, os princípios e ações praticados sob a percepção dos coordenadores dos

projetos da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó). Os autores perceberam que as ações desenvolvidas nos projetos de extensão, relacionam-se diretamente com as premissas estabelecidas no ODS 3 “Saúde e bem-estar” e que grande parte das atividades da extensão na área da Saúde possuem vinculação com os anseios estabelecidos por este ODS.

Chofré *et al.* (2021) analisaram um projeto de inovação educacional no qual novas metodologias de ensino foram aplicadas em quatro cursos da Universidade Europeia de Valência, para contribuir com os ODS, e apontaram o projeto como um exemplo de boas práticas, ao apostar numa integração eficaz e global dos ODS como ferramenta de aprendizagem.

No estudo realizado por Silva, Conceição e Azevedo (2024), intitulado “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas Universidades Baianas: Caminhos e Descaminhos para Implantação”, as autoras apontam que os gestores das Pró-Reitorias de Administração e Finanças (PROAD) das Universidades Estaduais baiana, reconhecem e concordam que as instituições colaboram com suas funções, experiências e preparação dos ODS. Porém, os resultados da pesquisa apontam para uma necessidade urgente em acelerar as ações no âmbito universitário com vistas a começar a implementar os ODS.

Por meio das universidades, “espera-se impulsionar novas posturas coletivas que dependem da mudança de consciência, de novos conhecimentos, de equilíbrio e de diálogo com a sociedade” (Beuron, 2016, p. 30). Porém, é muito importante ressaltar que, na maioria das vezes, mudar o cenário atual para um cenário desejado de integração dos ODS exige uma mudança na postura institucional e o desconhecimento dos diversos obstáculos a serem enfrentados podem anular ou retardar o processo, nisso reside a importância da iniciativa do autodiagnóstico para a decisão de quais estratégias e orientações seguir.

No quesito autodiagnóstico, alguns modelos de responsabilidade social universitária buscam orientar as IES na tarefa de colocar essa responsabilidade em ação em todos os seus processos. Destaca-se aqui o modelo publicado pela União de Responsabilidade Social Universitária Latino-Americana (Ursula), que propõe uma mudança universitária, através da gestão integral e transversal de todos os impactos socioambientais gerados pelas instituições com 12 metas alinhadas aos 17 ODS, além de contemplar mais uma “empatia ativa pela vida”. O modelo ratifica a importância de as instituições gerirem os seus processos objetivando alcançar os ODS.

No que se refere aos obstáculos, Waas *et al*. (2012) identificaram várias barreiras que podem dificultar a implementação do DS em universidades, entre as quais pode-se citar: estrutura organizacional disciplinar; falta de visão e priorização/liderança; falta de recursos financeiros; incerteza sobre os esforços/recursos necessários para implementar a sustentabilidade; falta de coordenação e visão em nível governamental para mudar as políticas de sustentabilidade e de educação.

Além disso, os mesmos autores também indicam seis elementos essenciais para que o processo de mudança seja bem-sucedido: recursos financeiros; liderança; objetivos bem definidos; defesa de direitos; política que aborde as mudanças propostas e a educação para alunos e funcionários, é o principal meio e objetivo.

Quanto à educação para funcionários, Elias (2021), ao avaliar o nível de qualificação dos servidores da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) para o cumprimento da Agenda 2030, concluiu que os servidores, além de não terem conhecimentos sobre o assunto, não se sentem amparados por recursos – humanos, financeiros e materiais – para a implementação da Agenda.

Vieira (2021) realizou diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento de gestores da Universidade de Brasília (UNB) para atuarem em prol da sustentabilidade no âmbito institucional e apontou que 80% das competências mapeadas necessitavam de desenvolvimento.

Entende-se que no âmbito das universidades, especialmente as públicas, entre tantas perspectivas, a capacitação dos servidores é um dos pontos chave para fomentar ações exitosas relacionadas ao DS. É de extrema importância garantir que as pessoas que trabalharão em prol do compromisso com o desempenho sustentável da instituição desenvolvam competências e assumam papel de liderança na execução de tal tarefa, gerindo demandas e desafios, apoiando comunidades, inspirando pessoas e fortalecendo elos através da cooperação.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Brandão (2009) aponta que o termo competência, no final da Idade Média, era pertencente essencialmente ao linguajar jurídico e seu significado dizia respeito à faculdade atribuída à pessoa ou instituição, dando-lhe autoridade para julgamento. De acordo com Carbone *et al.* (2005, p. 42), “o termo competência foi incorporado às

organizações com a Revolução Industrial e o aparecimento do taylorismo, sendo utilizado para qualificar o trabalhador capaz de desempenhar de maneira eficiente uma determinada função".

O psicólogo americano Robert W. White, dentre os estudiosos sobre competências, recebe o crédito por introduzir o termo competência para descrever características de personalidade associadas ao desempenho superior e alta motivação dos indivíduos (Munck; Munck; Souza, 2011). Na metade do século XX, na década de 1950, White a definiu como "a capacidade que um organismo tem para interagir efetivamente com o ambiente" (White, 1959, p. 297).

Na década de 1970, a publicação do artigo de David McClelland, intitulado "*Testing for Competence rather than Intelligence*" (Testando a Competência em vez da Inteligência), "seguiu a mesma abordagem de White (1959)" (Munck; Munck; Souza, 2011, p. 8), porém McClelland (1973) considerava que a inteligência era um aspecto que contribuía para a competência, mas não era uma determinante. O autor, além de contribuir com uma necessária evolução científica para os estudos das competências, fez também uma densa crítica ao sistema imperante de valorização e avaliação dos indivíduos junto às organizações (Munck; Munck; Souza, 2011).

A partir das discussões em torno do termo competência, fomentadas pelo artigo de McClelland, observou-se o desenvolvimento de duas principais abordagens sobre o termo: corrente norte-americana e corrente francesa. Destacam-se na corrente norte-americana autores como Boyatzis, Dailey, McClelland e Spencer e Spencer e na francesa Dubar, Le Boterf, Perrenoud, Stroobants e Zarifian.

A corrente norte-americana delineia competências tomando como alusão o mercado de trabalho, destacando fatores ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações, ou seja, um conjunto de qualificações ou características subjacentes ao indivíduo que permitem a ele realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação (Barato, 1998). Nesse cenário, a competência é pensada como conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) que justificam um melhor desempenho (Fleury; Fleury, 2001). O conhecimento se trata da dimensão do saber, a habilidade, por sua vez, está associada ao saber-fazer e a atitude é a dimensão do querer-saber-fazer (Santos, 2011).

A abordagem da corrente francesa "procurava ir além do conceito de qualificação" (Fleury; Fleury, 2001, p. 186), o desenvolvimento de competências envolve modificações na estrutura e no significado das práticas trabalhistas, não

apenas relacionado ao que constitui as competências, mas, também, à maneira como são manifestas na organização (Salles; Villardi, 2017).

Brandão (2009) aponta que, nos últimos anos, vem se destacando uma terceira abordagem que busca definir competência sob a junção das concepções das correntes americana e francesa. Nessa perspectiva, compreende-se competência para além do conjunto CHAs, sendo também é o desempenho expresso pelo individuo em determinado contexto em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (Carbone *et al*., 2005).

Com o passar dos anos, vários foram os conceitos elaborados para o termo competência, no senso comum é indicativo da qualificação de um indivíduo para a realização de alguma tarefa. Já nos debates acadêmico e empresarial, o termo se apresenta associado a diferentes instâncias de compreensão no nível individual e no nível organizacional (Fleury; Fleury, 2001). Aqui, destaca-se o conceito de competência elaborado por Fleury e Fleury (2001, p. 188), “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” que para Munck, Souza e Zagui (2012) é a definição de competência que a aproxima dos preceitos da sustentabilidade.

Para efeitos desta pesquisa, será adotada a definição de competências proposta por Tamada (2020), como sendo a mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor que são colocados em prática, em diferentes contextos, e que agregam valor público à organização e aos usuários e promovem também seu desenvolvimento pessoal e profissional. Entendendo-se aqui como valor público o resultado produzido pela Administração Pública, interagindo com diferentes atores, orientado para a sociedade e reconhecido por ela (Bergue, 2019).

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também às equipes de trabalho e até mesmo a organizações, o que permite classificar as competências como humanas ou profissionais – que se relacionam com a pessoa em nível individual – e organizacionais. As competências organizacionais podem ser definidas como o conjunto de habilidades e tecnologias que promovem um diferencial fundamental para a competitividade da empresa (Prahalad; Hamel, 1990). Tamada (2020) aponta ainda que existem as competências funcionais que representam o exercício de funções e

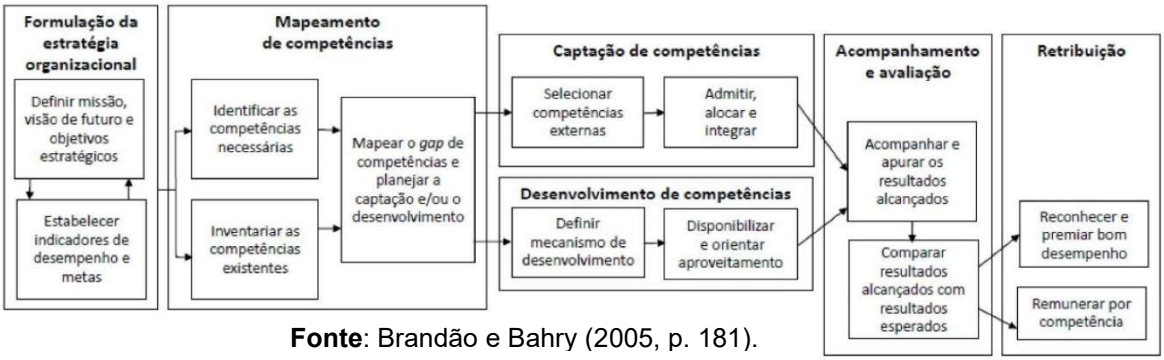
de responsabilidades de grupos ou áreas funcionais, e as coletivas que surgem a partir das relações sociais que um grupo estabelece.

A utilização das competências como balizadora da gestão nas organizações fez emergir uma concepção definida como gestão por competências (Silva; Bispo; Ayres, 2019). A gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais (Brandão, 2012), propõe-se a orientar esforços para planejar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e dos indivíduos que dela participam, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (Brandão; Guimarães, 2001). Ruthes e Cunha (2009) acrescentam que a gestão por competências vai muito além de aspectos relacionados a cargos e salários, abrange estratégias diferenciadas de gestão de pessoas e discute a noção da agregação de valores à organização e sociais aos profissionais.

Assim como o conceito de competência, os modelos de gestão por competências sofreram mudanças com o tempo, estes podem ser classificados em três tipos: os modelos baseados em capacidades onde a competência é uma característica ou uma habilidade que o indivíduo possui e que lhe confere a possibilidade de realizar determinadas ações específicas, modelos baseados em entregas, no qual a competência se configura além dos conhecimentos e habilidades, mas, também, como (Knapik; Fernandes; Sales, 2020) “tomar iniciativa e assumir responsabilidade individual diante de situações profissionais com as quais uma pessoa se depara” (Zarifian, 2001, p. 68) e, por fim, os modelos que integram estratégias e entrega, consideram o conjunto CHAs e a entrega de resultados.

Guimarães *et al.* (2001) exibiram as principais fases de um modelo de gestão de competências, posteriormente adaptadas por Brandão e Guimarães (2001) e por Brandão e Bahry (2005). A **Figura 3** apresenta as principais etapas ou fases desse processo.

Figura 3 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

Observa-se no esquema desse modelo que a definição da estratégia organizacional é o requisito essencial para sua implementação e, fundamentalmente, gerenciam-se as lacunas de competências por meio do mapeamento de competências, que consiste em identificar, através de pesquisa documental aliada a outras técnicas de coleta de dados, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas existentes na organização, o que irá embasar o processo de desenvolvimento de competências.

A partir desse entendimento, de que gerenciar as competências é uma maneira de garantir o atingimento dos objetivos estratégicos, e visando tornar as instituições mais efetivas, o setor público também é pressionado a adotar novos modelos de gestão. As tentativas de inovação na Administração Pública significam a procura por eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, para que isso ocorra, é necessário o rompimento com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (Guimarães, 2000).

Os órgãos públicos devem desenvolver políticas atuais de gestão de pessoas que garantam a qualidade da performance profissional, a satisfação dos seus servidores, dos gestores e da sociedade que usufrui de seus serviços (Tamada; Cunha, 2022, p. 431). Esse processo é bem complexo e perpassa uma condição que antecede a implantação do modelo, que é a definição da estratégia organizacional (Silva; Mello, 2013).

O estudo de Silva e Mello (2013, p. 118) indica como dificuldades para adoção da gestão por competências na Administração Pública “a cultura organizacional do setor público, os entraves voltados ao processo seletivo, a carência de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos”.

Landfeldt e Odelius (2017) identificaram diversos obstáculos ao processo de implementação da gestão por competências em universidades federais, tais como: falta de apoio da alta gestão, dos gestores e dos servidores; falta de acessibilidade às unidades; restrições de recursos financeiros, de materiais, de pessoal e de sistemas informatizados; falta de orientação do Governo Federal; desconhecimento da política e de sua importância; greve; burocracia em processos institucionais; sobrecarga de atribuições; limitações legais para implantação do modelo de Gestão por Competências.

Montezano *et al.* (2018), que em seu estudo objetivaram identificar os determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais, apontaram como dificuldades para implantação do modelo os seguintes pontos: resistência dos servidores; problemas estruturais e de gestão; restrições de recursos orçamentários e tecnológicos; falta de planejamento para implantação; falta de referências positivas da implantação de gestão de competências em organizações públicas; resistências à mudança da cultura organizacional; limitações conceituais e metodológicas e, como principal dificuldade enfrentada, a falta de pessoas preparadas para desenvolver o modelo.

É notório que a implementação de um modelo de gestão por competências provoca transformações importantes no ambiente organizacional, visto que é um modelo estratégico, complexo e uma construção coletiva que necessita do apoio da chefia superior, da sensibilização de todo o quadro de pessoal e de uma profunda aprendizagem organizacional. Porém, entende-se que é um modelo favorável para ações organizacionais voltadas à sustentabilidade, pois, através de seus processos, ele pode fornecer um apoio prático à conscientização, propiciando um ambiente para discussões relacionadas à responsabilidade da organização e dos indivíduos com as ações sustentáveis e os treinamentos são peças fundamentais na construção de um novo perfil.

2.5 COMPETÊNCIAS PARA SUSTENTABILIDADE

A identificação das competências para a sustentabilidade é uma forma de atingir o DS e promover o alcance dos ODS e a sustentabilidade no ambiente organizacional. Essas competências devem estar alinhadas às estratégias organizacionais para alcance dos objetivos e resultados almejados (Stefano; Alberton, 2018).

Para Springett (2005), deve-se desviar o foco do “o quê” para o “como” desenvolver estratégias de gestão socioeconômica-ambiental, transformando os discursos voltados ao “que os negócios devem fazer” para aqueles que questionam “o que os negócios devem ser”. O objetivo é de que novas atitudes e valores sejam internalizados de acordo com as necessidades para conquistar os objetivos organizacionais perante a minimização de impactos ambientais e sociais, gerados por meio das rotinas de trabalho e do modo de viver (Aligleri; Aligleri; Kruglianskas, 2009).

Assim, a definição de competência em sustentabilidade refere-se às qualidades que as pessoas precisam ter para serem capazes de agir quando confrontadas com um desafio de sustentabilidade (Wals; Kieft, 2010).

Integra a função de todos os colaboradores e gestores estarem preocupados com a responsabilidade socioambiental da organização e, para isso, procurarem desenvolver as competências necessárias para serem capazes de praticarem essas ações (Belan, 2015), “o diálogo estabelecido entre o desenvolvimento de competências e ações em sustentabilidade organizacional demanda conhecimentos interdisciplinares e pluralistas” (Kuzma; Doliveira, 2017, p. 413).

Wals (2007) afirma que apesar da competência necessária para o DS ser múltipla, ela se baseia no conhecimento relevante e na capacidade de pensar, agir e assumir responsabilidades a partir de uma compreensão holística das pré-condições da vida na Terra numa perspectiva global, incluindo a capacidade de aprender continuamente com os outros e de cooperar além das fronteiras disciplinares e profissionais, de pensar e analisar criticamente e de resolver problemas vendo possibilidades e limitações no seu papel processional. Uma habilidade importante também é a de pensar de forma complexa e utilizar especialistas para diversas áreas.

Em 2004, representantes sêniores de 21 centros de educação, escolas de negócios e empresas, unidos por um compromisso compartilhado para o desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis, formaram uma parceria de trabalho que conta com o apoio da *European Foundation for Management Development* (EFMD) e do *UN Global Compact*. A iniciativa deu origem ao relatório “Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento”, o documento apresenta elementos para promover a compreensão do que se configura como liderança globalmente responsável e de desenvolver a prática desta (EFMD, 2005).

No relatório também se indicou que as instituições de ensino precisam assumir uma responsabilidade corporativa global como sendo de sua responsabilidade (EFMD, 2005), destacando-se mais uma vez a importância da capacitação dos servidores em um ambiente que fomente o aprendizado e as iniciativas como sendo um dos pontos chave no processo de transformação da cultura da organização em prol do DS. Baseado no documento, Aligreri, Aligreri e Kruglianskas (2009) identificaram competências e valores para líderes em sustentabilidade, conforme apresentado no **Quadro 4**.

Quadro 4 – Competências e valores para líderes em sustentabilidade

CONHECIMENTOS
- Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva; - Entender que sustentabilidade é inovação; - Cultura geral e ampla visão de mundo; - Compreender o conceito de interdependência; - Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio; - Entender o *triple bottom line* (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais); - Saber como mudar modelos de gestão; - Dominar as variáveis do sistema.
HABILIDADES
- Identificar oportunidades e criar soluções novas; - Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa; - Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias; - Saber escutar; - Saber comunicar estratégias; - Interagir com *stakeholders*; - Planejar de modo sistêmico; - Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos; - Construir redes de relacionamento.
ATITUDES
- Coragem para romper barreiras à mudança; - Crença firme, coerência nas atitudes; - Prazer em educar e servir; - Respeitar a diversidade; - Inserir o tema na cultura da empresa; - Perseverar; - Paixão pelo que faz; - Proatividade; - Visão coletivista; - Acreditar nas pessoas; - Criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil.
VALORES
- Elevado senso de justiça; - Apego à liberdade; - Senso de humanidade; - Solidariedade; - Tolerância; - Transparência; - Ética; - Fé no futuro.

Fonte: Aligleri; Aligleri; Kruglianskas, (2009, p.194) *apud* Belan (2015, p. 56).

Carvalho, Stefano e Munck (2015) em sua pesquisa, também analisaram o conteúdo do relatório e de mais três artigos Ramus (2002), Hind, Wilson e Lenssen (2009) e Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012) e extraíram sete competências voltadas à sustentabilidade, a saber: comunicação; orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem; orientação para a saúde, segurança e meio ambiente; visão sistêmica; tomada de decisões; gerenciamento de conflitos; e inovação.

Para Wiek *et al*. (2011) competência em sustentabilidade significa ter o conjunto CHAs necessário para desempenhar tarefas de maneira exitosa e resolver problemas no que diz respeito aos desafios e às oportunidades de sustentabilidade do mundo real. Esses autores elencaram o que chamaram de 5 componentes ou competências-chave em sustentabilidade, que se baseiam uns nos outros e que possuem diferentes maneiras de combinação, conforme apresentado no **Quadro 5**:

Quadro 5 – Competências-Chave em Sustentabilidade

Competências	Descrição
Competência de pensamento sistêmico	Capacidade de compreender as causas intermediárias e profundas de problemas complexos de sustentabilidade, incluindo: como as causas e os efeitos se relacionam direta e indiretamente; as ações, necessidades, motivos, intenções e mandatos dos principais intervenientes na constelação de problemas; o papel que a tecnologia desempenha na constelação; que dinâmicas, efeitos em cascata, ciclos de *feedback* e inércia ocorrem na constelação.
Competência antecipatória	Capacidade de pensar sistematicamente sobre o futuro e as futuras gerações. Isso requer: as ligações funcionais entre a pesquisa em sustentabilidade e as competências de resolução de problemas; a capacidade de discernir quais escalas de tempo são relevantes para um problema e suas possíveis soluções; familiaridade com diferentes teorias sobre como o futuro surge, seja ele determinado, acidental ou intencional; compreensão dos diferentes tipos de futuros, ou seja, futuros possíveis (baseados em noções de plausibilidade), futuros prováveis (aqueles determinados como “prováveis” de ocorrer) e futuros desejáveis (carregados de valor, baseados em princípios de sustentabilidade); compreensão das formas correspondentes de construir esses diferentes futuros utilizando métodos como construção de cenários; previsão a partir de modelos estatísticos ou que se baseiam uns nos outros e podem ser simulação e visão de sustentabilidade.
Competência normativa	Compreender conceitos de justiça, equidade, integridade socioecológica e ética. Significa compreender como esses conceitos variam entre e dentro das culturas, e como a integração desses conceitos contribui para resolver problemas de sustentabilidade.
Competência estratégica	Capacidade de conceber e implementar colaborativamente intervenções e estratégias de governação com a sofisticação necessária para enfrentar os desafios da sustentabilidade. Essa competência é “onde a borracha encontra a estrada”, onde o conhecimento e as habilidades que compõem as outras competências são traduzidas em ações que criam mudanças.
Competência interpessoal	Capacidade de motivar e de facilitar a sustentabilidade, capacidade de pesquisa e de resolução de problemas. Requer fortes competências de comunicação e negociação e conhecimentos em métodos participativos.

Fonte: Wiek *et al*. (2011).

Cezarino (2019) em sua pesquisa propôs a estruturação de um modelo de educação gerencial integrador por meio do desenvolvimento de um *framework* sistêmico de competências para a sustentabilidade. A autora partiu da confecção de uma escala específica de competências para ODS com base nas escalas disponíveis e validadas na literatura para sustentabilidade, tendo como amostra de dados os servidores municipais brasileiros. As assertivas que direcionaram a pesquisa, podem ser visualizadas no **Quadro 6**.

Quadro 6 – Assertivas da Pesquisa de Cezarino

Sobre os conhecimentos prévios da Agenda ODS:
Conheço bem a respeito da agenda ODS; Antes desse curso já passei por um curso/oficina sobre ODS no órgão onde trabalho como servidor público; Conheço as relações entre os ODS; Conheço os indicadores e metas e consigo entender com clareza o relacionamento entre eles; A organização de dados é importante para o cumprimento da Agenda ODS; Acho que operar bem os *softwares* é importante para o cumprimento da Agenda ODS.
Sobre a aptidão de executar a agenda ODS:
Acho que transferir conhecimentos de ODS para outros profissionais é necessário para o cumprimento da Agenda; O servidor deve saber como utilizar recursos financeiros para o cumprimento da Agenda; O servidor deve saber como utilizar recursos materiais para o cumprimento da Agenda; O servidor deve saber como utilizar recursos humanos para o cumprimento da Agenda; Articular apoio político influencia a aptidão para o cumprimento da Agenda ODS 2030; Trabalhar coletivamente influencia a aptidão para o cumprimento da Agenda ODS 2030; Promover o engajamento de *stakeholders* influencia a aptidão para o cumprimento da Agenda ODS 2030.
Sobre a propósito em relação à Agenda ODS:
Empreender projetos novos é importante para mim; A Agenda pode me auxiliar a buscar soluções criativas; Promover o engajamento de *stakeholders* ajuda no cumprimento dos ODS; Pensar sistemicamente é importante para o cumprimento da Agenda; Os ODS têm valor para minha vida; Os ODS têm valor para minha organização; Os ODS têm valor para a sociedade.

Fonte: Cezarino (2019).

Conforme demonstrado, encontram-se na literatura autores que debatem, convergem e se complementam sobre o que seriam competências voltadas para o DS e para a sustentabilidade, o que torna possível a identificação de diversos elementos que possibilitam a promoção do DS que despertam interesse e necessidade de capacitação para que os indivíduos possam agir em prol do tema, esses elementos servirão de base para o desenvolvimento da etapa quantitativa da presente pesquisa.

2.6 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Discute-se necessidades de treinamento quando existe desacordo entre “o que é” e “o que deveria ser” ou entre o nível atual de competências manifestas pelo indivíduo no desempenho e o nível que a organização espera dele (Borges-Andrade; Lima, 1983). Nesse sentido, a Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) é

um processo que associa investigação e análise para a produção de elementos que embasem o desenvolvimento de competências no trabalho (Campos *et al*., 2015).

A finalidade de uma ANT é identificar necessidades de treinamento expressas por lacunas de competências que impossibilitam a caracterização de um desempenho no trabalho como excelente (Abbad; Freitas; Pilati, 2006) na atuação em diversos cenários. Mesmo possuindo esse papel estratégico, a ANT tem sido usualmente negligenciada e é pouco sistemática em ambientes organizacionais (Abbad, 2009). Imprecisões na ANT refletem negativamente nos outros subsistemas de treinamento, uma vez que existe uma relação de interdependência entre eles (Carvalho; Mourão, 2014).

A ANT destaca a natureza analítica do processo de diagnóstico de necessidades de treinamento, que é uma ferramenta utilizada com o objetivo de auxiliar o planejamento de ações treinamento. Jabbour, Teixeira e Jabbour (2012) argumentam que o diagnóstico de necessidades se refere ao estabelecimento de uma matriz que cruze competências requeridas e competências já desenvolvidas a partir do processo de mapeamento de competências.

De acordo com Castro e Borges-Andrade (2004), a literatura científica sobre ANT demonstra existir três abordagens metodológicas distintas: organizacional, citada originalmente por Giraldes (1980), que tem como unidade de análise a organização e os parâmetros principais que giram em torno das metas e dos problemas organizacionais; papel ocupacional, citado originalmente por Borges-Andrade (1983), centra esforços no estudo do papel ocupacional do trabalhador, tendo assim como nível de análise as tarefas desenvolvidas; clássica, citada originalmente por Burton e Merril (1977), as unidades de análise seriam o indivíduo e os treinamentos que se desejam realizar em uma organização.

Abbad e Mourão (2012) apontam que no Brasil a metodologia de diagnóstico de necessidades de treinamento mais utilizada é a proposta por Borges-Andrade (1983), propondo que o passo inicial deve ser o levantamento inicial do conjunto CHAs requerido pelo papel ocupacional. Os dados coletados são transformados em itens que, associados a escalas de avaliação de importância e domínio, são aplicados nos colaboradores, o que possibilita a construção de um índice que prioriza as necessidades. Uma necessidade de treinamento prioritária, segundo essa visão, seria aquela competência com alta importância e baixo domínio.

Variações da metodologia de análise do papel ocupacional de Borges-Andrade e Lima (1983) têm sido aplicadas com sucesso em inúmeras pesquisas em diversos ambientes organizacionais (Abbad e Mourão, 2012). Rocha, Leal e Castro (2002) utilizaram a metodologia para realizar diagnóstico de necessidades de treinamento na Embrapa Cerrados e, com base nos resultados, elaboraram um planejamento instrucional. Na pesquisa de Castro e Borges-Andrade (2004), os autores usaram uma variação da abordagem para diagnosticar necessidades de treinamento dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília, com base em competências esperadas no papel ocupacional e em demandas globais presentes na organização. Os autores concluíram que os resultados alcançados demonstraram que a abordagem forneceu subsídios para a tomada de decisão e ações na área de treinamento.

Para Borges, Andrade e Lima (1983), a identificação das necessidades de treinamento, além de direcionar a elaboração dos programas de treinamento, pode levar a uma série de alternativas ou soluções.

2.7 PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL

O planejamento instrucional surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, da necessidade de o governo americano treinar seus militares de maneira eficiente e rápida. Smith e Ragan (1999) o definem como sendo o processo de traduzir princípios de cognição e aprendizagem para o planejamento de materiais didáticos, atividades, fontes de informação e processos de avaliação, de modo sistemático e reflexivo. Abbad, Nogueira e Walter (2006) complementam que são prescritivos, pois prescrevem métodos, abordagens, ferramentas e recursos de ensino.

A elaboração de um desenho ou plano instrucional é a etapa posterior à definição das necessidades de treinamento. Essa fase tem por finalidade estabelecer os objetivos de ensino, a sequência, os conteúdos e escolher as estratégias e os meios instrucionais (Rocha; Leal; Castro, 2002).

Borges-Andrade (1997) aponta que o treinamento deve ser visualizado como um sistema composto da avaliação de necessidades de treinamento, planejamento instrucional e avaliação de treinamento, essas fases dialogam entre si, não sendo possível estabelecer a eficácia do treinamento sem a relação de dependência entre elas.

Para Gagné (1974), o planejamento instrucional deve servir como base para o aprendizado e pode apoiar diferentes processos de aprendizagem, o de introduzir a aprendizagem, de orientar a aprendizagem inicial e de apoiar um ou outro. Existem na literatura várias propostas de modelos que descrevem as principais etapas do processo de criação de um planejamento instrucional, como exemplo, o modelo ADDIE, a Norma NBR ISO 10.015:2001 e o modelo proposto por Abbad *et al.,* (2006).

O modelo ADDIE é amplamente aplicado no planejamento instrucional clássico e compreende 5 fases: (1) *Analysis* – Análise, (2) *Design* – Projeto, (3) *Development* – Desenvolvimento, (4) *Implementation* – Implementação e (5) *Evaluation* – Avaliação. De acordo com Bates (2016), vários autores escreveram sobre o modelo ADDIE, no entanto, suas fases procedimentais metodológicas permanecem as mesmas desde os anos 1950.

Cada fase do Modelo é apresentada de forma resumida a seguir no **Quadro 7**:

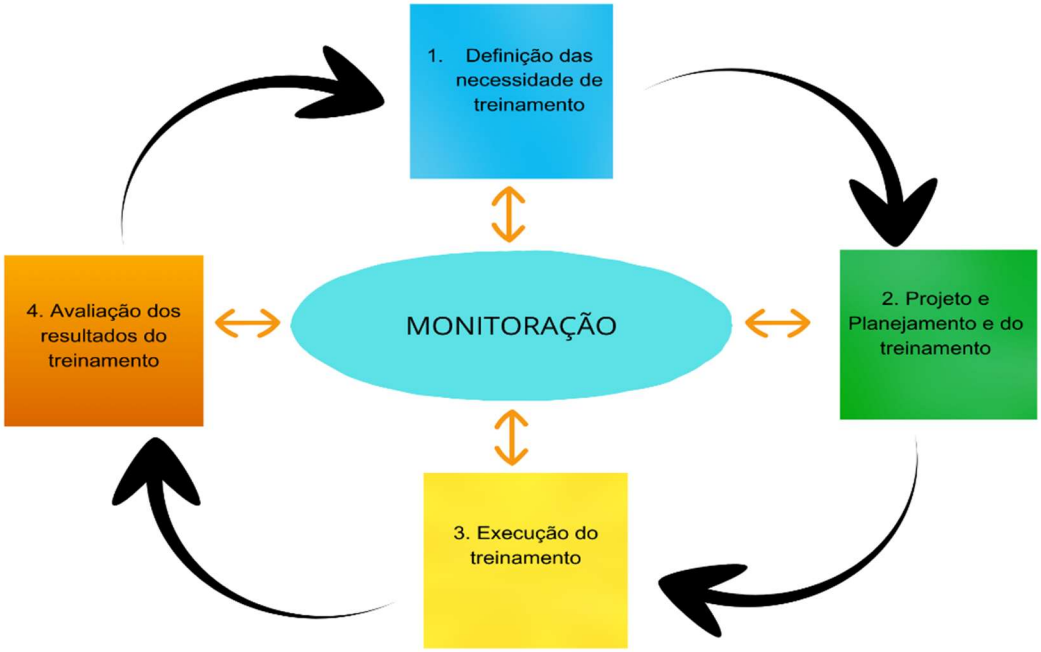
Quadro 7 – Descrição das fases do Modelo ADDIE

Análise	Nessa fase, a partir da identificação do problema educacional, o *designer* instrucional percebe o contexto da aprendizagem, o público-alvo, as metas e os objetivos, dentre outras características relevantes. Nessa fase, também, devemos conhecer a instituição, implicações sobre o ambiente, recursos disponíveis (financeiro, infraestrutura, recursos humanos) e prazos.
Projeto	Construímos de maneira sistemática os objetivos da aprendizagem, detalhando a forma de disponibilização dos conteúdos, atividades e formas de avaliação. É nessa fase, também, que definimos as mídias que serão utilizadas, necessitando muitas vezes da criação de *storyboards* (detalhamento tela a tela de um vídeo e/ou animação), projetos de interface e/ou de navegação.
Desenvolvimento	Nessa fase é que efetivamente ocorre a produção dos materiais planejados na fase anterior e, dependendo da instituição, existe uma equipe só para essa demanda.
Implementação	Essa fase é responsável pelos testes de validação do material e pela implantação do material produzido.
Avaliação	Temos a avaliação formativa que está presente em cada fase do Modelo ADDIE e a avaliação somativa que consiste em testes aplicados aos usuários do material produzido. Revisões podem ser necessárias durante essa fase.

Fonte: Adaptado de Gava, Nobre e Sondermann (2014).

A Norma NBR ISO 10.015:2001 aponta que para selecionar e implementar o treinamento que objetiva reduzir as lacunas entre as competências requeridas e as existentes, é necessário um processo dividido em quatro etapas e, ao final, recomenda-se que a gerência monitore os seguintes estágios, conforme **Figura 4**.

Figura 4 – Ciclo do Treinamento



Fonte: Adaptado da NBR ISO 10.015 (2001).

A seguir, no **Quadro 8**, apresentam-se de forma resumida os procedimentos adotados nas 4 etapas do processo de treinamento e da etapa monitoração.

Quadro 8 – Descrição das fases da NBR ISO 10.015

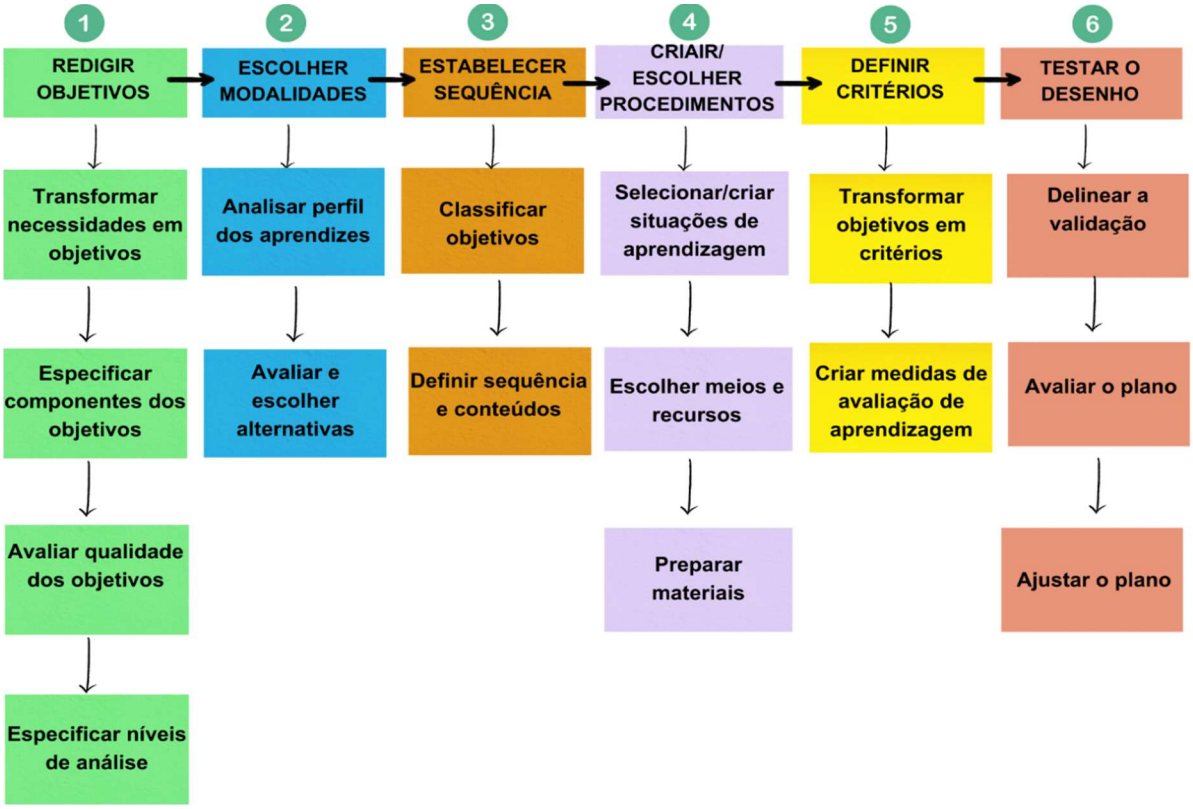
Fase	Descrição
Definição das necessidades de treinamento	Essa etapa tem o propósito de assegurar que o treinamento seja orientado para satisfazer as necessidades da organização e possui quatro passos: - Definição das necessidades da organização; - Definição e análise dos requisitos de competência; - Análise crítica das competências; - Definição das lacunas de competência; - Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência; - Definição da especificação das necessidades de treinamento.
Projeto e planejamento e do treinamento	Essa fase fornece as bases para a especificação do programa de treinamento através de quatro passos: - Definição de restrições; - Métodos de treinamento e critérios para seleção; - especificação do programa de treinamento; - Seleção do fornecedor do treinamento.
Execução do treinamento	- Apoio pré-treinamento; - Apoio ao treinamento; - Apoio ao final do treinamento.
Avaliação dos resultados do treinamento	A finalidade da avaliação é confirmar que ambos os objetivos da organização e do treinamento foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz. Os insumos para a avaliação dos resultados do treinamento são as especificações das necessidades e do programa de treinamento, bem como os registros do treinamento fornecido.
Monitoração	O objetivo principal da monitoração é assegurar que o processo de treinamento, como parte do sistema da qualidade da

	organização, está sendo devidamente gerenciado e implementado, de forma a comprovar a eficácia do processo em alcançar os requisitos do treinamento da organização. A monitoração envolve a análise de todo o processo de treinamento em cada um dos quatro estágios.

Fonte: Adaptado da NBR ISO 10.015 (2001).

A **Figura 5** mostra a sequência de atividades de elaboração do planejamento instrucional, de acordo com a proposta de Abbad *et al*. (2006).

Figura 5 – Etapas do Planejamento Instrucional



Fonte: Adaptado de Abbad *et al*. (2006).

A primeira etapa consiste em redigir objetivos instrucionais e é composta por quatro atividades: transformação das necessidades de treinamento em objetivos instrucionais, descritos em termos de descrições objetivas e precisas do conjunto CHAs que se deseja observar; especificação dos objetivos instrucionais detalhando desempenhos, condições e critérios esperados pelo treinamento; avaliação da qualidade da redação dos objetivos e especificação do nível de análise (específico, intermediário e geral) dos objetivos (Abbad *et al*., 2006).

A segunda etapa consiste em analisar o perfil de quem se deseja treinar, informações já coletadas durante o processo de avaliação das necessidades de treinamento, além de analisar a natureza e o grau de complexidades dos objetivos

instrucionais redigidos na primeira etapa. Após análise desses cenários, pode-se decidir qual a melhor modalidade para abordagem do treinamento, seja ele presencial, a distância, semipresencial ou misto (Abbad *et al*., 2006).

A etapa de estabelecer a sequência de objetivos e conteúdos passa pela categorização dos objetivos instrucionais de acordo com sistemas de classificação de resultados de aprendizagem, de domínio cognitivo, de domínio afetivo ou de domínio psicomotor, em seguida se define a sequência dos objetivos e dos conteúdos instrucionais (Abbad *et al*., 2006). Os autores propõem maneiras de realizar o ordenamento dos conteúdos, entre as quais está a abordagem baseada em hierarquia de resultados de aprendizagem, quando os resultados de aprendizagem dependem uns dos outros para serem adquiridos. Primeiro deverão ser ensinados os conteúdos mais simples que servem de pré-requisito para a aquisição dos subsequentes.

Criar ou escolher os procedimentos inclui a seleção e a criação de situações de aprendizagem adequadas ao domínio escolhido, o que se refere às técnicas, métodos e abordagens utilizados durante a instrução para que o aluno adquira as competências pretendidas; a escolha dos meios e recursos, que são os veículos que levam os conteúdos instrucionais até o aprendiz, a exemplo de *slides*, gravador, material impresso, computador...) e, por fim, a preparação de materiais de ensino que será uma consequência das atividades anteriores.

A definição dos critérios parte da transformação de objetivos em critérios de avaliação, que devem ser extraídos dos objetivos instrucionais e servir de parâmetros para a mensuração do alcance de cada objetivo, além de indicar o grau de proficiência a ser atingida pelo aprendiz durante e após a instrução. Quanto às medidas de avaliação, elas devem ser compatíveis com a natureza e a posição do resultado de aprendizagem na taxonomia de objetivos, por exemplo: conhecimentos – testes objetivos e testes de respostas construídas; habilidades – testes com produção de resultados de aprendizagem; atitudes – entrevistas (Abbad *et al*., 2006).

A última etapa consiste em testar o desenho, para que essa etapa seja cumprida é necessário delinear a validação, avaliar o plano em uma amostra de aprendizes e aperfeiçoar o plano instrucional.

3 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

3.1 LÓCUS DA PESQUISA

A Universidade Estadual de Feira de Santana é uma instituição pública de Ensino Superior que foi instalada solenemente no dia 31 de maio de 1976, na cidade de Feira de Santana (BA), com o objetivo de interiorizar a Educação Superior, até então, circunscrita à capital, Salvador (UEFS, 2023). A criação da Uefs não aconteceu por acaso, foi um conjunto de esforços de intelectuais e políticos, vinculados à cidade de Feira de Santana que se empenharam durante anos na articulação de movimentos que visavam lutar pela interiorização do Ensino Superior na Bahia (Santos, 2011).

Destaca-se que, até 2013 quando foi instalada a UFRB, a Uefs era a única universidade pública instalada na cidade (Silva, 2020). Desde a sua implantação, a instituição colabora com a transformação do mercado de trabalho e das atividades econômicas da região, graças à formação de classes profissionais que ocupam diferentes papéis em diversas aéreas, cita-se: setor da educação, saúde, comércio, serviços e indústria (Oliveira, 2014) e influencia no desenvolvimento dos bairros e da cidade, agregando estudantes originários de vários munícipios do Estado da Bahia.

Em seus poucos mais de 48 anos de existência, a instituição já formou mais de 25 mil alunos, conta com mais de 10 mil alunos matriculados e quase 2.000 servidores. “A Uefs engaja-se no sentido de garantir a sua realização como espaço livre e autônomo de criação de conhecimento, de convivência dialética e de constante avaliação crítica” (UEFS, 2023). Como reflexo de toda construção coletiva e trabalho no seu tripé de Ensino x Pesquisa x Extensão e na sua gestão, a instituição conquistou um lugar de destaque na edição 2024 do *QS World University Rankings*: América Latina e Caribe como a melhor instituição pública estadual de Ensino Superior da Bahia.

De acordo com seu Estatuto, a sua estrutura é composta por Órgãos de Administração Superior (Conselho de Administração; Assembleia Universitária; Conselho Universitário; Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão e Reitoria); Órgãos de Administração Adstrita (Conselhos de Departamentos; Diretorias de Unidades; Colegiados de Cursos) e Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão (Departamentos; Órgãos Suplementares) (UEFS, 2013).

A Administração Superior é formada por órgãos normativos e, em termos executivos, a Reitoria é o órgão responsável por superintender e fiscalizar as

atividades universitárias que compreendem: o Ensino, a Pesquisa e a Extensão; o intercâmbio científico e cultural com outras universidades; a administração geral; o campus e as suas instalações; a assistência ao estudante e o apoio ao desenvolvimento socioeconômico e cultural da região de Feira de Santana (UEFS, 2013). Integram a Reitoria o Gabinete da Reitoria, as Pró-Reitorias, assessorias e unidades de desenvolvimento organizacional.

No que se refere às Pró-Reitorias, elas assessoram a Reitoria na definição da política de atuação nas atividades correspondentes à sua área específica, conforme exposto no **Quadro 9**:

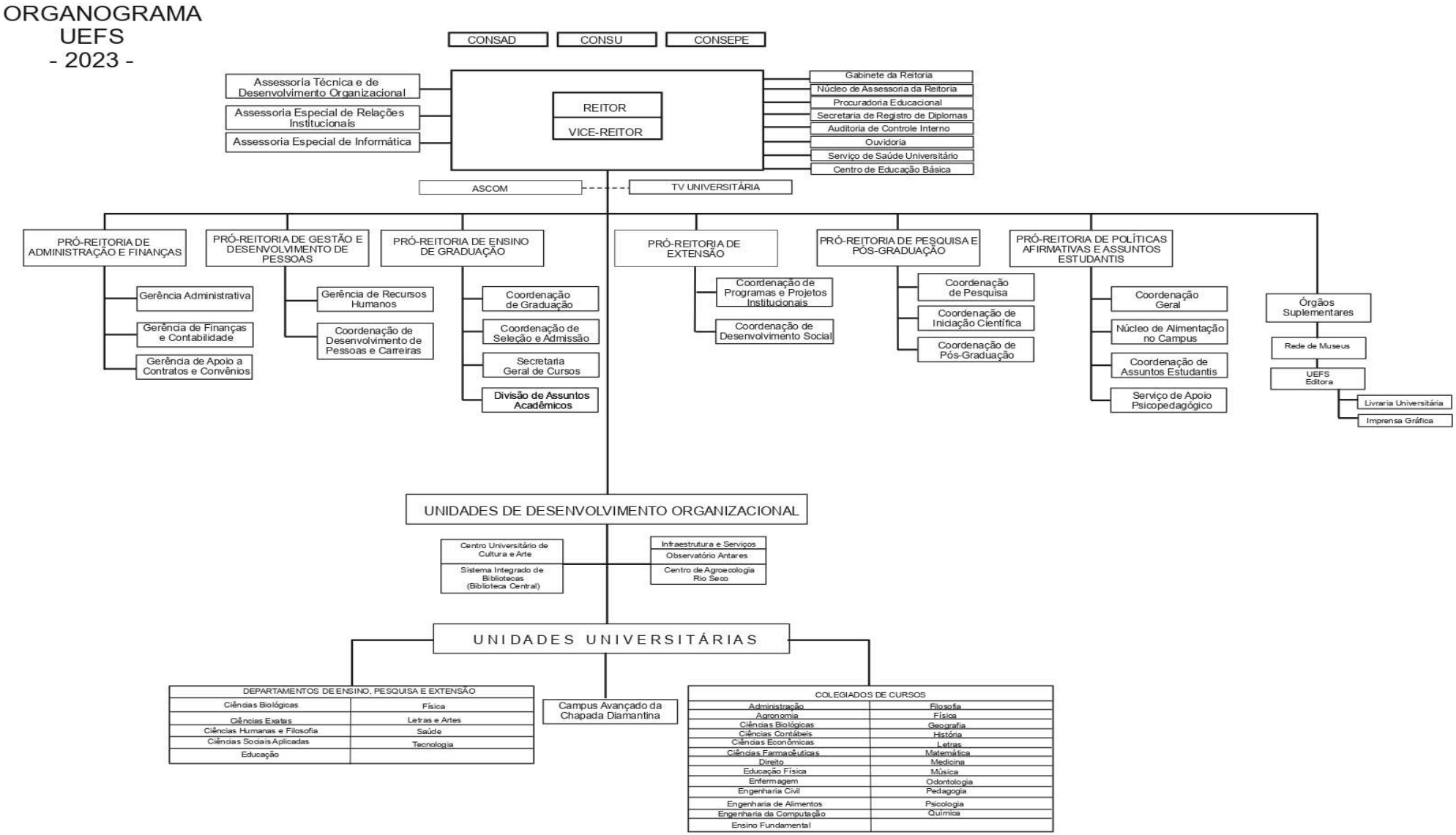
Quadro 9 – Pró-Reitorias

ÓRGÃO	DESCRIÇÃO
Pró-Reitoria de Administração e Finanças	A PROAD atua na coordenação, fiscalização, supervisão e direção das atividades administrativas da Uefs, observando o zelo pela execução financeira e orçamentária.
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação	A PROGRAD é responsável pelo diagnóstico e pela proposição de políticas relacionadas ao ensino de Graduação.
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	A PPPG atua na definição e no estabelecimento de diretrizes para a Pesquisa e a Pós-Graduação institucional, bem como nas relações com outras universidades, institutos de pesquisa e órgãos de fomento à Pesquisa e à Pós-Graduação.
Pró-Reitoria de Extensão	A PROEX tem como principais objetivos sensibilizar e mobilizar a comunidade da Uefs para um “fazer universitário” que promova a reflexão sobre a necessidade de conciliar as suas ações acadêmicas às demandas da sociedade.
Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis	A PROPAAE objetiva propor, planejar e acompanhar as Políticas de Ações Afirmativas no âmbito da Universidade Estadual de Feira de Santana.
Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	A PGDP atua nos assuntos pertinentes às políticas de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora com dados do PDI 2023-2027.

Os órgãos de Administração Adstrita e os órgãos de Ensino, de Pesquisa e de Extensão são responsáveis pela execução da política acadêmica da Uefs. Para melhor visualização da estrutura da IES, observa-se na **Figura 6**, o organograma da instituição.

Figura 6 – Organograma da Uefs



Fonte: UEFS (2023).

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

A investigação cientifica surge da necessidade de encontrar respostas para uma pergunta através do uso do método científico. Silva e Oliveira (2017) defendem que o método científico se concretiza no pensamento de René Descartes, quando este propôs chegar à verdade através da dúvida sistemática e da divisão do problema em quantas pequenas partes fosse possível para melhor compreendê-las.

Nesse sentido, o percurso metodológico de elaboração desta pesquisa, dividiu-se em 3 etapas: **Etapa 1:** mapear com base em modelos teóricos as competências necessárias aos servidores da Uefs para promoção dos ODS; **Etapa 2:** consolidar o diagnóstico das necessidades de treinamento dos servidores lotados em Pró-Reitorias da Uefs para promoção dos ODS; **Etapa 3:** elaborar proposta de planejamento instrucional pautado na redução das lacunas de competências ligadas ao comprometimento com os ODS e na promoção do desenvolvimento dos servidores.

Sobre a **Etapa 1**, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, na busca por recortes de conhecimentos publicados na literatura pertinentes à área em artigos, bancos de teses e dissertações e livros, por meios escritos e eletrônicos, a fim de se obter um embasamento teórico a respeito de: Desenvolvimento Sustentável, Agenda 2030 e seus ODS, As Universidades e sua relação com os ODS, Gestão por Competências, Competências para o Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, Análise das Necessidades de Treinamento e Planejamento Instrucional.

Para além, buscou-se identificar na literatura competências necessárias aos servidores lotados em Pró-Reitorias da Uefs para promoção dos ODS no âmbito da instituição. Destaca-se aqui que o processo de mapeamento de competências proposto por Brandão e Bahry (2005) tem o propósito de identificar as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização e as competências internas já disponíveis. Nesta pesquisa, aplicou-se uma variação na abordagem, portanto, o propósito aqui foi o de identificar na literatura competências apontadas como necessárias no contexto da sustentabilidade, e, a partir disto, levando-se em conta o cenário institucional e dos ODS, elaborou-se itens e categorizou-os em forma de conhecimentos, habilidades e atitudes, para verificar junto aos servidores quais já existem no cenário interno da instituição. Os itens apresentados no **Quadro 10**, são meios estruturados capazes de auxiliar na construção da promoção dos ODS no âmbito da Uefs.

Quadro 10 – Itens elaborados com base nas competências apontadas na literatura

ITENS	LITERATURA	AUTORES
Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	Competência normativa; Conheço bem a respeito da agenda ODS; compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões.	Cezarino (2019); Wiek, Withycombe, Redman e Mills (2011); Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009);
Conhecer as relações entre os ODS.	Compreender o conceito de interdependência; Conheço a relação entre os ODS.	Cezarino (2019); Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009);
Conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030.	Conheço os indicadores e metas e consigo entender com clareza o relacionamento entre elas.	Cezarino (2019)
Entender o papel da Universidade no cumprimento dos ODS.	Competência do pensamento sistêmico; Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio.	Wiek, Withycombe, Redman e Mills (2011); Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009);
Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável.	Competência do pensamento sistêmico.	Wiek, Withycombe, Redman e Mills (2011);
Conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental (EEA).	Cultura geral e ampla visão de mundo; Dominar as variáveis do sistema.	Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009)
Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	Entender o tripé da sustentabilidade.	Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009)
Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.	Cultura geral e ampla visão de mundo; Dominar as variáveis do sistema.	Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009)
Capacidade de gerenciar dados em ODS.	Identificar oportunidades e criar soluções novas.	Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Cezarino (2019)
Capacidade de relacionar diferentes ODS com a temática do trabalho.	Visão sistêmica.	Carvalho, Stefano e Munck (2015)
Saber quantificar os indicadores ODS nos projetos ou temática de trabalho na Uefs.	Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa.	Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009);
Ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos ODS aos seus colegas de trabalho ou à sociedade.	Transferir conhecimentos de ODS para outros profissionais.	Cezarino (2019)
Saber utilizar recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030.	Saber como utilizar recursos financeiros e materiais para o cumprimento da Agenda.	Cezarino (2019)
Saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs.	Competência estratégica; Construir rede de relacionamento; Comunicação.	Wiek, Withycombe, Redman e Mills (2011); Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Carvalho, Stefano e Munck (2015)
Ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor.	Inserir o tema na cultura da empresa; tomada de decisões; inovação.	Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Carvalho, Stefano e Munck (2015)
Estar disposto a apoiar a equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030.	Visão coletivista; Acreditar nas pessoas.	Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009)

Buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho.	Comunicação; Competência interpessoal.	Carvalho, Stefano e Munck (2015); Wiek, Withycombe, Redman e Mills (2011)
Estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs.	Gerenciamento de conflitos; Coragem para romper barreiras às mudanças; Competência interpessoal.	Carvalho, Stefano e Munck (2015); Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Wiek, Withycombe, Redman e Mills (2011)
Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs.	Proatividade; Competência antecipatória.	Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Wiek, Withycombe, Redman e Mills (2011)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a pesquisa bibliográfica, realizou-se uma pesquisa documental gerada a partir da análise de elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 e do Plano Anual de Capacitação (PAC) 2022 da Uefs, para identificar se na estratégia organizacional existiam elementos alinhados aos ODS. Foi possível agrupar os elementos de acordo com as temáticas dos ODS. Nessa fase, evidenciou-se que o conjunto CHAs identificado na fase anterior é relevante à estratégia instituição.

Com base nos resultados alcançados pela pesquisa bibliográfica e pela pesquisa documental, elaborou-se roteiro de entrevista e aplicando-o, através do *Google Meet*[5], a um integrante da Equipe de Estudos Ambientais (EEA), unidade que integra a estrutura da Uefs e tem a missão de potencializar a construção de sociedades sustentáveis através de processos educacionais emancipatórios com o intuito de validar o conjunto CHAs e possível surgimento de novos itens que pudessem integrar o questionário. A entrevista é uma das técnicas de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências. Ressalta-se aqui que inicialmente pretendia-se realizar a entrevista com dois componentes da EEA, mas a pesquisadora só obteve retorno afirmativo de uma pessoa.

Para Brandão e Bahry (2005), na análise do conteúdo das entrevistas, deve-se interpretar o discurso do entrevistado, visando identificar e descrever, de forma objetiva, as competências mencionadas pelos entrevistados como relevantes à organização. O conteúdo gerado pela entrevista, foi analisado por meio da técnica de Análise de Conteúdo e, com base nos resultados, elaborou-se o instrumento de pesquisa a ser aplicado aos servidores das Pró-Reitorias da Uefs.

[5] *Google Meet* é um serviço de videoconferências desenvolvido pelo *Google* e disponível para navegadores e aplicativos de celulares e *tablets*.

Na **etapa 2**, o questionário foi elaborado no *Google Forms*[6], sendo dividido em três seções: “Perfil do Participante – 7 itens”; “Avaliação dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes quanto ao nível de importância e domínio – 46 itens associados a Escala *Likert*[7] de 4 pontos”; “Avaliação do Questionário – 5 itens” e submetido à validação semântica.

O processo de validação ocorreu com o envio do questionário por *e-mail* para 12 servidores (dois de cada Pró-Reitoria) divididos em dois grupos, um composto por técnicos universitário (cargo nível médio) e outro composto por analistas universitário (cargo nível superior), com o intuito de avaliarem os itens propostos quanto à sua clareza e quanto à questões da linguagem utilizada em sua formulação. Para acesso aos endereços de *e-mails* dos servidores, foi solicitado à Gerência de Recursos Humanos da Uefs, por *e-mail*, a lista com os nomes, *e-mails* e setores de lotação dos servidores.

O questionário ficou disponível para avaliação de 17 de novembro de 2023 a 23 de novembro de 2023, sendo avaliado por quatro servidores, dois técnicos e dois analistas, todos os respondentes consideraram o instrumento de fácil compreensão, apontaram a coerência e a clareza na escala utilizada e não sugeriram nenhuma mudança a ser realizada.

Após a validação semântica, o instrumento, sem a seção “Avaliação do Questionário”, foi enviado por *e-mail* para 190 servidores lotados nas Pró-Reitorias e ficou disponível por 30 dias, sendo enviado lembretes a cada três dias. Utilizou-se uma “Amostra não probabilista por conveniência”, ou seja, o quantitativo de participantes da pesquisa não será selecionado por critério estatístico, mas por disponibilidade e disposição em participar.

Após o término da coleta, constatou-se um retorno de 42 questionários respondidos e, dentre esses, 10 questionários (2, 7, 13, 14, 15, 28, 31, 32, 33 e 34) foram descartados devido ao preenchimento incompleto, resultando, dessa forma, em 32 questionários completos: 19 da PROAD, um da PROEX, um da PPPG, quatro da PROGRAD, quatro da PGDP e três da PROPAAE.

---

[6] *Google Forms* é um serviço gratuito para criar formulários *on-line* desenvolvido pelo *Google*.

[7] Escala *Likert* – desenvolvida pelo cientista Rensis Likert – é um tipo de escala de resposta psicométrica usada em questionários, onde o respondente, em cada questão, diz seu grau de concordância ou discordância sobre algo escolhendo um ponto numa escala com diferentes gradações.

O agrupamento e o processo de análise dos dados foram realizados no *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS)[8] versão 29.0.2.0. As respostas dos questionários foram codificadas em números para facilitar a tabulação no *software*. Ao término da coleta foram realizados os seguintes procedimentos estatísticos: a estatística descritiva – frequências e percentuais – para a identificação do perfil dos respondentes, cálculo das médias, dos desvios-padrão e dos valores mínimos e máximos, bem como o IPG para identificar as necessidades de treinamento.

Inicialmente, realizou-se o teste de confiabilidade das respostas, utilizando-se, para tanto, o coeficiente *Alpha de Cronbach* (α), para o qual se obteve um índice de 0,953. O coeficiente é uma medida comumente utilizada de confiabilidade, avaliação da consistência interna dos questionários, para um conjunto de dois ou mais indicadores de construto (Bland; Altman, 1997), os valores do coeficiente variam de 0 a 1, quanto mais próximo de 1, maior o padrão de confiabilidade entre os indicadores.

A segunda parte da análise dos dados coletados através do questionário parte da verificação e da análise do grau de importância e do grau de domínio atribuídos aos itens do conjunto CHAs, através de uma autoavaliação realizada pelos respondentes da pesquisa, por meio de uma escala *Likert* de 4 pontos:

Quadro 11 – Rótulos das Escalas de Importância e Domínio

ESCALA GRAU DE IMPORTÂNCIA	ESCALA GRAU DE DOMÍNIO
0 – Não é importante	0 – Não domino
1 – É pouco importante	1 – Tenho pouco domínio
2 – É importante	2 – Tenho domínio suficiente
3 – É muito importante	3 – Tenho amplo domínio

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os elementos avaliados foram dispostos em dois quadros – importância e domínio – nos quais constam os valores da média, do desvio padrão, bem como os valores mínimos e máximos. Após, realizou-se uma análise individual dos itens que apresentaram as maiores e menores médias.

[8] SPSS é um programa estatístico usado amplamente por pesquisadores que têm como objetivo analisar e trabalhar com modelos de estatísticos.

Posteriormente, calculou-se o IPG para identificação das necessidades de treinamento, através da fórmula proposta por Borges-Andrade e Lima (1983):

IPG = ∑ [I (3-D)]/n

onde I = valor de importância atribuída ao item;

3-D = valor do domínio ideal menos o valor de domínio atual atribuído a cada item, o resultado da subtração é chamado de domínio recodificado;

N = número de respondentes.

O resultado é o produto da autoavaliação de importância dos elementos pela autoavaliação da ausência de domínio dos mesmos, ou seja, quanto maior a importância e menor o domínio, maior será a necessidade de treinamento.

Em relação ao desvio padrão, Borges-Andrade e Lima (1983) consideram excessiva divergência de opinião, valores iguais ou superiores a 0,75, tanto para importância como para domínio, o que pode ocasionar que as médias não sejam consideradas para fins de julgamento. Nesta pesquisa optou-se por não eliminar as médias com grandes dispersões, entendendo a heterogeneidade do grupo.

A amplitude da escala de necessidades de treinamento, após cálculo do IPG, varia entre 0 e 9, quanto maior o índice, maior a prioridade. Para a classificação da prioridade da necessidade de treinamento em baixa, moderada ou alta, optou-se por tomar como base a pesquisa de Ferreira e Abbad (2014), na qual os autores consideraram como baixa prioridade os itens com um IPG de 30 a 40% da amplitude da escala, prioridade moderada de 41 a 60% e prioridade alta de 61 a 100%, assim, neste estudo, a prioridade baixa consiste em IPG igual ou maior que 30% e menor que 41% da amplitude da escala, prioridade moderada um IPG igual ou maior que 41% e menor que 61% e prioridade alta um IPG entre 61 e 100%, conforme pode ser visualizado no **Quadro 12**.

Quadro 12 – Demonstração da Proporcionalidade do IPG

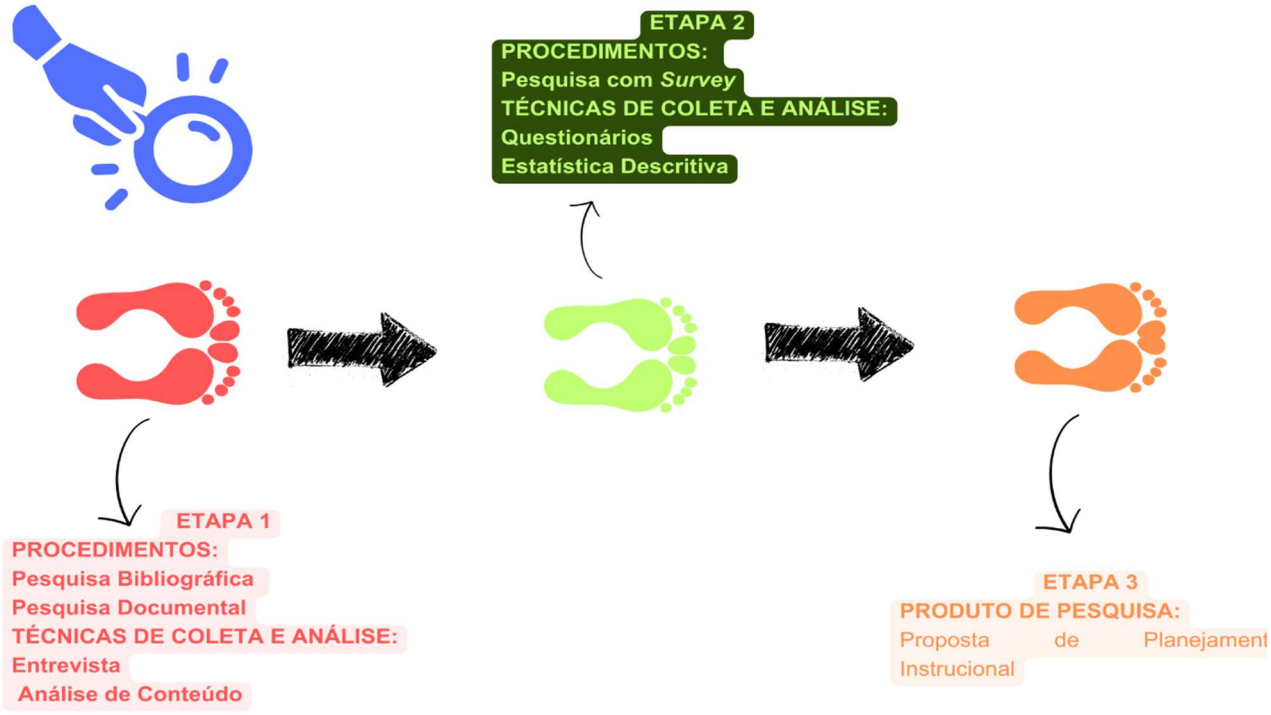
Ferreira e Abbad (2014)	**Nesta Pesquisa**
Escala de 0 a 10	Escala de 0 a 3
Amplitude da escala de necessidade de treinamento = 0 a 100	Amplitude da escala de necessidade de treinamento = 0 a 9
Necessidade de treinamento um **IPG** de no **mínimo** 30 pontos	Necessidade de treinamento um **IPG** de no **mínimo** 2,70 pontos
Necessidade de treinamento de **baixa prioridade**, um IPG entre 30 e 40 pontos	Necessidade de treinamento de **baixa prioridade**, um IPG entre 2,70 e 3,68 pontos
Necessidade de treinamento de moderada prioridade, um IPG entre 41 e 60 pontos	Necessidade de treinamento de **moderada prioridade**, um IPG entre 3,69 e 5,48 pontos

Necessidade de treinamento de alta prioridade, um IPG entre 61 e 100 pontos	Necessidade de treinamento de **alta prioridade**, um IPG entre 5,49 e 9,00 pontos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Na **Etapa 3**, com as necessidades de treinamento levantadas, apresentou-se uma proposta de planejamento instrucional pautado na diminuição das lacunas de competências identificadas. A **Figura 7** sintetiza o percurso metodológico desta pesquisa, na qual cada fase subsidiou a fase seguinte.

Figura 7 – Síntese do percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diante do exposto, destaca-se que as ideias centrais desta pesquisa, conduziram as dimensões da investigação para uma abordagem quanti/qualitativa.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS

Para a realização da pesquisa, solicitou-se a autorização da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs), formalizada por meio da assinatura de um Termo de Anuência Institucional.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), CAAE:

69488223.8.0000.0056, e após aprovação foi submetida ao CEP da Uefs, CAAE: 69488223.8.3001.0053, que também recebeu aprovação. A partir de então, deu-se início à coleta dos dados.

A entrevista foi realizada de forma semiestruturada, roteiro disponível no Apêndice 3, e gravada via Plataforma *Google Meet*. O convite contendo o *link* de acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice 1, foi enviado através de *e-mail* na forma de lista oculta, considerando-se aceite quando selecionado “Sim” ao final do TCLE. Após o aceite, foi enviado ao participante o Termo de Autorização para gravação de imagem e som, Apêndice 2, este que foi devolvido com a assinatura do participante, antes da realização da entrevista.

O convite e o *link* para o preenchimento do questionário foram enviados via *e-mail* para os servidores das Pró-Reitorias na forma de lista oculta. O instrumento foi desenvolvido e aplicado por meio da Plataforma *Google* Formulário, estruturado de forma a apresentar na primeira página o TCLE, disponível no Apêndice 6. Foi considerada anuência quando selecionado “Sim” ao final do TCLE, o que possibilitava a visualização do questionário, Apêndice 7.

No TCLE foi detalhado o que se pretendia pesquisar e com qual objetivo, além de deixar claro que a participação era voluntária e a recusa em participar não acarretaria qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) participante seria atendido(a) pela pesquisadora. Ficou também explícito o compromisso com o sigilo. Ao(À) participante foi dada a oportunidade de esclarecer suas dúvidas, bem como dispor do tempo que lhe fosse adequado para a tomada de uma decisão autônoma.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão sob sigilo e arquivados com a pesquisadora responsável, em dispositivo eletrônico local, por um período de 5 (cinco) anos, após os quais serão destruídos.

4 DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

4.1 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

4.1.1 Pesquisa Documental

Realizou-se a pesquisa documental para identificar se as estratégias institucionais estão de alguma forma alinhadas aos ODS, o que viabilizará o processo de desenvolvimento de competências dos servidores. Optou-se por analisar a missão, a visão, os objetivos e as diretrizes dos eixos temáticos, conteúdos que estão expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 e no Plano Anual de Capacitação (PAC).

No Brasil, o PDI, enraizado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e mais tarde regulamentado pelo Decreto Nº 3860/2001, é um dos elementos que servem como referência para a avaliação institucional no processo de credenciamento e recredenciamento de uma instituição de Ensino Superior, também é o instrumento de planejamento estratégico de uma universidade. Ele orienta as metas e ações a serem executadas nas dimensões do Ensino, da Pesquisa, da Extensão, da gestão e do desenvolvimento institucional. É muito relevante apontar que é um documento participativo e que a sua construção e implementação deve levar em conta os anseios da administração da universidade, da comunidade interna e externa e das políticas públicas que irão afetá-las.

No que se refere ao PAC, ele visa promover ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas, proporcionando aos servidores técnicos e analistas as ferramentas necessárias para a apropriação de novos conhecimentos que possibilitem uma melhor otimização na prestação dos serviços públicos e se fundamenta na Lei Nº 11.375/ 2009 e nos Decretos Nº 13.372/2011, Nº 15.143 /2014 e Nº 15.144/ 2014.

Foram analisados os contextos do conteúdo do PDI que se enquadram nos objetivos e nas metas dos ODS. Em seguida, a relação entre os cursos oferecidos no PAC e os ODS. O **Quadro 13** foi estruturado a partir dessa análise:

Quadro 13 – Análise Documental

ODS 1 – Erradicação da pobreza Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.		
META	**PDI 2023-2027**	**PAC 2022**
1.b Criar marcos políticos sólidos em níveis nacional, regional e internacional, com base em estratégias de desenvolvimento a favor dos pobres e sensíveis a gênero, para apoiar investimentos acelerados nas ações de erradicação da pobreza.	- Pleitear junto ao Governo do Estado uma dotação orçamentária específica para a garantia da assistência estudantil.	-
ODS 4 – Educação de Qualidade Assegurar a Educação Inclusiva e equitativa e de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos.		
META	**PDI 2023-2027**	**PAC 2022**
4.3 Até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo universidade.	- Manter sua condição de universidade pública, gratuita e autônoma visando credibilidade enquanto instituição de ensino de Graduação e de Pós-Graduação de qualidade; - Assegurar a qualidade, a segurança e a transparência que definem a adesão ao Sistema de Seleção unificada para o Ensino Superior (SISU) na UEFS, através do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM); - Implementar, de forma plena, a Política de Educação Inclusiva já aprovada pelo CONSEPE; -Ampliar os programas para recepção de alunos e docentes estrangeiros.	-
4.4 Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para o emprego, o trabalho decente e o empreendedorismo.	- Apoiar e impulsionar os Programas de Qualificação da Formação Profissional discente; - Fortalecer o ProInfor (Programa Institucional de Formação de Professor da UEFS) como meio de sistematizar as ações direcionadas à formação inicial e continuada de professores para a Educação Básica, em consonância com as Resoluções do Conselho Nacional de Educação, devidamente articuladas com as Licenciaturas, as atividades de Pesquisa e Extensão e com a rede de Educação Básica; - Fortalecer ações para difusão de uma cultura digital que fomente o uso de tecnologias da informação e da comunicação no ensino de Graduação; - Pleitear apoio das instâncias superiores o desenvolvimento de ações para capacitação contínua dos profissionais da REMUS-UEFS através do incentivo, atualização e capacitação;	- Curso: Planejamento de Vida e Carreira; - Curso de Inglês Instrumental I; - Curso de Inglês Instrumental II; - Curso de Editores de Texto; - Curso de Planilha Eletrônica. - Curso Internet e suas Ferramentas;
4.5 Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as	- Criar condições de permanência para estudantes com dificuldades pedagógicas de acompanhamento regular do curso; - Desenvolver ações de acessibilidade e inclusão às pessoas com deficiências visuais, auditivas, físicas, intelectuais e psicossociais,	-

pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade.	bem como contribuir para o combate ao preconceito em relação a tais deficiências.	
4.7 Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável.	- Produzir e difundir o conhecimento, assumindo a formação integral do homem e de profissionais cidadãos.	- Curso de Elaboração de Projeto de Pesquisa Científica
4.a Construir e melhorar instalações físicas para a educação apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e ao gênero, que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, inclusivos e eficazes para todos	- Criar um programa de melhoria da infraestrutura dos espaços didáticos, como laboratórios, salas de aula, biblioteca, entre outros.	-
4.c Até 2030, substancialmente, aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento.	- Consolidar a implementação do Programa de Formação Acadêmica e Contextualização de Experiências Educacionais (ProFACE), que tem por objetivo a formação docente em caráter contínuo; - Apoiar políticas de Mobilidade Acadêmica de docentes e de discentes entre universidades brasileiras, bem como políticas de Internacionalização.	-
ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos		
META	**PDI 2023-2027**	**PAC 2022**
8.5 Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor.	- Pleitear junto ao Governo do Estado a ampliação de vagas nos quadros de pessoal docente e técnico-administrativo de forma a possibilitar a promoção efetiva prevista nos respectivos planos de carreira.	- Curso de Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho; - Curso de Liderança e Gestão de Equipes; - Curso de Gestão por Competência no Serviço Público; Curso de Gestão Universitária.

8.8 Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários.	- Ampliar e consolidar a Política de Recursos Humanos, com ênfase no planejamento e no dimensionamento das necessidades de pessoal por setores e na valorização dos servidores, docentes e técnico-administrativos, visando ao favorecimento de um ambiente institucional de atração, de retenção e de desenvolvimento de pessoas; - Demandar, junto ao Governo do Estado, melhorias nas condições orçamentárias e financeiras da Universidade, inclusive no que diz respeito à política de pessoal, assumindo o compromisso de discutir constantemente com a comunidade os avanços e as dificuldades encontradas na sustentabilidade financeira da Instituição.	- Curso Gestão do Tempo e da Produtividade; - Curso Básico de Segurança do Trabalho e Qualidade de Vida; - Curso de Aposentadoria no Serviço Público Estadual: legislação e instrução processual.
ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestruturas Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação		
META	**PDI 2023-2027**	**PAC 2022**
9.5 Fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento.	- Buscar recursos para construir, reequipar e assegurar apoio para a instalação e manutenção de laboratórios de pesquisa; - Consolidar formas de participação de analistas universitários como pesquisadores e proponentes de projetos; - Apoiar pesquisas nas áreas de tecnologia e inovação e discutir a normatização dos benefícios dos produtos gerados; - Incentivar à difusão de uma cultura de inovação e apropriação dos resultados; - Ampliar o suporte e o fomento à formação de quadros em Gestão da Inovação; - Ampliar o suporte e o fomento às pesquisas de campo em âmbito local, regional e nacional;	- Curso Básico de Gestão e Mapeamento de Processos; - Elaboração de Projetos para participação em editais e fomento;
ODS 10 – Redução das Desigualdades Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles		
META	**PDI 2023-2027**	**PAC 2022**
10.2 Até 2030, empoderar e promover as inclusões social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.	- Implementar, de forma plena, a Política de Educação Inclusiva, já aprovada pelo CONSEPE; - Realizar atividades que contribuam para a boa convivência entre os diferentes grupos étnico-raciais além do respeito à diversidade sexual e de gênero; - Desenvolver ações de acessibilidade e inclusão às pessoas com deficiência visuais, auditivas, físicas, intelectuais e psicossociais, bem como contribuir para o combate ao preconceito em relação a tais deficiências;	- Curso Básico de Libras; - Curso Intermediário de Libras; - Curso de Raça, Etnia e de Relações Raciais na Universidade; - Seminário sobre Políticas Afirmativas na Formação dos Servidores.
10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação,	- Contribuir com a promoção da diversidade dentro do ambiente universitário a partir de ações de inclusão dos grupos sociais historicamente excluídos; - Consolidar e ampliar as Políticas de Ações Afirmativas e de Assistência Estudantil visando garantir o acesso e a permanência de	-

políticas e ações adequadas a este respeito.	estudantes da graduação em situação de vulnerabilidade social e econômica.	
ODS 12 – Produção e Consumo Responsáveis Assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis		
META	**PDI 2023-2027**	**PAC 2022**
12.5 Até 2030, reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso.	-	- Curso Gestão de Resíduos.
ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis		
META	**PDI 2023-2027**	**PAC 2022**
16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.	- Estimular e apoiar os Colegiados nos processos de aperfeiçoamento dos Projetos Pedagógicos de Curso; - Fortalecer as instâncias acadêmicas reflexivas e/ou deliberativas (Câmara de Graduação, Colegiado de Curso) e criar ou apoiar novos espaços de discussões político-pedagógicas, como por exemplo os Fóruns de Licenciatura e de Bacharelado criados pela Câmara de Graduação; - Assegurar os princípios e metas estabelecidos e a gestão democrática dos Programas de oferta de cursos/turmas especiais de graduação; - Intensificar a articulação com o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas, visando à captação de recursos externos para financiamento das atividades extensionistas; - Aprofundar e consolidar a política institucional, para além da dimensão material da permanência, considerando dimensões pedagógicas e culturais; - Adequar academicamente a universidade, em seus aspectos qualitativo e quantitativo, às novas demandas e aos novos papéis e contextos globais da sociedade do conhecimento; - Consolidar rotinas que deem efetividade ao arcabouço normativo da Extensão, permitindo o fluxo de informações, submissão, registro, seleção, acompanhamento, avaliação e divulgação de atividades, projetos e programas, em um ambiente computacional integrado a todo o sistema acadêmico e administrativo da UEFS.	- Curso de Gestão da Despesa Pública, enfoque Administrativo; - Curso de Gestão da Despesa Pública, enfoques Orçamentário e Financeiro; - Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos; - Curso de Gestão de Convênios; - Curso de Redação Oficial; - Curso de Controle e Contabilidade Pública; - Curso Sistema Eletrônico de Informações (SEI); - Curso de Processos Administrativos (PAD/Sindicância); - Elaboração de Termo de outorga; - Planejamento Estratégico aplicado à Gestão Pública; - Curso de Gestão da informação e instrução processual.
16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.	- Apoiar o processo Estatuinte e seus desdobramentos, garantindo a consequente revisão e atualização dos instrumentos normativos da Universidade.	- Formação inicial para novos servidores, o “Bem-Vindo, Servidor”; - Workshop sobre Acolhimento aos Novos Servidores;

		- Gestão da Carreira no Serviço Público; - Curso de Gestão de Conflitos; - Curso de Gestão por Competência no Serviço Público.
ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável		
META	**PDI 2023-2027**	**PAC 2022**
17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.	- Buscar recursos das mais diversas agências de fomento nacionais e internacionais com vistas ao fortalecimento das unidades acadêmicas e administrativas; - Intensificar a interação da Universidade com as diversas áreas de governo, com Instituições de Ensino Superior e com a iniciativa privada, com o objetivo de fomentar iniciativas de internacionalização; - Apoiar a interlocução e a articulação com as agências nacionais e internacionais de financiamento ao desenvolvimento da cooperação e do intercâmbio acadêmico e científico internacional.	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Apesar dos documentos não fazerem nenhuma menção ao tema “ODS”, percebe-se que vários elementos constantes no conteúdo analisado do PDI 2023-2027 e do PAC 2022 possuem alinhamento com alguns dos objetivos. Entretanto, como não são oferecidos cursos precisamente relacionados com os ODS, não se sabe muito a respeito do grau de familiaridade dos servidores com o tema e nem sobre qual lugar ele ocuparia na construção de estratégias alinhadas aos ODS e na promoção de mudanças positivas. O que se assemelha aos achados da pesquisa de Elias (2021), quando a autora analisa o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE) e os cursos oferecidos pela Divisão de Capacitação de Pessoal (DICAP) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e aponta que apesar da maioria dos 17 ODS serem contemplados no PIDE, a instituição não oferece cursos específicos.

Visto a complexidade, especificidade e relevância do tema, é notório que há muito o que se fazer, é extremamente importante que a universidade, em seu papel principal de transformação social, avalie o que é necessário para implantar capacitação em prol do tema e estimule seus servidores a assumirem o protagonismo na implementação de ações. O fato de a estratégia organizacional estar alinhada aos ODS já é um fator que possibilita o processo de desenvolvimento de competências

em prol do tema e revela um vasto campo de possibilidades desde a criação de valor compartilhado, beneficiando a própria instituição, a sociedade e o meio ambiente até a mitigação de riscos e oportunidades de parcerias.

4.1.2 Entrevista

Sobre esse quesito, a pesquisadora encontrou dificuldades em entrevistar o quantitativo inicialmente almejado de dois componentes da EEA – UEFS, visto a falta de retorno deles. Em razão disso, a análise aqui apresentada se refere às informações registradas, na entrevista realizada de forma virtual e direcionada a um componente da EEA.

A entrevista objetivou validar os itens mapeados do conjunto CHAs e o possível surgimento de novos que pudessem integrar o questionário. Para a caracterização do(a) participante dessa etapa da pesquisa solicitou-se que informasse o gênero, a idade, a categoria, o tempo de atuação na EEA, mas, a fim de preservar o seu anonimato e a sua identidade, esses dados não serão aqui expostos e atribuir-se-a o nome E1 como referência a pessoa entrevistada.

Para análise do conteúdo da primeira etapa da entrevista estabeleceram-se três categorias, sendo elas: Competências para Sustentabilidade; Desafios para implementar projetos de ODS na Administração Pública e Uefs sustentável, conforme **Quadro 14**:

Quadro 14 – Análise Entrevista

Categoria	Subcategoria	Trecho Verbalizado	Inferências
Competências para Sustentabilidade	Conhecimento	"...eu acredito muito no conceito de sustentabilidade que ele envolve várias dimensões, uma dimensão que vai na linha, na perspectiva da questão ambiental, mas que também está envolvida em questões sociais, culturais, econômicas, ou seja, nas questões do cotidiano, do nosso cotidiano, então competência para sustentabilidade, ela precisa dialogar com essas diversas dimensões..."	O termo competências para sustentabilidade, está intimamente ligado ao conhecimento do conceito de tripé da sustentabilidade e a integração dos seus pilares ambiental, econômico e social.
		"...então a competência para sustentabilidade eu acho que ela precisa dialogar com essas diversas frentes."	A importância de entender o conceito de interdependência - a ideia de que todos os elementos de um sistema estão

			conectados e influenciam uns aos outros, de forma que não podem existir ou funcionar de maneira isolada.
	Habilidade	"...não é só um profissional único que vai ter todas essas ferramentas, ele precisa estar aberto a dialogar com outros profissionais que tenham talvez mais especificamente essas ferramentas e que coletivamente possa construir essa competência para chegar à sustentabilidade..."	O profissional para agir em prol da sustentabilidade precisa ter a habilidade de saber dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias.
	Atitude	"...eu preciso adquirir habilidades ou formas ou métodos ou ferramentas, para compreender que aquele contexto ..."	Proatividade para buscar mudanças no ambiente de trabalho, solucionar e antecipar-se aos problemas.
Desafios para implementar projetos de ODS na Administração Pública	Compreender Conceitos	"...enquanto a gente não conceber esse conceito de meio ambiente muito mais amplo..." "...essa desconstrução desse conceito do que é sustentabilidade e aí vem todos os conceitos atrelados, meio ambiente e sustentabilidade institucionalmente, a gente não vai conseguir avançar em nenhuma das ações..." "...entender que a sustentabilidade não é só sustentabilidade econômica, acho que esse é o principal ponto."	A adoção de práticas mais sustentáveis, parte da premissa de que para entender a importância e a essencialidade da preservação do meio ambiente é necessário compreender que este é um sistema complexo e interdependente. A compreensão e valorização da pluralidade dos elementos que são o alicerce do conceito.
Desafios para implementar projetos de ODS na Administração Pública	Aprendizagem Organizacional	"... uma reeducação institucional, a própria estrutura da instituição precisa se sentir parte desse todo..." "... a estrutura da própria instituição precisa se permitir a ter um processo de aprendizagem para ressignificar esse entendimento de meio ambiente na prática."	A instituição deve refletir sobre si mesma, por meio da análise de sua responsabilidade nos problemas que permeiam a sociedade e se propor a mensurar seus principais impactos, estabelecendo metas para mitigar os impactos negativos e potencializar os impactos positivos.
	Visão Sistêmica	"...tudo isso aqui dialoga com o outro, então não dá para pensar só na gestão de água, sem eu pensar, sem eu entender ou	A tomada de decisões direcionadas ao alcance dos ODS, exige do tomador a capacidade de lidar

		dialogar com a gestão de unidade de conservação..."	com múltiplas variáveis e dimensões de forma simultânea. É preciso entender que as partes dialogam para formar o todo.
Uefs Sustentável	Dimensão Ambiental	"...pelo legado da Equipe de Educação Ambiental, que desde o ano de 1992 também vem trabalhando com essa temática..."	Reconhecimento ao trabalho da EEA, que ajuda a ampliar o debate sobre a temática ambiental dentro da universidade.
	Dimensão Social	"...acho que ela resiste e é uma grande parceira da sociedade de tentar buscar caminhos para essa construção de uma sustentabilidade, de um mundo mais social..."	Apesar de não citar nenhuma ação especifica, aponta-se o trabalho da instituição em prol de uma sociedade mais igualitária.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na segunda seção, a lista contendo os itens do conjunto CHAs (**Quadro 15**), mapeados pela pesquisa, foi apresentada a E1. A seção foi iniciada reafirmando o intuito da pesquisa em contribuir para que os servidores lotados em Pró-Reitorias possam implementar ações que visem contribuir com o alcance dos ODS e que os itens mapeados servirão como base para identificar necessidades de treinamento.

Quadro 15 – Lista Inicial do Conjunto CHAs

	CONHECIMENTOS
1	Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
2	Conhecer as relações entre os ODS.
3	Conhecer os indicadores e as metas da Agenda 2030.
4	Entender o papel da Universidade no cumprimento dos ODS.
5	Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável.
6	Conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental (EEA).
7	Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.
8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.
	HABILIDADES
1	Capacidade de gerenciar dados em ODS.
2	Capacidade de relacionar diferentes ODS com a temática do trabalho.
3	Saber quantificar os indicadores ODS nos projetos ou temática de trabalho na Uefs.
4	Ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos ODS aos seus colegas de trabalho ou à sociedade.
5	Saber utilizar recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030.
6	Saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs.
	ATITUDES
1	Ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor.
2	Estar disposto a apoiar a equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030.
3	Buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho.
4	Estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs.
5	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Foi solicitado que E1 expressasse sua opinião sobre cada item e propusesse sugestões. No que concerne à opinião de E1, todas as competências foram julgadas como importantes e não houve sugestão de inclusão de um novo item, mas ressaltou-se a necessidade de se repensar o item 8 “Conhecimentos”, devido à importância de ampliar o contexto e adicionar os discentes que são de comunidades tradicionais.

Analisados os dados gerados pelas duas etapas da entrevista, resolveu-se alterar o item C8 de “conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade” para “conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e/ou integrantes de comunidades tradicionais” e adicionou-se mais um item relacionado ao tema, C9 “conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim com suas formas de organização e os seus laços como o meio em que vivem”.

A forte relação sustentável que as comunidades tradicionais possuem com o meio ambiente e o seu baixo impacto ambiental, além do fato da “garantia dos direitos desses grupos humanos ser negligenciada pelas sociedades e pelo poder público” (Cabral; Gehre, 2020, p. 181) justificam plenamente o ajuste do item C8 e a inclusão do item C9.

Incluiu-se também o item C10 “compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano”, entendendo a relevância do tema para a conscientização ambiental dos servidores e o item H7 “ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável”, visto que o pensar sistêmico ajuda a identificar quesitos implícitos e necessários para atender às necessidades de um projeto, evitando erros e problemas de integração. A lista final do conjunto CHAs pode ser verificada no **Quadro 16**.

Quadro 16 – Lista Final do Conjunto CHAs

	CONHECIMENTOS
1	Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
2	Conhecer as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
3	Conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030.
4	Entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
5	Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável.
6	Conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental (EEA) da Uefs.
7	Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.
8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e/ou integrantes de comunidades tradicionais.
9	Conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim como suas formas de organização e os seus laços com o meio em que vivem.
10	Compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano.

	HABILIDADES
1	Ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
2	Ser capaz relacionar diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a temática do seu trabalho
3	Saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs.
4	Ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aos seus colegas de trabalho ou à sociedade.
5	Saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030.
6	Saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs.
7	Ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável.
	ATITUDES
1	Ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor.
2	Estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030.
3	Buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho.
4	Estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs.
.5	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs.
6	Buscar informações para aumentar o conhecimento sobre ações relacionadas aos ODS na Uefs.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Destaca-se aqui a importância da participação de E1 no julgamento dos itens relevantes à instituição e na identificação de outros elementos para compor os itens do questionário, visto o seu conhecimento sobre a realidade dentro do ambiente institucional e sobre a temática abordada.

4.2 AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

4.2.1 Perfil dos Respondentes

No que concerne ao perfil dos respondentes dos questionários, conforme apresentado na **Tabela 1**, observa-se que 69% dos respondentes informaram ser mulher e 31% informaram ser homem.

Tabela 1 – Gênero

Gênero	Frequência	%
Mulher	22	69%
Homem	10	31%
Total Geral	32	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Referente à faixa etária, a **Tabela 2** demonstra que os respondentes se distribuem da seguinte forma: 34% possuem de 40 a 44 anos, constituindo a maioria,

em seguida 22% possuem de 35 a 39 anos e, igualmente, 22% possuem 50 anos ou mais, 16% possuem de 45 a 49 anos e 6% possuem menos de 35 anos.

Tabela 2- Faixa Etária

Faixa Etária	Frequência	%
Menos de 35 anos	2	6%
De 35 a 39 anos	7	22%
De 40 a 44 anos	11	34%
De 45 a 49 anos	5	16%
50 anos +	7	22%
Total Geral	32	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quanto ao tempo de serviço na instituição, verificou-se que 75% dos respondentes informaram possuir mais de 10 anos, o que leva a concluir que possuem grande e relevante experiência no ambiente universitário.

Tabela 3 - Tempo de Serviço na Instituição

Tempo de Serviço	Frequência	%
Menos de 5 anos	4	13%
De 5 a 9 anos	4	13%
De 10 a 14 anos	9	28%
15 anos +	15	47%
Total Geral	32	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme a **Tabela 4**, destaca-se que 31% dos respondentes possuem cargo em comissão, o que caracteriza que eles possuem cargo de chefia em seus respectivos setores.

Tabela 4 – Cargo em Comissão

Cargo em comissão	Frequência	%
Sim	10	31%
Não	22	69%
Total Geral	32	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com relação à titulação, na **Tabela 5** observa-se que 81% dos respondentes informaram possuir Pós-Graduação, o que já caracteriza que estes buscaram em algum momento, ampliar os conhecimentos adquiridos em determinada área.

Tabela 5 – Formação

Formação	Frequência	%
Ensino Superior	6	19%
Especialização	20	63%
Mestrado	4	13%
Doutorado	1	3%
Pós-Doutorado	1	3%
Total Geral	32	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2.2 Questionários

O objetivo da etapa da investigação quantitativa dessa pesquisa foi identificar as necessidades de treinamento dos servidores da Uefs para a promoção dos ODS na instituição. Para isso, foi necessário primeiramente verificar o grau de importância atribuído aos elementos do conjunto CHAs levantado na etapa da investigação qualitativa deste estudo. Através de uma autoavaliação realizada pelos respondentes da pesquisa, por meio de uma escala *Likert* de 4 pontos, conforme apresentado na metodologia, foi possível calcular a média e o desvio padrão para cada elemento.

Assim, analisando os dados da **Tabela 6**, observa-se que todas as médias ficaram acima de 2, demonstrando que na maior parte das avaliações os valores atribuídos foram **2 – É importante e 3 – É muito importante**. Quanto mais alta a média apresentada, maior o grau da importância percebida para o item, no contexto de viabilizar a promoção de ações voltadas para o cumprimento dos ODS.

Tabela 6 – Análise descritiva do grau de importância do conjunto CHAs

CONJUNTO CHA		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MIN.	MÁX.
CONHECIMENTOS					
CON1	Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	2,69	0,471	2	3
CON2	Conhecer as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	2,59	0,499	2	3
CON3	Conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030.	2,56	0,564	1	3

CON4	Entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	2,72	0,457	2	3
CON5	Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável.	2,78	0,420	2	3
CON6	Conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental (EEA) da Uefs.	2,31	0,592	1	3
CON7	Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	2,63	0,492	2	3
CON8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e/ou integrantes de comunidades tradicionais.	2,41	0,615	1	3
CON9	Conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim como suas formas de organização e os seus laços com o meio em que vivem.	2,28	0,772	0	3
CON10	Compreender o conceito de meio ambiente e a sua relação com o ser humano.	2,69	0,535	1	3
HABILIDADES					
HAB1	Ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	2,28	0,523	1	3
HAB2	Ser capaz relacionar diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a temática do seu trabalho.	2,41	0,615	1	3
HAB3	Saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs.	2,22	0,659	1	3
HAB4	Ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aos seus colegas de trabalho ou à sociedade.	2,41	0,499	2	3
HAB5	Saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030.	2,72	0,457	2	3
HAB6	Saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs.	2,53	0,507	2	3
HAB7	Ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável.	2,63	0,554	1	3
ATITUDES					
ATI1	Ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor.	2,25	0,508	1	3
ATI2	Estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030.	2,34	0,602	1	3
ATI3	Buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho.	2,41	0,560	1	3
ATI4	Estimular a gestão superior a desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs.	2,47	0,567	1	3

ATI5	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs.	2,50	0,508	2	3
ATI6	Buscar informações para aumentar o conhecimento sobre ações relacionadas aos ODS na Uefs.	2,34	0,483	2	3

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O item **CON5** “Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável” foi aquele que atingiu a maior média (2,78), representando que a maioria dos respondentes concorda que compreender o conceito é fundamental para se ter uma visão ampla do tema, o que permitirá a aplicação do conhecimento adquirido em situações reais, ajudando, assim, na promoção de práticas que contribuam com o alcance dos ODS.

Dessa maneira, pode-se também associar a média de 2,63 atingida pelo item **CON7** “Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais” com essa percepção. O desvio padrão do item **CON5** foi de 0,420 e do **CON7** foi de 0,492 o que representa que houve pouca dispersão nas respostas.

O elemento **CON4** “Entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” atingiu a média 2,72, o que demonstra que, no julgamento dos respondentes, o entendimento de qual lugar estratégico a instituição ocupa no cumprimento dos ODS é um dos passos para a mudança do cenário atual e promoção de ações em prol do DS.

O item **CON1** “Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” figura entre os que obtiveram maior grau de importância com uma média de 2,69. O mesmo se refere a conhecer os marcos que deram origem à criação dos ODS, entender quais são os temas abordados e as suas propostas. Da mesma forma que o item **CON10** “Compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano” foi considerado, pelos respondentes, um item de grande importância.

O item **HAB3 “**Saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs” obteve o menor grau de importância, uma média de 2,22. Desse modo, fazendo-se uma ligação com o item **HAB1** “Ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”, que obteve média de 2,28, nota-se que se referem ao acompanhamento e à medição do progresso na implementação dos ODS.

O desvio padrão de ambas, respectivamente, foram 0,659 e 0,523, o que representa baixa dispersão nas respostas.

Acompanhar e medir o progresso resultante das ações realizadas em prol do alcance dos ODS é fundamental para identificar quais melhorias precisam ser realizadas no processo, determinar a eficácia dos projetos, além dos dados e informações geradas servirem de embasamento para o desenho de outras propostas.

Como é possível observar nos dados coletados, em um primeiro momento, pode-se apontar os itens **CON1** "Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)", **CON4** "Entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)", **CON5** "Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável", **CON7** "Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais", **CON10** "Compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano", **HAB5** "Saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030" e **HAB7** "Ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável" que obtiveram as maiores médias, como sendo os dados relativos às necessidades de treinamento. Porém, segundo Borges-Andrade e Lima (1983), esses dados seriam uma forma genérica de mensuração da avaliação de necessidades de treinamentos.

É necessária a investigação sobre o conhecimento que cada respondente possui relacionado a cada item, visto que uma avaliação restrita a um ordenamento escalar de importância seria incompleta (Castro; Borges-Andrade, 2004).

Assim, da mesma forma que foi atribuído o grau de importância, os respondentes atribuíram o grau de domínio para os mesmos elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes através de uma autoavaliação, por meio de uma escala *Likert* de 4 pontos.

Tabela 7 – Análise descritiva do grau de domínio do conjunto CHAs

CONJUNTO CHAs		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MIN.	MÁX.
CONHECIMENTOS					
CON1	Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	0,75	0,718	0	3
CON2	Conhecer as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	0,84	0,723	0	3

CON3	Conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030.	0,66	0,701	0	3
CON4	Entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	0,94	0,878	0	3
CON5	Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável.	1,41	0,875	0	3
CON6	Conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental (EEA) da Uefs.	0,56	0,564	0	2
CON7	Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	0,91	0,777	0	3
CON8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e/ou integrantes de comunidades tradicionais.	0,69	0,738	0	3
CON9	Conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim como suas formas de organização e os seus laços com o meio em que vivem.	0,69	0,693	0	2
CON10	Compreender o conceito de meio ambiente e a sua relação com o ser humano.	1,53	0,842	0	3
HABILIDADES					
HAB1	Ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	0,69	0,780	0	3
HAB2	Ser capaz relacionar diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a temática do seu trabalho.	0,72	0,634	0	2
HAB3	Saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs.	0,53	0,567	0	2
HAB4	Ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aos seus colegas de trabalho ou à sociedade.	0,69	0,592	0	2
HAB5	Saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030.	0,78	0,608	0	2
HAB6	Saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs.	0,62	0,660	0	3
HAB7	Ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável.	0,88	0,707	0	3
ATITUDES					
ATI1	Ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor.	0,62	0,554	0	2
ATI2	Estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030.	1,09	0,893	0	3
ATI3	Buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho.	0,84	0,723	0	2

ATI4	Estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs.	0,59	0,560	0	2
ATI5	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs.	0,94	0,801	0	3
ATI6	Buscar informações para aumentar o conhecimento sobre ações relacionadas aos ODS na Uefs.	0,81	0,693	0	2

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Na análise do grau de domínio, percebe-se que as médias apresentadas são mais baixas. As médias variaram entre 0,53 e 1,53, com 87% dos valores abaixo de 1, o que demonstra que os respondentes se autoavaliaram com pouco domínio sobre os elementos. Quanto mais baixa a média atribuída, menor é o grau do domínio apresentado para o elemento. Em todos os itens o valor mínimo foi 0 e o valor máximo alternou entre 2 e 3.

Observa-se que os elementos com maior grau de domínio **CON5** "Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável", **CON10** "Compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano" e **ATI2** "Estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030" são, em sua maioria, os elementos que figuram entre os que obtiveram maior grau de importância, com exceção do **ATI2,** este que obteve o maior desvio padrão 0,893, o que indica uma maior variabilidade nas respostas.

O item **HAB3** "Saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs" obteve o menor grau de importância e domínio e, em ambos, houve baixa dispersão nas respostas.

Após a verificação dos graus de domínio e importância, Castro e Borges-Andrade (2003) apontam que é indispensável se levar em conta, simultaneamente, os resultados de importância e os de domínio para, assim, ter-se dados que melhor representem os interesses relativos ao que se espera das pessoas nos cenários desejados. Logo, quanto menor for o domínio e maior for a importância do item, maior será a necessidade de treinamento e em sentido inverso, o resultado é a ausência de necessidade de treinamento.

Dessa forma, prosseguiu-se com o cálculo das prioridades de treinamento com base no cálculo do IPG apresentado na metodologia da pesquisa. Com relação ao resultado, destaca-se que não foram identificados elementos com baixa necessidade

de treinamento. Ou seja, todos os elementos tiveram IPG acima de 3,69. Na **Tabela 8**, de forma decrescente, são apresentados os elementos com necessidade de treinamento de prioridade alta, entre 5,49 e 9, e moderada, entre 3,69 e 5,48.

Tabela 8 – Índice de Prioridade Moderada e Alta de Treinamento

	CONJUNTO CHAs	IPG
HAB5	Saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030.	6,00
ATI4	Estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs.	5,97
CON1	Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	5,97
HAB6	Saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs.	5,94
CON3	Conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030.	5,91
CON6	Conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental (EEA) da Uefs.	5,56
CON4	Entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	5,53
HAB7	Ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável.	5,50
HAB4	Ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aos seus colegas de trabalho ou à sociedade.	5,50
CON2	Conhecer as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	5,50
CON8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e/ou integrantes de comunidades tradicionais.	5,44
HAB3	Saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs.	5,44
ATI1	Ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor.	5,34
CON7	Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	5,34
HAB2	Ser capaz relacionar diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a temática do seu trabalho.	5,31
HAB1	Ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	5,22
ATI5	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs.	5,09
ATI6	Buscar informações para aumentar o conhecimento sobre ações relacionadas aos ODS na Uefs.	5,09

ATI3	Buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho.	5,09
CON9	Conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim como suas formas de organização e os seus laços com o meio em que vivem.	5,09
ATI2	Estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030.	4,34
CON5	Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável.	4,31
CON10	Compreender o conceito de meio ambiente e a sua relação com o ser humano.	3,78

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A média mais alta de IPG foi atribuída ao elemento **HAB5** “Saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030”, pode-se inferir que essa é uma habilidade considerada importante, mas complexa e técnica, o que destaca a importância de os servidores aprenderem a executar novas ações dentro de uma mesma estrutura e com os recursos que lhe são disponíveis e de receberem orientações a respeito de captação de recursos externos.

O item **ATI4** “Estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs” obteve o segundo IPG mais alto, pode-se inferir que os servidores consideram que são necessário esforços adicionais de sensibilização e de articulação para estimularem a administração superior a transpor os obstáculos da burocracia interna, da limitação de recursos e da priorização das demandas institucionais já existentes.

Observa-se que dentre os itens com IPG alto, três se referem a conhecimentos específicos sobre os ODS, **CON1** “Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”, **CON3** “Conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030” e **CON2** “Agenda 2030 e Conhecer as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”, tal dado pode estar relacionado ao fato de os servidores não terem participado de nenhuma capacitação especifica sobre o tema.

Dentre os elementos com IPG moderado, o **CON10** “Compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano” e **CON5** “Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável” obtiveram as menores médias, mas seus valores devem ser considerados, visto que são conhecimentos importantes para a conscientização dos servidores sobre a importância do tema.

Diante dos resultados, aponta-se que como todos os itens foram considerados com prioridade entre moderada e alta, na sua totalidade foram considerados para orientar as ações de treinamento.

5 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL

A proposta de planejamento instrucional feita neste trabalho se baseia no modelo de Abbad *et al*. (2006) devido ao modelo ser rico em procedimentos que podem ser utilizados tanto para ações educacionais à distância ou presencial. Ressalta-se que a última etapa do planejamento instrucional que consiste em testar o desenho instrucional não foi realizada, mas, com base nas indicações que seguem, será possível que a instituição teste, avalie e proceda com eventuais ajustes que se fizerem necessários.

Considerando as características das arestas que compõem o cenário institucional, o treinamento deve ocorrer em horário de expediente dos servidores para não extrapolar os dois tipos estipulados de jornada diária de trabalho, 6h ou 8h. Indica-se ainda que a carga horária não deve ultrapassar 4h diária, que é exatamente o ponto de interseção entre as duas jornadas, além da necessidade de se estabelecer um turno para a realização do treinamento. Outra questão é o tamanho das turmas, sugere-se que elas atinjam no máximo 20 pessoas para que haja interação de qualidade entre os servidores e ministrantes e que as aulas não atrapalhem a rotina de execução de seus respectivos setores.

Para a condução do treinamento, sugere-se que a instituição priorize e estimule pessoas integrantes do seu quadro e com conhecimento sobre o tema a participarem do processo, mas que diante da ausência de servidores com esse perfil se busque firmar parcerias com outras instituições que possam colaborar com a execução do planejamento. É muito importante apontar que as ações de treinamento em si não constituem estratégias de motivação, é preciso que a instituição encontre estratégias que atendam a esta finalidade.

No que se refere à modalidade de ensino, a opção mais viável é a presencial, pois os servidores poderão aproveitar a estrutura da instituição, evitar distrações, aumentar a interação com servidores de outras áreas, além de estarem em contato direto com o ambiente no qual se almeja a mudança de cenário.

Assim, para melhor atender os objetivos de desenvolver competências sob todas as necessidades de treinamento levantadas, os conteúdos a serem explorados foram divididos estrategicamente em dois módulos. A divisão do treinamento em módulos, transmite uma ideia clara de progressão e permite que os servidores se mantenham engajados com os próximos conteúdos.

No módulo 1, **Quadro 17**, propõe-se a abordagem de um conteúdo expositivo sobre a relação homem x meio ambiente, desenvolvimento sustentável, ODS e se busca demonstrar qual o papel das universidades em prol dos ODS e iniciativas da instituição que se destacam e se relacionam diretamente com os ODS, como as ações de conscientização ambiental e programas de inclusão social.

Ficou claro que os servidores precisam desenvolver uma compreensão mais profunda sobre as questões que envolvem a importância de se alcançar um desenvolvimento sustentável para as gerações futuras, o que servirá de base para promover conscientização e alicerçar a tomada de decisão informada com a conversão do conhecimento absorvido em ações concretas. Ao demonstrar o seu compromisso com objetivos alinhados aos ODS, a universidade ganha bastante relevância, por isso é de extrema importância relacionar ações da instituição com os ODS para engajar os seus servidores e promover mudanças positivas.

No módulo II, **Quadro 18**, o conteúdo busca por meio de simulações práticas preparar os servidores para estabelecer parcerias, identificar oportunidades, gerenciar conflitos e trabalhar colaborativamente, elementos fundamentais para a implementação de ações exitosas em prol dos ODS.

A perspectiva da proposta de planejamento apresentada é valorizar o contexto institucional, incentivar a espontaneidade dos servidores e lidar com as incertezas inerentes ao ser humano e aos processos interacionais. As modificações são permitidas, inclusive, pelos próprios participantes.

Quadro 17 - Módulo I - Um caminho para um futuro sustentável: Introdução aos ODS

Nome da Instrução: Módulo I – Um caminho para um futuro sustentável: Introdução aos ODS – 15h 30min						
Domínio Predominante: Cognitivo						
Modalidade de Ensino: Presencial						
Objetivo Geral: O servidor, ao final do módulo, deverá ser capaz de reconhecer a importância de se alcançar um desenvolvimento sustentável para as gerações futuras e relacionar as iniciativas promovidas pela instituição com os ODS.						
Objetivos Instrucionais Específicos	**Nível de Complexidade**	**Conteúdo**	**Estratégias de Aprendizagem**	**Meios**	**Critérios de Aprendizagem**	**Carga Horária**
- Discutir sobre os impactos das atividades humanas no meio ambiente.	Conhecimento/ Compreensão	**O Homem e as Mudanças Ambientais** - A interação homem-natureza; - A crise ambiental global.	**Projeto em Equipe**: um pequeno grupo de aprendizes que trabalha cooperativamente para executar uma tarefa ou resolver um problema. Dividir os participantes em grupos e dar as instruções. Os grupos devem escolher um impacto ambiental de uma lista para discutir e representar visualmente em uma cartolina utilizando desenhos, dados, frases etc. Depois desse período, o grupo apresenta seu trabalho aos demais participantes, que podem fazer perguntas e expressar opiniões.	Slides, Data Show, computador, cartolinas, canetas coloridas, material impresso.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	3h
- Explicar em poucas palavras qual a importância do desenvolvimento sustentável para as gerações futuras.	Conhecimento/ Compreensão	**Desenvolvimento Sustentável** - Conceito e Importância; - Contexto Histórico; - Principais Desafios do desenvolvimento sustentável.	**Projeto:** atividade organizada para a execução de uma tarefa ou atividade de resolução de problema. Cada participante deve acessar o mural do *Padlet* e começar a adicionar *post-its* com suas ideias sobre a importância do desenvolvimento sustentável para as gerações futuras, os participantes podem interagir, comentando e respondendo às ideias dos colegas.	*Data Show*, *Slides*, celulares, internet.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	1h30min
- Relacionar elementos da missão, visão e objetivos estratégicos do PDI 2023-2027 da Uefs que estão alinhados com a dimensão ambiental, social e econômica do desenvolvimento sustentável.	Conhecimento /Compreensão	**O Tripé da Sustentabilidade** - Dimensão Ambiental; - Dimensão Econômica; - Dimensão Social; - A interconexão das dimensões.	**Projeto em Equipe**: um pequeno grupo de aprendizes que trabalha cooperativamente para executar uma tarefa ou resolver um problema. Dividir os participantes em grupos e dar as instruções. Os grupos devem analisar a missão, a visão e os objetivos estratégicos e apontar os elementos que estão alinhados à dimensão ambiental, social e econômica. Os grupos discutem as ideias entre si.	Material impresso, caneta, papel ofício, *slides*, computador *data show*.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	1h30min

- Descrever os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. - Dar exemplos de associações positivas entre diferentes ODS.	Conhecimento /Compreensão	**A Agenda 2030 e os ODS** - Apresentação e Importância - Marcos Históricos; - Visão Geral dos ODS e suas interconexões.	**Painel integrado**: compreende a formação de grupos de estudo que estudarão diferentes partes de um conteúdo. Em seguida, cada grupo relatará os aspectos essenciais dos conteúdos estudados e os discutirá de modo a estabelecer elos entre as partes dos conteúdos. Dividir os participantes em grupos e pedir que cada grupo escolha um ODS, os grupos devem descrever o ODS escolhido, explicar seu significado, importância de listar exemplos de como ele pode ser alcançado. Durante as apresentações, os outros grupos devem dar exemplos de associações positivas entre os diferentes ODS.	*Slides*, *Data Show*, computador, cartolinas, canetas coloridas, material impresso.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	3h
- Explicar a importância de acompanhar e medir o progresso resultante das ações realizadas em prol do alcance dos ODS. - Propor metas e indicadores para os ODS levando em conta o cenário institucional.	Aplicação Solução de Problemas	**As metas e os indicadores dos ODS** - Importância e diferenças; - Exploração das Metas; - Como as metas orientam políticas e práticas; - Explicação dos indicadores; - Fonte de Informações.	**Projeto em Equipe**: um pequeno grupo de aprendizes que trabalha cooperativamente para executar uma tarefa ou resolver um problema. Divida os participantes em grupos e solicite que cada grupo escolha um ou mais ODS e, com base nas metas do ODS escolhido, proponha indicadores mensuráveis voltados para ações no âmbito da instituição. Algum tempo depois, cada grupo apresenta suas ideias e explica sobre a importância do monitoramento das metas através da medição dos indicadores.	*Slides*, *Data Show*, computador, cartolinas, canetas coloridas, material impresso.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	3h
- Discutir sobre as barreiras e as oportunidades enfrentadas pelas IES na integração dos ODS. - Identificar, entre os ODS, as metas que podem ser relacionadas com ações realizadas na instituição.	Conhecimento /Compreensão	**AS IES e os ODS** - O Papel das IES no alcance dos ODS; - Obstáculos; - Áreas de Atuação; - Exemplos de Boas Práticas.	**Projeto em Equipe**: um pequeno grupo de aprendizes que trabalha cooperativamente para executar uma tarefa ou resolver um problema. Divida os participantes em grupos e distribua entre os grupos de exemplos de barreiras enfrentadas pelas as IES na integração com os ODS. Algum tempo depois, cada grupo deve propor soluções e apontar metas que podem ser relacionadas com ações realizadas na instituição.	*Slides*, *Data Show*, computador, cartolinas, canetas coloridas, material impresso.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	1h
- Relacionar as inciativas do Programa de Assistência Estudantil da Uefs com os ODS.	Conhecimento /Compreensão	**Políticas Afirmativas e Assistência Estudantil da Uefs**	**Discussão em grupo – orientada:** conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo de 6 a 20 pessoas.	*Slides*, *Data Show*, computador.	Observação Indireta.	50min

		- Definição de Políticas Afirmativas e Importância; - Relação com os ODS; - Políticas Afirmativas da Uefs.				
- Relacionar as comunidades tradicionais aos ODS.	Conhecimento /Compreensão	**Comunidades Tradicionais e meio ambiente** - Contextualização histórica; - Relação com o meio ambiente**;** - Desafios e reconhecimento.	**Diálogo Socrático:** um tipo de tutorial no qual o tutor guia o aprendiz até a descoberta por meio de perguntas.	*Slides*, *Data Show*, computador, material impresso.	Elaboração de perguntas orais com base na resposta.	50min
- Resumir em palavras, a importância do trabalho da EEA para a promoção da sustentabilidade na Uefs.	Conhecimento /Compreensão	**A Equipe de Estudos e Educação Ambiental** - Apresentação e Histórico - Agenda de Trabalho; - Relação da Agenda de Trabalho com os ODS.	**Viagem ou saída ao campo:** um passeio planejado no qual um grupo visita um local ou objeto de interesse para observá-lo ou estudá-lo. Após a visita a sede da EEA, cada participante destaca a sua percepção sobre a importância do trabalho da EEA para a promoção da sustentabilidade e podem fazer sugestões de ações.	*Slides*, *Data Show,* computador.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	50min

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quadro 18 – Módulo II - Estratégias para ações em prol dos ODS

Nome da Instrução: Módulo II – Estratégias para ações em prol dos ODS – 13h						
Domínio Predominante: Cognitivo						
Modalidade de Ensino: Presencial						
Objetivo Geral: O servidor, ao final do módulo, deverá ser capaz de propor um plano de ação alinhado aos ODS, considerando o cenário institucional.						
Objetivos Instrucionais Específicos	**Nível de Complexidade**	**Conteúdo**	**Estratégias de Aprendizagem**	**Meios**	**Critérios de Aprendizagem**	**Carga Horária**
Combinar esforços para definir estratégias em prol de superar desafios ambientais.	Conhecimento/ Compreensão	**Trabalho em Equipe** - Definição, objetivos e vantagens; - Tipos de Equipe; - Importância de trabalhar colaborativamente; - Comunicação verbal e não-verbal; - Fatores essenciais para o trabalho em equipe.	**Projeto em Equipe**: um pequeno grupo de aprendizes que trabalha cooperativamente para executar uma tarefa ou resolver um problema. Divida os participantes em quatro grupos, distribua cartões com desafios ligados aos ODS para cada grupo e explique que eles terão que trabalhar em equipe para discutir e planejar estratégias para superar o desafio atribuído. Algum tempo depois, cada equipe apresenta as suas ideias e expressa a importância do trabalho em equipe para a conclusão da tarefa.	*Slides, Data Show*, computador, material impresso, papel, cartolina.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	2h
Identificar pelo menos uma oportunidade de contribuição para os ODS, preferencialmente no seu setor de atuação.	Conhecimento/ Compreensão	**Desenvolvendo Proatividade** - Definição, importância e benefícios no contexto dos ODS; - Abordagem reativa x abordagem proativa; - Identificação de obstáculos; -Resolução de problema de forma proativa.	**Discussão em grupo – orientada:** conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo de seis a 20 pessoas. Distribua uma lista com os 17 ODS e solicite que os participantes reflitam sobre como as atividades diárias do seu setor de trabalho estão alinhadas com algum dos ODS, após encoraje os participantes a discutirem e apresentarem ideias.	*Slides, Data Show*, computador, material impresso.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	1h30min
Esboçar plano de ação para construção de projeto aderente aos ODS.	Aplicação	**Metodologia 5W2H** - Definição, origem e importância; - Benefícios; - Os Sete Elementos; - Exemplo de Preenchimento.	**1. Projeto em Equipe**: um pequeno grupo de aprendizes que trabalha cooperativamente para executar uma tarefa ou resolver um problema. Dividir os participantes em dois grupos e dar as instruções. Os grupos devem aplicar os sete elementos do 5W2H na definição de ações em prol de	*Slides, Data Show*, computador, canetas, régua, papel, dispositivo com acesso	1. Preenchimento de lacunas com base na ferramenta 5W2H.	

			um projeto aderente aos ODS. Usar oportunidades identificadas na aula anterior.			
Discutir aplicabilidade dos planos elaborados.	Conhecimento/ Compreensão		**2**. **Discussão em grupo – orientada:** conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse de um grupo de seis a 20 pessoas. Cada grupo apresenta o seu plano e após se discute os seus aspectos como viabilidade, eficácia das propostas, o impacto esperado nos ODS e sustentabilidade financeira.	à internet, material impresso.	2. Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	3h30min
Rascunhar um projeto de captação de recursos para uma causa específica, no âmbito institucional, em prol dos ODS.	Aplicação	**Captação de Recursos** - Conceitos, princípios e importância; - Fontes de Financiamento; - Identificando oportunidades; - Elaboração de Projetos;	**Seminário**: um ou mais grupos preparam um estudo ou um projeto sobre um tópico e apresentam suas descobertas ao restante do grupo. Essa atividade é seguida de uma discussão orientada pelo professor. Divida os participantes em grupos e dê algum tempo para que eles identifiquem estratégias de captação de recursos e definam os elementos do projeto, após o tempo de elaboração, cada grupo deve apresentar o seu projeto.	*Slides, Data Show*, computador, canetas, papel.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	3h
Aplicar elementos e estratégias de negociação para argumentar sobre iniciativas alinhadas aos ODS.	Aplicação	**Fundamentos da Negociação** - Conceito, importância e tipos; - Elementos da Negociação; - Estratégias e Planejamento; - Técnicas de Comunicação Eficaz; - Gerenciamento de Conflitos; - Ética nas negociações.	**Dramatização:** abordagens que estimulam o participante a desempenhar papéis de acordo com *scripts* relacionados aos objetivos instrucionais. Em alguns exercícios desse tipo, alguns aprendizes apenas observam e discutem a atuação de outros. Selecione diversos exemplos de iniciativas alinhadas aos ODS que podem ser implantadas no âmbito institucional. Divida os participantes em dois grupos. Os participantes do primeiro grupo devem escolher, individualmente, uma iniciativa para ser implementada e argumentar sobre o motivo que o levou a fazer essa escolha. O participante deve defender a sua escolha. O segundo grupo deve analisar as apresentações e escolher a melhor argumentação.	*Slides, Data Show*, computador, canetas, papel, material impresso.	Resolução de problemas com base na conclusão da tarefa.	3h

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Relatório Técnico teve por objetivo identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências dos servidores lotados em Pró-Reitorias da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs) para a contribuição com o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com base em competências indicadas na literatura.

Sua relevância se justifica pela necessidade de se investigar como as organizações podem desenvolver competências em seus colaboradores para promoção da conscientização sobre a importância do desenvolvimento sustentável e construção de uma postura proativa e responsável em relação às suas dimensões ambiental, social e econômica, resultando em tomada de decisão mais consciente, o que contribuirá com uma visão de mundo mais equitativo, justo e sustentável.

Nessa perspectiva, a partir das contribuições do processo de mapeamento de competências e da avaliação de necessidades de treinamento, buscou-se responder o seguinte questionamento: quais competências precisam ser desenvolvidas para que os servidores lotados em Pró-Reitorias da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs) possam implementar ações que visem contribuir com o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030)?

Tomou-se como passo inicial a pesquisa bibliográfica aliada à pesquisa documental e à entrevista. Dessa forma, identificou-se, com base em modelos teóricos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos servidores lotados em Pró-Reitorias da Uefs, para promoção dos ODS no âmbito da instituição e constatou-se que na estratégia organizacional existem elementos alinhados a alguns dos ODS, mesmo que o tema não seja abordado de forma direta. Tal constatação tornou-se possível a partir do confronto entre o conteúdo dos ODS e das suas metas versus elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 e do Plano Anual de Capacitação (PAC) 2022 da Uefs.

Nesse sentido, a estratégia organizacional estar alinhada aos ODS é um fator que possibilita o processo de desenvolvimento de competências em prol do tema e revela um vasto campo de possibilidades desde a criação de valor compartilhado, beneficiando a própria instituição, a sociedade e o meio ambiente até a mitigação de riscos e oportunidades de parcerias. A visualização desse contexto proporcionou um local de partida para o início da avaliação de necessidades de treinamento pautado

pela compreensão de quais itens dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes mapeados, os servidores consideram já possuir e quais precisam ser desenvolvidos, o resultado desse processo serviu como subsídio para a formulação do planejamento instrucional.

Percebeu-se, pela autoavaliação realizada pelos servidores, que apesar da instituição disponibilizar cursos alinhados aos ODS, existe uma lacuna em conhecimentos mais específicos, o que impacta diretamente na sua capacidade de contribuir para o alcance dos ODS, tornando essencial investir em programas de capacitação específicos e assuntos que alicerçam o tema.

Claro que se entende a dificuldade de gerir novas competências em servidores públicos, que gozam de estabilidade e são mais resistentes à mudança, por situações que vão desde a insatisfação ligada à remuneração, ao medo de não corresponder às expectativas geradas pelo novo contexto, o que impacta diretamente no alcance dos objetivos propostos, por isso é fundamental que a gestão além de oferecer a capacitação encontre formas de sensibilizar, motivar e romper o status quo entre os servidores.

Dito isso, o planejamento instrucional apresentado neste trabalho é pautado numa abordagem que leva em consideração as metas e indicadores dos ODS e envolve as áreas de atuação da instituição, no intuito de capacitar os servidores para atuarem como agentes de implementação e multiplicadores de conhecimentos e práticas.

É inegável que a Uefs investe em diversas iniciativas relacionadas aos ODS, como a geração de energia renovável no campus, projetos de pesquisa alinhados aos ODS, programações que exploram temáticas sobre a Agenda 2030, mas, diante da urgência existente de se pôr em prática as ações voltadas ao cumprimento dos ODS, torna-se imperativo que a Uefs busque formas de preparar e de estimular os atores internos para que estes possam agir em prol de uma instituição mais sustentável e que se explore formas de integrar e relacionar os ODS em suas operações, promovendo, assim, a visibilidade do tema em todo o campus.

Pelo papel relevante que a instituição ocupa, o que se fizer no escopo de seus processos, provocará, principalmente, um olhar de reconhecimento de que a gestão universitária se preocupa em aprimorar as suas dinâmicas em prol de uma transformação social necessária, o que poderá refletir e influenciar no modo como

outras instituições discutem e se dedicam aos problemas da sociedade, ampliando a difusão de um pensamento sustentável para além dos muros.

No tocante às limitações desta investigação, tanto as quantidades de servidores respondentes por Pró-Reitorias como o tamanho da amostra podem ser visto como pequenos, porém, mesmo o instrumento tendo sido validado semanticamente, vários fatores podem ter dificultado o preenchimento do questionário, como a falta de sensibilização, a falta de conhecimento sobre o tema, as mudanças de setores e as dificuldades inerentes às condições físicas. Uma quantidade maior de servidores respondentes por Pró-Reitoria e um maior tamanho de amostra seria recomendado, mas a baixa representatividade da amostra não significa que os resultados sejam inválidos, mas, sim, que não se pode afirmar isto estatisticamente.

Mesmo diante das limitações foi possível, além de ter a participação de servidores de todas as Pró-Reitorias, garantir a participação de representantes das categorias de técnicos e analistas, além da representação de servidores que ocupam cargo de chefia em seus setores, o que possibilitou perceber que, no geral, a necessidade de treinamento e de desenvolvimento de competência não atinge uma categoria ou cargo específico.

Assim, espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam como um ponto de partida para fomentar o surgimento de novos estudos, que viabilizem a implementação dos ODS e os tornem mais palpáveis aos objetivos e ao atual contexto das universidades e que além disso, sirva como um pretexto pedagógico para expandir a abordagem desse tema no âmbito institucional, possibilitando a geração de novas ideias, abordagens e soluções para os desafios existentes.

Sugere-se a realização de trabalhos futuros sobre o tema nas outras universidades estaduais baianas, com o intuito de suscitar um amplo debate que possa estimular a definição de ações em prol do desenvolvimento sustentável nos espaços institucionais e a criação de uma rede de colaboração para compartilhar boas práticas e experiências. Além disso, seria relevante analisar o impacto da aplicação do planejamento instrucional proposto nesta pesquisa, no engajamento dos servidores com as metas dos ODS e como essas competências podem ser aplicadas nas atividades administrativas. Recomenda-se, ainda, que novos trabalhos ampliem a abordagem e incluam os docentes.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. **Avaliação de necessidades e avaliação de impactos de programas de treinamento presenciais e a distância em organizações e trabalho,** 2009**,** (Pedido de renovação de bolsa de produtividade CNPQ), Brasília, DF, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, ed. especial, p. 107-137, nov./dez. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/tMbpBDzqsHG6PpLD5LvRzhD/. Acesso em: 10 mai. 2023.

ABBAD, Gardênia da Silva; NOGUEIRA, Rommel; WALTER, Amanda M. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. *In:* BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 255 – 281.

ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thais; CARVALHO, Renata Silveira; MENESES, Pedro Paulo Murce. Planejamento Instrucional em TD&E. *In:* BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 289 – 321.

ALEIXO, Ana Marta; AZEITEIRO, Ulisses; e LEAL, Susana. The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 19, n. 1, p. 146-178, 2018. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSHE-02-2017-0016/full/html. Acesso em: 20 jun. 2023.

ALIGLERI, Lilian e ALIGLERI, Luiz Antonio e KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas. 2009.

ANNAN, Kofi Atta. "We the peoples: the role of the United Nations in the 21st century. **(No Title)**, 2000.

ANTUNES, Paulo de Bessa. **Direito Ambiental**. 12. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 10015**: Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro. 2001.

BARATO, Jarbas Novelino. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BARBIERI, José Carlos; SILVA, Dirceu da. Desenvolvimento Sustentável e Educação Ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista Adm. Mackenzie**. São Paulo, v.12, n. 3, edição especial, p. 51-82, mai./jun. 2011. Disponível: https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/eb8780fc-04dd-40fe-b4d9-b45ebd57a5b8/content . Acesso em: 10 out. 2023.

BARBIERE, José Carlos. **Desenvolvimento sustentável:** das origens à Agenda 2030. Petrópolis: Vozes, 2020.

BARONI, Margarida. Ambiguidades e deficiências do conceito de Desenvolvimento Sustentável. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-24, abr./jun. 1992. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/KK6CppjmBvCwCN65hkx5Xqb/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 20 fev. 2023.

BATES, Anthony William. **Educar na Era Digital**. São Paulo: Artesanato Educacional, 2016.

BELAN, Andressa Bregalda. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade**: Um Estudo de Caso no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. 2015. 214 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136506/336129.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Acesso em: 10 ago. 2023.

BEURON, Thiago Antônio. **Contribuições para um modelo de universidade verde**: competências e comportamentos para a sustentabilidade. 2016. 189 p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Santa Maria, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/17983/TES_PPGADMINISTRACAO_2016_BEURON_THIAGO.pdf. Acesso em: 20 jan. 2023.

BERGUE. Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

BONZI, Ramón Stock. Meio século de Primavera Silenciosa: um livro que mudou o mundo. **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**. Curitiba, v. 28, n. 28, p. 207-215, jul./dez. 2013. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/made/article/view/31007/21665. Acesso em: 10 mai. 2023.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. e LIMA, Suzana Maria Valle. Avaliação de Necessidades de Treinamento: Um Método de Análise de Papel Ocupacional. **Tecnologia Educacional***,* Rio de Janeiro*,* ano XII, n.º 54, p. 6-22, 1983.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Treinamento de pessoal: Em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações brasileiras. *In*: TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e CODO, W. (Orgs.), **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 129-149.

BLAND, J. Martin; ALTMAN, Douglas G. Statistics notes: Cronbach's alpha. **British Medical Journal**, v.314, n.7080, p. 572, 1997.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/#. Acesso em: 20 dez. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 345 f. Tese (Doutorado)-Curso de Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, Departamento de Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO. Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224. Acesso em: 20 dez. 2022.

BURSZTYN, Maria Augusta; BURSZTYN, Marcel. **Fundamentos de Política e Gestão Ambiental**: caminhos para a sustentabilidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

BURTON, John K.; MERRILL, Paul F. Needs addessment: goals, needs and priorities. In: BRIGGS, Leslie J. (Ed.). **Instructional design** — principles and applications. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publications, 1977.

CABRAL, Raquel; GEHRE, Thiago. **Guia Agenda 2030**: integrando ODS, educação e sociedade. São Paulo: Lucas Melara, 2020.

CAMPOS, Eliziane Bouzada Dias; ABBAD, Gardênia da Silva; MACEDO, Andressa Gonzalez Azevedo Pinheiro Soares; SILVA, Natália Pimenta. Necessidades de Treinamento: Uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** , São Paulo, v. 16, n. 6, edição especial, p. 126-158, nov./dez. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/jrJFsbPy4MMbstgYv4qZGWs/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 mar. 2023.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, Paulo Gonzaga Mibielli de; BARCELLOS, Frederico Cavadas. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM: uma avaliação crítica. **Sustentabilidade em Debate** , v. 5 n. 3, p. 222–244, 2014. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/sust/article/view/15662. Acesso em: 12 ago.

2023.

CARVALHO, Sirley de; MOURÃO, Luciana. Análise de necessidades de treinamento em call centers, **REAd**, Porto Alegre, v. 79, n. 3, p. 740-772, set./dez. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/NLsCZNFpcHGVXGVq8tSs5QM/?format=pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

CARVALHO, Ana Carolina Vilela de; STEFANO, Sílvio Roberto; MUNCK, Luciano. Competências externas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 91, p. 33-48, 2015. Disponível: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2278/1712. Acesso em: 10 jan. 2023.

CASTRO, Pedro Marcos Roma de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.1, p.96-108, jan./fev./mar. 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jairo-Borges-Andrade/publication/235901544_Identificacao_das_Necessidades_de_Capacitacao_Profissional_o_caso_dos_assistentes_administrativos_da_Universidade_de_Brasilia/links/00463513f7cf8a7925000000/Identificacao-das-Necessidades-de-Capacitacao-Profissional-o-caso-dos-assistentes-administrativos-da-Universidade-de-Brasilia.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

CEZARINO, Luciana Oranges. **Competências para o cumprimento da Agenda de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: um estudo multimétodo. 2019. 125 p. Relato de Pesquisa (Programa Cátedras Brasil). Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2019.

CHOFRÉ, Lucía Aparicio; MARCHORI, Lupe Bohorques; GALLARDO, Carla De Paredes; ROBLA, Cristina Escamilla; FITA, Elisa Giménez; e MORENO, José María Quilez. Los ODS como instrumento de aprendizaje: una experiencia multidisciplinar en los estudios universitários. **Revista de Educación y Derecho**, n. 1 Extraordinario, p. 307-332, 2021. Disponível em: https://revistes.ub.edu/index.php/RED/article/view/37706/36994. Acesso em: 20 jun. 2023.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

DE LA POZA, Elena; MERELLO, Paloma; BARBERÁ, Antonio; CELANI, Alberto. Universities' Reporting on SDGs: Using THE Impact Rankings to Model and Measure Their Contribution to Sustainability. **Sustainability.** 2021, 13, 2038. Disponível em: https://doi.org/10.3390/ su13042038**.** Acesso em: 04 Jun. 2021.

DE LA ROSA, Daniel; ARMENTIA, Pilar; e DE LA CALLE, Carmen. Educación para el desarrollo sostenible: el papel de la universidad en la Agenda 2030. **Revista Prisma Social**, [S. l.], n. 25, p. 179 – 202, 2019. Disponível em:

http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1691/Educaci%c3%b3n%20para%20el%20desarrollo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 jun. 2023.

DEVARAJAN, Shantayanan; MILLER, Margaret; e SWANSON, Eric V. Goals for Development: History, Prospects, and Costs. **Prospects and Costs.** abr, 2002. Disponível em : https://ssrn.com/abstract=636102. Acesso em: 10 dez. 2023.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação Educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 1, p. 193-207, mar. 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/RbsQFJt9w7Xyqc9gpjrXYFg/?format=pdf&lang=pt . Acesso em: 16 ago. 2022.

DIAS SOBRINHO, José. Universidade fraturada: reflexões sobre conhecimento e responsabilidade social. **Revista da Avaliação da Educação Superior.** Campinas; Sorocaba, v. 20, p. 581-601, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/WNJs7WK6sgvBxDQTPjc5yzf/?format=html&lang=pt . Acesso em: 20 dez. 2023.

DIAS SOBRINHO, José. Qualidade, pertinência, relevância, responsabilidade social, bem público. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 24, n. 1, p. 1-7, mar. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/HxHgTGD9TDSqgG9y66HC4fR/?format=pdf&lang=pt . Acesso em: 15 mai. 2023.

EASTERLY, William. The trouble with the sustainable development goals. **Current History**, v. 114, n. 775, p. 322, 2015, nov. 2015.

EHRLICH, Paul Ralph; EHRLICH, Anne Howland. The Population Bomb Revisited. **The Electronic Journal of Sustainable Development**. Brighton, v. 1, n. 3, pág. 63-71, 2009. Disponível em: https://sites01.lsu.edu/faculty/kharms/wp-content/uploads/sites/23/2017/04/Ehrlich_Ehrlich_2009_EJSD_ThePopulationBombRevisited.pdf. Acesso em: 10 dez. 2023.

ELIAS, Renata Bernardes. **Diagnóstico da Qualificação dos Servidores Federais para o Desenvolvimento de Competências ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2021. 99 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional). Faculdade de Gestão e Negócios. Universidade Federal de Uberlândia, 2021.

EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENTE DEVELOPMENT (EFMD). **Globally Responsible Leadership**: a call for engagement. GRLI, 2005. Disponível em: https://grli.org/resources/globally-responsible-leadership-a-call-for-engagement/. Acesso em: 10 mar. 2023.

FANELLI, Ana García de; CARRANZA, María Pita. Los rankings y sus usos en la gobernanza universitaria. **Revista Iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad**, v. 13, n. 37, p. 95-112, 2018. Disponível em: https://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/52. Acesso em: 10 de ago. 2023.

FILHO, Evoneo Berti; MACEDO, Luciano Pacelli Medeiros. **Fundamentos de controle biológico de insetos-praga**. Natal: IFRN Editora, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba-PR, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/ . Acesso em: 02 jan. 2023.

FREITAS, Mário. A educação para o Desenvolvimento Sustentável e a formação de educadores/professores. **Perspectiva**. Florianópolis, v. 22, n. 02, p. 547-575, jul./dez. 2004. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/pdf/rp/v22n02/v22n02a13.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

FUKUDA-PARR, Sakiko. From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for Development. **Gender & Development**, v. 24, n. 1, p. 43-52, 2016.

GAGNÉ, Robert. M. **Educational technology and the learning process**. Florida State University, 1974.

GAZZONI, Fernando; SCHERER, Flavia Luciane; HAHN, Ivanete Schneider; MOURA, Aletéia de; SANTOS, Maríndia Brachak dos. O papel das IES no Desenvolvimento Sustentável: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 11, núm. 1, p. 48-70, 2018. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/3193/319355896003/319355896003.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

GAVA, Tânia Barbosa Salles; NOBRE, Isaura Alcina Martins; SONDERMANN, Danielli Veiga Carneiro. O Modelo ADDIE na Construção Colaborativa de Disciplinas a Distância. **Informática na Educação**: teoria e prática, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 111-124, jan./jun. 2014. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/InfEducTeoriaPratica/article/view/34488/29975. Acesso em: 10 mar. 2023.

GIRALDES, A. Levantamento de necessidades de treinamento. In: BOOG, Gustavo Grüneberg. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980.

GOGLIO, Valentina. One size fits all? A different perspective on university rankings. **Journal of Higher Education Policy and Management**, England, v. 38, n. 2, p. 212–226, 2016. Disponível em: https://web.archive.org/web/20171012041450id_/http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1360080X.2016.1150553. Acesso em: 10 fev. 2023.

GOMES, Caio Cesar Piffero. O papel social da universidade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014, Florianópolis. **Anais**[...] Florianópolis/SC, 2014, p 01-11. Disponível em:

https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131807/2014-175.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Acesso em: 01 ago. 2023.

GÓMEZ GIL, Carlos. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): uma revisão crítica. **Papéis de relações ecossociais e mudanças globais**, n. 140, pág. 107-118, 2018. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6312616.pdf. Acesso em: 24 out. 2023.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875. Acesso em: 2 maio 2023.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MACHADO, Magali dos Santos; VARGAS, Miramar Ramos Maia. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v.31, n. 3, p. 249-255, 2001.

GUIMARÃES, Roberto Pereira; FONTOURA, Yuna Souza dos Reis da. Rio+ 20 ou Rio-20?: crônica de um fracasso anunciado. **Ambiente & Sociedade** , v. 15, n. 3, p. 19-39, set./dez. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/asoc/a/gJLg9MNzwWpKwSvnTzLyn9L/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 out. 2023.

HULME, David. The Millennium Development Goals (MDGs): A short history of the world's biggest promise. **BWPI Working Paper,** nº 100, set. 2009. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1544271. Acesso em: 10 dez. 2023.

JABBOUR, Charbel José Chiapetta; TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. Treinamento ambiental em organizações com certificação ISO 14001: estudo de múltiplos casos e identificação de coevolução com a gestão ambiental. **Producão**, v. 23, n.1, p. 80-94, jan./mar. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/prod/a/K3XStChLFBBSpNSGzNbHjtp/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 jan. 2023.

JACOBI, Pedro. Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 118, p. 189-205, mar. 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/kJbkFbyJtmCrfTmfHxktgnt/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 jun. 2023.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo; GUERRA, Isabella Franco. 30 Anos do Relatório Brundtland: Nosso Futuro Comum e o Desenvolvimento Sustentável como Diretriz Constitucional Brasileira. **Revista de Direito da Cidade**. v. 9, n. 4, p. 1884-1901, 2017. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/rdc/article/view/30287/23220. Acesso em: 20 out. 2023.

KNAPIK, Janete; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; SALES, Synara Sepúlveda. Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia**: Organizações e Trabalho, v. 20, n. 3, p. 1122-

1131. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n3/v20n3a10.pdf . Acesso em: 20/05/2023.

KRONEMBERGER, Denise Maria Penna. Os desafios da construção dos indicadores ODS globais. **Cienc. Cult**. vol.71, n. 1, São Paulo, Jan./Mar. 2019. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v71n1/v71n1a12.pdf. Acesso em: 20 out. 2023.

KRUGER, Eduardo Leite. Uma abordagem sistêmica da atual crise ambiental. **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**. Curitiba, n. 4, p. 37- 43, jul./dez. 2001. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/made/article/view/3038/2429. Acesso em: 10 mai. 2023.

KUZMA, Edson Luis; DO LIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 15, Edição Especial, p. 428-444, set. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/pj5zyj5bZV3C85shcxhZSrg/?lang=pt . Acesso em: 10 mai. 2023.

LAGO, André Aranha Corrêa. **O Brasil e as três conferências ambientais das Nações Unidas**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, Ministério das Relações Exteriores, 2006.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo; ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão por competências em universidades públicas federais. **VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD-EnGPR,** Curitiba, PR, Brasil, p. 1-8, 2017.

LE PRESTRE, Philippe. **Ecopolítica Internacional**.2. ed. São Paulo, Editora Senac, 2005.

MACHADO, Vilma de Fátima. **A Produção do Discurso do Desenvolvimento Sustentável:** de Estocolmo à Rio-92. 2005. 327 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável). Universidade de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/41415/1/2005_VilmadeFatimaMachado.pdf. Acesso em: 24 jun. 2023.

MADEIRA, Ana Carla Fernandes Damião. **Indicadores de Sustentabilidade Para Instituições de Ensino Superior**. 2008. 220 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Ambiente). Universidade de Aveiro, Porto, 2008.

MARTINAZZO, Maria Regina; VARGAS, Lucas Antônio; MAZZIONI, Sady; e MAGRO, Cristian Baú Dal. Contribuições de Projetos de Extensão de uma Universidade Comunitária para Saúde e Bem-Estar (ODS 3). **Revista Metropolitana de Sustentabilidade, São Paulo,** v. 10, n. 1, p. 42-61, Jan./Abr., 2020. Disponível em: https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/2195/pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

MCCORMICK, John. **Rumo ao paraíso:** a história do movimento ambientalista. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1992.

McCLELLAND, David C. Testar a competência e não a “inteligência”. **Psicólogo Americano***, v. 28, n.* 1, p. 1–14, 1973.

MENEZES, Henrique Zeferino de; MINILLO, Xaman Korai. Pesquisa e extensão como contribuição da universidade na melhoria dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil. **Meridiano**, n. 47, v. 8, 2017. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/5314/4832. Acesso em: 24 mar. 2023.

MILARÉ, Édis. **Direito do ambiente**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MONTEZANO, Lana; SILVA, Nardiane Balbino da; MARQUES, Fabrício Barros; ISIDRO-FILHO, Antonio. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 21-44, set./dez. 2019. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/3193/319360153002/319360153002.pdf. Acesso em: 24 fev. 2023.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo-SP, v. 12, n. 1, p. 4 - 52, jan/fev. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/CnZfWPchw59SgKmwCmFkhNb/?format=pdf&lang=pt . Acesso em: 10 mar. 2023.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de; ZAGUI, Cristiane. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE-Revista de Gestão**, São Paulo – SP, v. 19, n. 3, p. 377-394, 2012. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303149. Acesso em: 10 fev. 2023.

OKADO, Giovanni Hideki Chinaglia; QUINELLI, Larissa. Megatendências Mundiais 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): uma reflexão preliminar sobre a" Nova Agenda" das Nações Unidas. **Revista Baru-Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos**, Goiânia, v. 2, n. 2, p. 111-129, jul. / dez. 2016. Disponível em: https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/baru/article/view/5266/2892. Acesso em: 10 out. 2023.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo Cardoso de. **Dimensão Regional da Universidade Pública**: estratégias de expansão do ensino de graduação na universidade estadual de Feira de Santana (UEFS). 2014. 326 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano. Universidade Salvador, 2014. Disponível em: https://tede.unifacs.br/tede/handle/tede/424?mode=simple. Acesso em: 14 dez. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **O Futuro que queremos**, 2012. Disponível em: https://riomais20sc.ufsc.br/files/2012/07/CNUDS-vers%C3%A3o-portugu%C3%AAs-COMIT%C3%8A-Pronto1.pdf. Acesso em: 14 fev. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando Nosso Mundo**: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio). 2015.

OTERO, Gabriela Gomes Prol. **Gestão Ambiental em Instituições de Ensino Superior:** Práticas dos campis da Universidade de São Paulo. 2010. 180 p. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june, 1990.

POZZETTI, Valmir César; SABOIA, José Wilker Leite. A tributação municipal como mecanismo indutor à preservação ambiental. **Derecho y Cambio Social.** Lima, n. 49, ano XIV, 2017. Disponível em: https://www.derechoycambiosocial.com/revista049/A_TRIBUTACAO_MUNICIPAL.pdf. Acesso em: 20 dez. 2023.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

ROCHA, Francisco Eduardo de Castro; LEAL, Bruno Nunes; CASTRO, Gardênia Abbad de Oliveira. **Necessidade de treinamento e planejamento instrucional**: uma experiência na Embrapa Cerrados. Planaltina-DF: Embrapa Cerrados, 2002.

ROMA, Júlio César. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e sua transição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Ciência e Cultura,** São Paulo, vol. 71, nº 1, p. 33-36, Jan/Mar, 2019. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252019000100011. Acesso em: 15 mai. 2022.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. **Revista brasileira de enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 6, p. 901-905, 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/reben/a/tXNyyRsgZsgn4SrxPvkqYYp/?lang=pt&format=html . Acesso em: 01/02/2023.

SACHS, Ignacy. Estratégias de transição para o século XXI. *In:* BURSZTYN, Marcel (org.). **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** 4ª Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Quiroz. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de

uma Ifes centenária. **Revista Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 467-492, abr./jun. 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3089/1/O%20desenvolvimento%20de%20compet%c3%aancias%20gerenciais%20na%20pr%c3%a1tica%20dos%20gestores%20no%20contexto%20de%20uma%20IFES%20centen%c3%a1ria.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público,** Brasília, v. 62, n. 4, p. 369-386, out./dez. 2011. Disponível em: http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78. Acesso em 20 ago. 2023.

SANTOS, Ana Maria Fontes dos. **Uma aventura universitária no sertão baiano**: da Faculdade de Educação à Universidade Estadual de Feira de Santana. 2011. 346 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SANTOS, Felipe Brunello; CHAVES, Jonathan Freitas; SANTOS, Victor Brunello. **Desenvolvimento Sustentável e Mudanças Climáticas**. São Paulo: PUC – SP. 2019. Disponível em: https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/bisus/bisus2019/desafio1.pdf. Acesso em: 01/05/2023.

SDSN Australia/Pacific (2017): Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. **Sustainable Development Solutions Network** – Australia/Pacific, Melbourne.

SERAFINI, Paula Gonçalves; MOURA, Jéssica Morais; REZENDE, Júlio Francisco Dantas Rezende. Panorama da Integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em Universidades Federais Brasileiras. *In:* SERAFINI, Paula Gonçalves; MOURA, Jéssica Morais (orgs.). **Integrando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em Universidades Brasileiras:** Experiências e Desafios. Bauru: Gradus Editora, 2021. p. 39 – 84.

SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: ENAP, 2019.

SILVA, Iasmin Victoria dos Santos Campos; CONCEIÇÃO, Mirian Gomes; AZEVEDO, Tânia Cristina. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas Universidades Baianas: Caminhos e Descaminhos para Implantação. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 5, n° 1, p. 1097-1113, jan./jun. 2024. Disponível em: https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/20169/15035. Acesso em: 10 de jun. 2024.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013. Disponível em: https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1959. Acesso em: 10 fev. 2023.

SILVA, Kethelen Amanda; OLIVEIRA, Carlos Alexandre Rodrigues. Método Científico: O conhecimento como uma unidade em que todos os saberes estão conectados. **Revista Educação, Gestão e Sociedade,** Ano 7, n. 25, p. 1 – 4, fev. 2017.

SILVA, Maria do Socorro. **Diagnóstico do uso dos espaços na universidade estadual de Feira de Santana (UEFS**): Subsídios para elaboração do plano diretor para o campus. 2020. 132 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento Territorial), Universidade Estadual de Feira de Santana, 2020. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UEFS_51727233632c9a9da2ab7c77d835dd9c. Acesso em: 14 dez. 2023.

SMITH, Patricia L.; RAGAN, Tillman J. Instructional Design. **Nova York: Macmillan Publishing Company**, 1999.

SONCK, Luciana Andreotti. **Governança Global do Desenvolvimento**: o caso dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). 2018. 156 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Gestão do Território, Universidade Federal do ABC, São Bernardo - SP, 2018.

SPRINGETT, Delyse. Educação para a sustentabilidade no currículo de estudos empresariais: um apelo a uma agenda crítica. **Estratégia Empresarial e Meio Ambiente**, v. 14, n. 3, pág. 146-159, 2005. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.447. Acesso em: 14 jan. 2023.

STEFANO, Ilvio Roberto; ALBERTON, Anete. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. **Revista Capital Científico,** v. 16, n. 4. out./dez. 2018. Disponível em: https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5272/pdf. Acesso em: 10 nov. 2023.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade. **Construção e Validação de Instrumento de Referência para Avaliação por Competências dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Universidades Federais Brasileiras.** 2020. 273 p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Escola Paulista de Enfermagem. Universidade Federal de São Paulo. São Paulo. 2020. Disponível em: https://repositorio.unifesp.br/server/api/core/bitstreams/f9c3256e-42cb-4d45-8446-dee49bb7c21d/content. Acesso em: 12 ago. 2023.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público, Brasília,** v. 73, n. 3, p. 426-450, jul./dez. 2022. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7444. Acesso em: 02 mai. 2023.

TIMES HIGHER EDUCATION (THE). **Times Higher Education: Impact Ranking**, 2022. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefinedhttps://www.timeshighereducation.com/impactrankin

gs#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefinedhttps://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined. Acesso em: 14 mai. 2022.

UL HAQ, Mahbub. Os limites do crescimento: uma crítica. **Finanças e Desenvolvimento**, pág. 60-67, 1973. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/fdesenvolvimento/article/download/60743/58979. Acesso em: 10 out. 2023.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP); THE WORLD CONSERVATIONA UNION (IUCN); WORLDWIDE FUND FOR NATURE (WWF). **Caring for the Earth**: A Strategy for Sustainable Living, 1991. Disponível em: https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/30889 . Acesso em: 20 out. 2022.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **The biosphere conference, 25 years later**. Paris, 1993.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS). **Universidade Estadual de Feira de Santana:** estatuto. Feira de Santana: UEFS, 2013.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS). **Plano Anual de Capacitação 2022**. Feira de Santana: UEFS, 2022. Disponível em: http://www.pgdp.uefs.br/arquivos/File/PAC/PAC_2022.pdf. Acesso em: 14 set. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS). **Nossa História**. Disponível em: https://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=12. Acesso em: 01 mai. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**: 2023-2027. Feira de Santana: UEFS, 2023.

VALLAEYS, François. Que significa responsabilidade social universitária?. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.** Brasília, n. 36, p. 35-55, jun. 2006. Disponível em: https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/Estudos36.pdf . Acesso em: 20 ago. 2022.

VALLAEYS, François. **Manual de responsabilidade social universitária o modelo URSULA**: estratégias, ferramentas e indicadores. Taquara, RS: FACCAT, 2020. Disponível em: https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/Manual%20O%20Modelo%20URSULA-RSU%20pt-br.pdf . Acesso em: 16 mai. 2022.

VANDEMOORTELE, Jan. The MDG Conundrum: meeting the targets without missing the point. **Development Policy Review**. v. 27, n. 4, p. 355-371, 2009. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-7679.2009.00451.x. Acesso em: 10 jan. 2023.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento Sustentável: O Desafio do Século XXI**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

VEIGA, José Eli da. A furtiva saga dos ODM aos ODS. *In*: FREY, Klaus; TORRES, Pedro Henrique Campello; JACOBI, Pedro Roberto; RAMOS, Ruth Ferreira (orgs.). **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**: desafios para o planejamento e a governança ambiental na Macrometrópole Paulista. Santo André, SP: EdUFABC, 2020. p. 20–31.

VIEIRA, Anna da Soledade. Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável: fontes para compreensão do discurso político-ambiental do governo brasileiro. **Ci. Inf.,** Brasília, vol. 21, nº 1, p. 7-13, jan./abr. 1992. Disponível em: https://brapci.inf.br/index.php/res/download/52851. Acesso em: 01 mai. 2022.

VIEIRA, Julianne Priscyla Bittencourt. **Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Competências Gerenciais para Sustentabilidade**. 2021. 148 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade de Brasília, 2021.

WAAS, Tom; HUGÉ, Jean; CEULEMANS, Kim; LAMBRECHTS, Wim; VANDENABEELE, Jeriek; LOZANO, Rodrigo; WRIGHT, Tarah. **Ensino Superior Sustentável** – Compreendendo e Seguindo em Frente. Governo Flamengo – Departamento de Meio Ambiente, Natureza e Energia, Bruxelas, 2012.

WALS, Arjen E.J.**From Cosmetic Reform to Meaningful Integration**: Implementing Education for Sustainable Development in Higher Education Institutes: The State of Affairs in Six European Countries. Amsterdam: DHO, 2007.

WALS, Arjen EJ; KIEFT, Geke. Education for Sustainable developmente: research Overview. Suécia: **SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY**, 2010.

WIEK, Arnim; WITHYCOMBE, Lauren; REDMAN, Charles; MILLS, Sarah Banas. Moving forward on competence in sustainability research and problem solving. **Environment**, v. 53, n. 2, p. 3-13, 2011. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00139157.2011.554496. Acesso em: 14 fev. 2023.

WHITE, Robert. Motivação reconsiderada: O conceito de competência. **Revisão Psicológica***,* v. 66, n. *5*, 297–333, 1959.

XAVIER, Rozania Bicego; JANNOTTI, Claudia Bonan; SILVA, Katia Silveira da; MARTINS, Aline de Carvalho. Risco reprodutivo e renda familiar: análise do perfil de gestantes. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 4, p. 1161-1171, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/zBYfwQg3fLFcnc8PkVCX8NN/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10/06/2023.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - ENTREVISTA

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa "**Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS em uma Instituição de Ensino Superior: Proposta de Planejamento Instrucional para servidores lotados em Pró-Reitorias**", desenvolvida por (nome da pesquisadora), sob orientação do (nome do orientador), vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB. Esta etapa da pesquisa será realizada no formato de entrevista semiestruturada. O presente convite foi enviado, para dois integrantes da Equipe de Estudos Ambientais – EEA, através de e-mail na forma de lista oculta, contém o link de acesso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Para participar desta pesquisa o(a) senhor(a) deverá ler o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, se estiver de acordo com seu conteúdo, selecionar "Sim" ao final do formulário. Após o aceite solicitaremos a disponibilidade de um horário para que a entrevista possa ocorrer, de forma presencial ou virtual (o que lhe for mais conveniente), cada entrevista terá a duração máxima de 40 min , com o uso de recurso de áudio e/ou vídeo gravação, mediante anuência prévia, para posterior transcrição e análise.

O objetivo do presente estudo é identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências dos servidores lotados em Pró-Reitorias da Uefs para a contribuição com o alcance dos ODS com base em competências indicadas na literatura. Assim, as questões da entrevista versarão sobre os seguintes tópicos: competências; competências para a sustentabilidade; os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; o papel da universidade no cumprimento da Agenda 2030 e o papel dos servidores como agentes de transformação. O motivo que nos leva a esse estudo é a urgência existente de se pôr em prática as ações voltadas ao cumprimento dos ODS e contribuir com o debate do tema sustentabilidade no âmbito das universidades, visto que estas possuem papel essencial no cumprimento dos ODS. Considerando que existem poucas pesquisas acerca desta temática, em especial em universidades públicas, como benefício, acredita-se que este estudo possa proporcionar um entendimento sobre a qualificação dos servidores para decisões em prol do desenvolvimento sustentável.

O(a) Sr.(a) está recebendo este convite porque possui as qualificações necessárias para participar da pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, o(a) senhor(a) poderá aceitar ou não contribuir com o estudo. Caso aceite participar, poderá não responder alguma pergunta e ainda desistir em qualquer fase da pesquisa, sendo a participação voluntária com plena liberdade de recusar-se ou retirar seu consentimento, sem penalização alguma.

Ressalta-se que a pesquisadora responsável, estará à disposição para acompanhar, dar assistência e atendimento, para que se reduza os possíveis desconfortos ocasionados pela pesquisa, por meio dos contatos (telefone e e-mail a pesquisadora).

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Não está previsto nenhum gasto de sua parte em decorrência de sua participação no estudo, mas, caso o(a) Sr.(a) tenha alguma despesa em função de sua participação nessa pesquisa, pedimos que entre em contato com a pesquisadora para ser ressarcido(a), como previsto na Resolução CNS 510/2016. Informamos que, de acordo com a Resolução CNS 466/12, o(a) Sr.(a) também tem direito a buscar indenização em decorrência de dano causado pela pesquisa. Em caso de danos decorrentes da pesquisa, o(a) Sr.(a) receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário. Não hesite em manter contato caso seja necessário, pois a pesquisadora estará à disposição para quaisquer esclarecimentos.

A participação do(a) Sr.(a) nesta pesquisa poderá ocasionar os seguintes riscos: desconforto por responder as perguntas, a possibilidade de atrapalhar a realização de suas atividades de rotina e a necessidade de disponibilização do seu tempo. Ressalta-se que no que se refere aos riscos associados ao desconforto, caso isso ocorra, será possível optar por não responder à questão formulada. Considerando o risco inerente a qualquer acesso à internet, asseguramos que as informações não fornecidas pelo(a) Sr.(a) (por exemplo, IP) não serão acessadas de forma alguma e que os dados ficarão gravados em computador sob posse da pesquisadora. Esta pesquisa envolve um risco referente ao tempo necessário para responder aos questionamentos e para minimizar esse risco a maioria das perguntas foi formulada de forma objetiva. Também para minimizar o risco relativo ao tempo requerido para responder as perguntas não existe questões que requeiram resposta obrigatória.

Ao aceitar participar da pesquisa é importante que o(a) Sr.(a) saiba que os dados coletados serão apenas do conhecimento da pesquisadora responsável e do

orientador. Será feito download dos dados que ficarão arquivados em computador sob posse da pesquisadora por 5 anos e depois deste período serão destruídos. Assim sendo, a pesquisadora responsável, se colocará à disposição para atendimento que reduza os possíveis desconfortos, através dos contatos: (endereço profissional, telefone e e-mail da pesquisadora principal).

De acordo com a Resolução CNS 510/2016, informamos que os participantes terão acesso aos resultados da pesquisa que serão enviados por e-mail.

O registro do consentimento será disponibilizado por e-mail, sempre que requerido pelo participante. Salienta-se que é de suma a importância, que o(a) Sr.(a), realize uma cópia dos documentos eletrônicos e os guarde em seus arquivos.

Caso o(a) Sr(a) tenha alguma consideração, dúvida ou denúncia sobre questões éticas relacionadas a essa pesquisa, por favor, sinta-se à vontade para entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) Rua Rui Barbosa, nº 710, Centro (Prédio da Reitoria) Cruz das Almas – BA. CEP: 44380-000 Telefone: (75) 3621-6850 ou Celular: (75) 99969-0502 / E-mail: eticaempesquisa@comissao.ufrb.edu.br, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UEFS), da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs), Avenida Transnordestina, S/N, Módulo 1, MA 17, Novo Horizonte, Feira de Santana – BA, CEP: 44036-900 Telefone: (75) 3161-8124 / E-mail: cep@uefs.br – Horário de funcionamento 13h30 às 17h30. A função do Cep é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas dentro de padrões éticos.

Caso o(a) Sr.(a) concorde em participar do estudo, pedimos que selecione a opção “SIM” no campo abaixo como forma de viabilizar o envio Termo de Autorização de uso de imagem, voz e som onde deverá ser dada a autorização para o uso de recurso de áudio e/ou vídeo gravação e o posterior envio do roteiro de entrevista e marcação da entrevista. Caso não deseje participar desse estudo, basta marcar a opção “NÃO”. Lembramos que não haverá penalização alguma nesse caso.

( ) SIM
( ) NÃO

APÊNDICE 2 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DA IMAGEM, VOZ E SOM

Eu, (nome completo do participante da pesquisa), de posse do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO da pesquisa intitulada “Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS em uma Instituição de Ensino Superior: Proposta de Planejamento Instrucional para servidores lotados em Pró-Reitorias”, após ter ciência e entendimento quanto aos riscos e benefícios que essa pesquisa poderá trazer e que esta etapa da pesquisa será realizada no formato de entrevista semiestruturada para coleta de dados; e por estar ciente da necessidade do uso de recurso de áudio e/ou vídeo gravação, para posterior transcrição e análise, AUTORIZO, por meio deste termo, que a pesquisadora responsável, capture imagem da entrevista e/ou gravação de voz de minha pessoa para fins EXCLUSIVOS da referida pesquisa científica e com a condição de que esse material, na sua forma original, não seja divulgado. Nessas condições, apenas o material derivado do original poderá, nos termos desta autorização, ser divulgado em meios científicos, tais como, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, artigos em periódicos, congressos e simpósios ou outros eventos de caráter científico-tecnológico – no sentido de preservar o meu direito ao ANONIMATO e demais direitos, como definido na regulamentação ética da pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil.

As gravações de áudio e/ou vídeo ficarão sob a propriedade e a guarda da pesquisadora responsável pela pesquisa. Terão acesso aos arquivos: a pesquisadora responsável e o seu orientador.

Valido esta autorização assinando este documento:

_____, ____de_____,____

Local e data

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questão 1: Qual o tempo de atuação na UEFS?

Questão 2: O (A) Senhor (a) é Técnico, Analista ou Docente?

Questão 3: O que significa a palavra competência para o(a) senhora(a)?

Questão 4: E competências para sustentabilidade o que significaria para o(a) senhor(a)?

Questão 5: Conhece os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS?

Questão 6: Você considera a UEFS uma universidade alinhada aos preceitos dos ODS?

Questão 7: Hoje se discute muito como implementar projetos de ODS na administração pública. Em sua opinião de especialista, qual seria a melhor forma de fazê-lo?

Questão 8: Mapeamos na literatura um rol de 19 competências, que podem contribuir para que os servidores lotados em Pró-Reitorias possam implementar ações que visem contribuir com o alcance dos ODS, essas competências subsidiarão o instrumento de pesquisa para identificar possíveis lacunas de competência. Pedimos que expresse sua opinião, proponha modificações ou sugestões sobre as competências apresentadas. Além de acrescentar alguma competência que julgue relevante.

	CONHECIMENTOS
1	Conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
2	Conhecer as relações entre os ODS
3	Conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030
4	Entender o papel da Universidade no cumprimento dos ODS
5	Compreender o conceito de desenvolvimento sustentável
6	Conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental – EEA
7	Conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais
8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade

	HABILIDADES
1	Capacidade de gerenciar dados em ODS
2	Capacidade de relacionar diferentes ODS com a temática do trabalho
3	Saber quantificar os indicadores ODS nos projetos ou temática de trabalho na Uefs
4	Ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos ODS aos seus colegas de trabalho ou à sociedade
5	Saber utilizar recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030
6	Saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs
	ATITUDES
1	Ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor
2	Estar disposto a apoiar a equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030
3	Buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho
4	Estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs
5	Ser proativo para implementa práticas de sustentabilidade na Uefs

APÊNDICE 4 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa "**Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS em uma Instituição de Ensino Superior: Proposta de Planejamento Instrucional para servidores lotados em Pró-Reitorias"**, desenvolvida por (nome da pesquisadora), sob orientação do (nome do orientador), vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB. Esta parte da pesquisa tem o intuito realizar a avaliação semântica do questionário eletrônico. O presente convite foi enviado para doze servidores lotados em Pró-Reitorias da Universidade Estadual de Feira de Santana, através de e-mail na forma de lista oculta, contendo o link de acesso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para participar desta pesquisa o(a) senhor(a) deverá ler o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, se estiver de acordo com seu conteúdo, selecionar "Sim" ao final do TCLE para ter acesso ao formulário eletrônico. Seu aceite será considerado anuência, e abrirá o formulário para ser respondido.

O objetivo do presente estudo é identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências dos servidores lotados em Pró-Reitorias da UEFS para a contribuição com o alcance dos ODS com base em competências indicadas na literatura. Assim, no questionário estarão descritas competências ligadas ao conceito de desenvolvimento sustentável e ao cumprimento dos ODS e os participantes da pesquisa deverão avaliar cada uma das competências quanto ao nível de importância e domínio, para que os servidores lotados em Pró-Reitorias possam implementar ações que visem contribuir com o alcance dos ODS no âmbito da UEFS. O motivo que nos leva a esse estudo é a urgência existente de se pôr em prática as ações voltadas ao cumprimento dos ODS e contribuir com o debate do tema sustentabilidade no âmbito das universidades, visto que estas possuem papel essencial no cumprimento dos ODS. Considerando que existem poucas pesquisas acerca desta temática, em especial em universidades públicas, como benefício, acredita-se que este estudo possa proporcionar um entendimento sobre a qualificação dos servidores para decisões em prol do desenvolvimento sustentável.

O(a) Sr.(a) está recebendo este convite porque possui as qualificações necessárias para participar da pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir,

o(a) senhor(a) poderá aceitar ou não contribuir com o estudo. Caso aceite participar, poderá não responder alguma pergunta e ainda desistir em qualquer fase da pesquisa, sendo a participação voluntária com plena liberdade de recusar-se ou retirar seu consentimento, sem penalização alguma. Seu aceite será considerado anuência, e abrirá o formulário para ser respondido.

Ressalta-se que a pesquisadora responsável, (nome da pesquisadora) estará à disposição para acompanhar, dar assistência e atendimento, para que se reduza os possíveis desconfortos ocasionados pela pesquisa, por meio dos contatos celular (número da pesquisadora), e-mail (e-mail da pesquisadora).

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Não está previsto nenhum gasto de sua parte em decorrência de sua participação no estudo, mas, caso o(a) Sr.(a) tenha alguma despesa em função de sua participação nessa pesquisa, pedimos que entre em contato com a pesquisadora para ser ressarcido(a), como previsto na Resolução CNS 510/2016. Informamos que, de acordo com a Resolução CNS 466/12, o(a) Sr.(a) também tem direito a buscar indenização em decorrência de dano causado pela pesquisa. Em caso de danos decorrentes da pesquisa, o(a) Sr.(a) receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário. Não hesite em manter contato caso seja necessário, pois a pesquisadora estará à disposição para quaisquer esclarecimentos.

A participação do(a) Sr.(a) nesta pesquisa poderá ocasionar os seguintes riscos: desconforto por responder questões do formulário eletrônico, a possibilidade de atrapalhar a realização de suas atividades de rotina e a necessidade de disponibilização do seu tempo. Ressalta-se que no que se refere aos riscos associados ao desconforto, caso isso ocorra, será possível optar por não responder à questão formulada. Considerando o risco inerente a qualquer acesso à internet, asseguramos que as informações não fornecidas pelo(a) Sr.(a) (por exemplo, IP) não serão acessadas de forma alguma e que os dados ficarão gravados em computador sob posse da pesquisadora. Esta pesquisa envolve um risco referente ao tempo necessário para responder aos questionamentos e para minimizar esse risco a maioria das perguntas foi formulada de forma objetiva (com alternativas de respostas ou para assinalar opção em escala). Apenas cinco questões preconizam respostas escritas.

Também para minimizar o risco relativo ao tempo requerido para responder ao formulário não existe questões que requeiram resposta obrigatória. O tempo médio de resposta ao formulário é de aproximadamente 20 minutos.

Ao aceitar participar da pesquisa é importante que o(a) Sr.(a) saiba que os dados coletados serão apenas do conhecimento da pesquisadora responsável e do orientador. Será feito download dos dados que ficarão arquivados em computador sob posse da pesquisadora por 5 anos e depois deste período serão destruídos. Assim sendo, a pesquisadora responsável, (nome da pesquisadora), se colocará à disposição para atendimento que reduza os possíveis desconfortos, através dos contatos: Endereço profissional: Avenida Transnordestina, s/n, Novo Horizonte – Feira de Santana – Bahia, CEP. 44.036-900, telefone: (telefone pesquisadora) ou através do e-mail: (e-mail pesquisadora).

De acordo com a Resolução CNS 510/2016, informamos que os participantes terão acesso aos resultados da pesquisa que serão enviados por e-mail.

O registro do consentimento será disponibilizado por e-mail, sempre que requerido pelo participante. Salienta-se que é de suma a importância, que o(a) Sr.(a), realize uma cópia dos documentos eletrônicos e os guarde em seus arquivos.

Caso o(a) Sr.(a) tenha alguma consideração, dúvida ou denúncia sobre questões éticas relacionadas a essa pesquisa, por favor, sinta-se à vontade para entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) Rua Rui Barbosa, nº 710, Centro (Prédio da Reitoria) Cruz das Almas – BA. CEP: 44380-000 Telefone: (75) 3621-6850 ou Celular: (75) 99969-0502 / E-mail: eticaempesquisa@comissao.ufrb.edu.br, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UEFS), da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Avenida Transnordestina, S/N, Módulo 1, MA 17, Novo Horizonte, Feira de Santana – BA, CEP: 44036-900 Telefone: (75) 3161-8124 / E-mail: cep@uefs.br – Horário de funcionamento 13h30 às 17h30. A função do Cep é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas dentro de padrões éticos.

Caso o(a) Sr.(a) concorde em participar do estudo, pedimos que selecione a opção “SIM” no campo abaixo como forma de viabilizar a abertura do formulário. Caso não deseje participar desse estudo, basta marcar a opção “NÃO” e enviar o formulário para a pesquisadora. Lembramos que não haverá penalização alguma nesse caso.

APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

PARTE A - PERFIL DO PARTICIPANTE

1. Gênero:
○ Mulher Cis
○ Homem Cis
○ Mulher Trans
○ Homem Trans
○ Não Binário
○ Outro: _____

2**. Faixa Etária**:
○ Menos de 35 anos
○ De 35 a 39 anos
○ De 40 a 44 anos
○ De 45 a 49 anos
○ 50 anos ou mais

3**. Categoria**:
○ Técnico Universitário
○ Analista Universitário
○ Outro: _____

4**. Qual o tempo de atuação na UEFS?**
○ Menos de 5 anos
○ De 5 a 9 anos
○ De 10 a 14 anos
○ 15 anos ou mais

5. Exerce função comissionada?
○ Sim
○ Não

6. Qual o seu nível de formação máximo concluído?
○ Médio completo
○ Superior completo

○ Especialização

○ Mestrado

○ Doutorado

○ Pós – Doutorado

7. Qual o seu local de trabalho na UEFS?

_____

PARTE B – AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS QUANTO AO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA E DOMÍNIO

A Agenda 2030 é um compromisso global que reúne 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS e 169 metas, que abordam os desafios mundiais mais urgentes. As universidades, em razão da função educacional e social que exercem, têm papel fundamental no cumprimento dos ODS. A eficácia e qualidade dos serviços públicos andam juntos com mudanças significativas ou positivas que resolvam ou pelo menos enfrentem injustiças e desafios sociais e os servidores são a base para promover transformações e acelerar a Agenda 2030.

A seguir, estão descritas competências ligadas ao conceito de desenvolvimento sustentável e ao cumprimento dos ODS. Enquanto servidor(a) de uma instituição que pode potencializar a criação e a difusão do pensamento sustentável, deverá avaliar cada uma das competências quanto ao nível de IMPORTÂNCIA para que *você*, na figura de agente transformador, implemente ações que visem contribuir com o alcance dos ODS no âmbito da UEFS e qual o nível de DOMÍNIO *você* julga possuir sobre tais competências.

○ Especialização

○ Mestrado

○ Doutorado

○ Pós – Doutorado

7. Qual o seu local de trabalho na UEFS?

_____

PARTE B – AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS QUANTO AO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA E DOMÍNIO

A Agenda 2030 é um compromisso global que reúne 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS e 169 metas, que abordam os desafios mundiais mais urgentes. As universidades, em razão da função educacional e social que exercem, têm papel fundamental no cumprimento dos ODS. A eficácia e qualidade dos serviços públicos andam juntos com mudanças significativas ou positivas que resolvam ou pelo menos enfrentem injustiças e desafios sociais e os servidores são a base para promover transformações e acelerar a Agenda 2030.

A seguir, estão descritas competências ligadas ao conceito de desenvolvimento sustentável e ao cumprimento dos ODS. Enquanto servidor(a) de uma instituição que pode potencializar a criação e a difusão do pensamento sustentável, deverá avaliar cada uma das competências quanto ao nível de IMPORTÂNCIA para que *você*, na figura de agente transformador, implemente ações que visem contribuir com o alcance dos ODS no âmbito da UEFS e qual o nível de DOMÍNIO *você* julga possuir sobre tais competências.

14. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

15. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconomia e/ou integrantes de comunidades tradicionais"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

16. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a "conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim como suas formas de organização e os seus laços com o meio em que vivem"?

0	1	2	3
○	○	○	○

17. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a "compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano"?

0	1	2	3
○	○	○	○

18. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

19. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"ser capaz relacionar diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a temática do seu trabalho"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

20. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

21. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aos seus colegas de trabalho ou à sociedade"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

22. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

23. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

24. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

25. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

26. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

27. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

28. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs"*?0

0	1	2	3
○	○	○	○

29. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

30. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"buscar informações para aumentar o conhecimento sobre ações relacionadas aos ODS na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

Agora, leia atentamente as competências descritas e opine sobre o quanto considera que as DOMINA atualmente, para que você possar implementar ações que visem contribuir com o alcance dos ODS no âmbito da UEFS. Para tal, assinale o número da sua resposta utilizando como parâmetro a seguinte escala de Domínio:

0– Não domino 1 – Tenho pouco domínio 2 – Tenho domínio suficiente 3 – Tenho amplo domínio

31. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

32. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"conhecer as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

33.CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

34. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

35. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"compreender o conceito de desenvolvimento sustentável"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

36. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental – EEA da Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

37. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

38. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e/ou integrantes de comunidades tradicionais"?*

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

39. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim como suas formas de organização e os seus laços com o meio em que vivem"?*

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

40. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano"?*

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

41. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

42. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"ser capaz relacionar diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a temática do seu trabalho"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

43. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

44. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aos seus colegas de trabalho ou à sociedade"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

45. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

46. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

47. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"" ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável"?*

0	1	2	3
○	○	○	○

48. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

49. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

50. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

51. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da UEFS"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

52. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

53. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*buscar informações para aumentar o conhecimento sobre ações relacionadas aos ODS na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

PARTE C – AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Agora, julgue os itens do questionário propostos quanto a sua clareza, e quanto a questões da linguagem utilizada em sua formulação. No caso de se verificar a existência de itens ambíguos, com problemas na concisão, clareza etc., eles provavelmente serão reformulados, substituídos ou eliminados.

54. O que você achou dos itens do questionário?

_____

55. O que achou do tipo de escala de respostas (0 a 3) do instrumento?

_____

56. Você considera que a linguagem do questionário é clara?

_____

57. Você gostaria de acrescentar e/ou alterar algum item do questionário? Se sim, qual?

_____

58. Campo disponível para outras observações:

_____

APÊNDICE 6 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) APLICAÇÃO QUESTIONÁRIO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa "**Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS em uma Instituição de Ensino Superior: Proposta de Planejamento Instrucional para servidores lotados em Pró-Reitorias**", desenvolvida por (nome da pesquisadora), sob orientação do (nome do orientador), vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB. Esta pesquisa será realizada no formato de questionário eletrônico. O presente convite foi enviado para todos os servidores lotados nas Pró-Reitorias da Universidade Estadual de Feira de Santana – Uefs, através de e-mail na forma de lista oculta, contendo o link de acesso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para participar desta pesquisa o(a) senhor(a) deverá ler o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, se estiver de acordo com seu conteúdo, selecionar "Sim" ao final do TCLE para ter acesso ao formulário eletrônico. Seu aceite será considerado anuência, e abrirá o formulário para ser respondido.

O objetivo do presente estudo é identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências dos servidores lotados em Pró-Reitorias da UEFS para a contribuição com o alcance dos ODS com base em competências indicadas na literatura. Assim, no questionário estarão descritas competências ligadas ao conceito de desenvolvimento sustentável e ao cumprimento dos ODS e os participantes da pesquisa deverão avaliar cada uma das competências quanto ao nível de importância e domínio, para que os servidores lotados em Pró-Reitorias possam implementar ações que visem contribuir com o alcance dos ODS no âmbito da Uefs. O motivo que nos leva a estudar é a urgência existente de se pôr em prática as ações voltadas ao cumprimento dos ODS e contribuir com o debate do tema sustentabilidade no âmbito das universidades, visto que estas possuem papel essencial no cumprimento dos ODS. Considerando que existem poucas pesquisas acerca desta temática, em especial em universidades públicas, como benefício, acredita-se que este estudo possa proporcionar um entendimento sobre a qualificação dos servidores para decisões em prol do desenvolvimento sustentável.

O(a) Sr.(a) está recebendo este convite porque possui as qualificações necessárias para participar da pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir,

o(a) senhor(a) poderá aceitar ou não contribuir com o estudo. Caso aceite participar, poderá não responder alguma pergunta e ainda desistir em qualquer fase da pesquisa, sendo a participação voluntária com plena liberdade de recusar-se ou retirar seu consentimento, sem penalização alguma. Seu aceite será considerado anuência, e abrirá o formulário para ser respondido.

Ressalta-se que a pesquisadora responsável, (nome da pesquisadora) estará à disposição para acompanhar, dar assistência e atendimento, para que se reduza os possíveis desconfortos ocasionados pela pesquisa, por meio dos contatos celular (telefone pesquisadora), e-mail (e-mail pesquisadora).

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Não está previsto nenhum gasto de sua parte em decorrência de sua participação no estudo, mas, caso o(a) Sr.(a) tenha alguma despesa em função de sua participação nessa pesquisa, pedimos que entre em contato com a pesquisadora para ser ressarcido(a), como previsto na Resolução CNS 510/2016. Informamos que, de acordo com a Resolução CNS 466/12, o(a) Sr.(a) também tem direito a buscar indenização em decorrência de dano causado pela pesquisa. Em caso de danos decorrentes da pesquisa, o(a) Sr.(a) receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário. Não hesite em manter contato caso seja necessário, pois a pesquisadora estará à disposição para quaisquer esclarecimentos.

A participação do(a) Sr.(a) nesta pesquisa poderá ocasionar os seguintes riscos: desconforto por responder questões do formulário eletrônico, a possibilidade de atrapalhar a realização de suas atividades de rotina e a necessidade de disponibilização do seu tempo. Ressalta-se que no que se refere aos riscos associados ao desconforto, caso isso ocorra, será possível optar por não responder à questão formulada. Considerando o risco inerente a qualquer acesso à internet, asseguramos que as informações não fornecidas pelo(a) Sr.(a) (por exemplo, IP) não serão acessadas de forma alguma e que os dados ficarão gravados em computador sob posse da pesquisadora. Esta pesquisa envolve um risco referente ao tempo necessário para responder aos questionamentos e para minimizar esse risco a maioria das perguntas foi formulada de forma objetiva (com alternativas de respostas ou para assinalar opção em escala). Apenas uma questão preconiza resposta escrita. Também para minimizar o risco relativo ao tempo requerido para responder ao

formulário não existe questões que requeiram resposta obrigatória. O tempo médio de resposta ao formulário é de aproximadamente 20 minutos.

Ao aceitar participar da pesquisa é importante que o(a) Sr.(a) saiba que os dados coletados serão apenas do conhecimento da pesquisadora responsável e do orientador. Será feito download dos dados que ficarão arquivados em computador sob posse da pesquisadora por 5 anos e depois deste período serão destruídos. Assim sendo, a pesquisadora responsável, (nome da pesquisadora), se colocará à disposição para atendimento que reduza os possíveis desconfortos, através dos contatos: Endereço profissional: Avenida Transnordestina, s/n, Novo Horizonte – Feira de Santana – Bahia, CEP. 44.036-900, telefone: (telefone pesquisadora) ou através do e-mail: (e-mail pesquisadora).

De acordo com a Resolução CNS 510/2016, informamos que os participantes terão acesso aos resultados da pesquisa que serão enviados por e-mail.

O registro do consentimento será disponibilizado por e-mail, sempre que requerido pelo participante. Salienta-se que é de suma a importância, que o(a) Sr.(a), realize uma cópia dos documentos eletrônicos e os guarde em seus arquivos.

Caso o(a) Sr(a) tenha alguma consideração, dúvida ou denúncia sobre questões éticas relacionadas a essa pesquisa, por favor, sinta-se à vontade para entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) Rua Rui Barbosa, nº 710, Centro (Prédio da Reitoria) Cruz das Almas – BA. CEP: 44380-000 Telefone: (75) 3621-6850 ou Celular: (75) 99969-0502 / E-mail: eticaempesquisa@comissao.ufrb.edu.br, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/Uefs), da Universidade Estadual de Feira de Santana (Uefs), Avenida Transnordestina, S/N, Módulo 1, MA 17, Novo Horizonte, Feira de Santana – BA, CEP: 44036-900 Telefone: (75) 3161-8124 / E-mail: cep@uefs.br – Horário de funcionamento 13h30 às 17h30. A função do Cep é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas dentro de padrões éticos.

Caso o(a) Sr.(a) concorde em participar do estudo, pedimos que selecione a opção “SIM” no campo abaixo como forma de viabilizar a abertura do formulário. Caso não deseje participar desse estudo, basta marcar a opção “NÃO” e enviar o formulário para a pesquisadora. Lembramos que não haverá penalização alguma nesse caso.

( ) SIM( ) NÃO

APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES LOTADOS EM PRÓ-REITORIAS

PARTE A - PERFIL DO PARTICIPANTE

1. Gênero:
○ Mulher Cis
○ Homem Cis
○ Mulher Trans
○ Homem Trans
○ Não Binário
○ Outro: _____

2**. Faixa Etária**:
○ Menos de 35 anos
○ De 35 a 39 anos
○ De 40 a 44 anos
○ De 45 a 49 anos
○ 50 anos ou mais

3**. Categoria**:
○ Técnico Universitário
○ Analista Universitário
○ Outro: _____

4**. Qual o tempo de atuação na Uefs?**
○ Menos de 5 anos
○ De 5 a 9 anos
○ De 10 a 14 anos
○ 15 anos ou mais

5. Exerce função comissionada?
○ Sim
○ Não

6. Qual o seu nível de formação máximo concluído?

○ Médio completo○ Superior completo

○ Especialização

○ Mestrado

○ Doutorado

○ Pós – Doutorado

7. Qual o seu local de trabalho na Uefs?

_____

PARTE B – AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS QUANTO AO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA E DOMÍNIO

A Agenda 2030 é um compromisso global que reúne 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS e 169 metas, que abordam os desafios mundiais mais urgentes. As universidades, em razão da função educacional e social que exercem, têm papel fundamental no cumprimento dos ODS. A eficácia e qualidade dos serviços públicos andam juntos com mudanças significativas ou positivas que resolvam ou pelo menos enfrentem injustiças e desafios sociais e os servidores são a base para promover transformações e acelerar a Agenda 2030.

A seguir, estão descritas competências ligadas ao conceito de desenvolvimento sustentável e ao cumprimento dos ODS. Enquanto servidor(a) de uma instituição que pode potencializar a criação e a difusão do pensamento sustentável, deverá avaliar cada uma das competências quanto ao nível de IMPORTÂNCIA para que *você*, na figura de agente transformador, implemente ações que visem contribuir com o alcance dos ODS no âmbito da UEFS e qual o nível de DOMÍNIO *você* julga possuir sobre tais competências.

Agora, leia atentamente as competências descritas e opine sobre o quanto as considera IMPORTANTE para que você possar implementar ações que visem contribuir com o alcance dos ODS no âmbito da UEFS. Para tal, assinale o número da sua resposta utilizando como parâmetro a seguinte escala de Importância:

0– Não é importante 1 – É pouco importante 2 – É importante 3 – É muito importante

8. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

9. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"conhecer as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"?*

0	1	2	3
○	○	○	○

10. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

11. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

12. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"compreender o conceito de desenvolvimento sustentável"?*

0	1	2	3
○	○	○	○

13. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental – EEA da Uefs"?*

0	1	2	3
○	○	○	○

14. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

15. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a *"conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconomia e/ou integrantes de comunidades tradicionais"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

16. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a "conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim como suas formas de organização e os seus laços com o meio em que vivem"?

0	1	2	3
○	○	○	○

17. CONHECIMENTOS – Qual o nível de importância você atribui a "compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano"?

0	1	2	3
○	○	○	○

18. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

19. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"ser capaz relacionar diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a temática do seu trabalho"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

20. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

21. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aos seus colegas de trabalho ou à sociedade"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

22. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

23. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

24. HABILIDADES– Qual o nível de importância você atribui a *"ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

25. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

26. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

27. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

28. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

29. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

30. ATITUDES– Qual o nível de importância você atribui a *"buscar informações para aumentar o conhecimento sobre ações relacionadas aos ODS na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

Agora, leia atentamente as competências descritas e opine sobre o quanto considera que as DOMINA atualmente, para que você possar implementar ações que visem contribuir com o alcance dos ODS no âmbito da UEFS. Para tal, assinale o número da sua resposta utilizando como parâmetro a seguinte escala de Domínio:

0– Não domino 1 – Tenho pouco domínio 2 – Tenho domínio suficiente 3 – Tenho amplo domínio

31. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"conhecer a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

32.CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"conhecer as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

33.CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"conhecer os indicadores e metas da Agenda 2030'*?

0	1	2	3
○	○	○	○

34. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"entender o papel da Universidade no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

35. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"compreender o conceito de desenvolvimento sustentável"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

36. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*conhecer a agenda de trabalho da Equipe de Estudos e Educação Ambiental – EEA da Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

37. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*conhecer o tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

38. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e/ou integrantes de comunidades tradicionais"?*

0	1	2	3
○	○	○	○

39. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*conhecer a história das comunidades tradicionais atendidas pela Uefs, assim como suas formas de organização e os seus laços com o meio em que vivem"?*

0	1	2	3
○	○	○	○

40. CONHECIMENTOS – Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*compreender o conceito de meio ambiente e sua relação com o ser humano"?*

0	1	2	3
○	○	○	○

41. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"ser capaz de gerenciar dados sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

42. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"ser capaz relacionar diferentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com a temática do seu trabalho"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

43. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"saber quantificar os indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos projetos ou temática de trabalho na Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

44. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"ser capaz de transferir o conhecimento adquirido a respeito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aos seus colegas de trabalho ou à sociedade"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

45. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"saber utilizar os recursos materiais e financeiros para o cumprimento da Agenda 2030"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

46. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"saber articular parcerias para o cumprimento da Agenda no âmbito da Uefs"*?

0	1	2	3
○	○	○	○

47. HABILIDADES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *""ter visão sistêmica para pensar ações em prol do desenvolvimento sustentável"?*

0	1	2	3
○	○	○	○

48. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"ter iniciativa para gerenciar um projeto de aderência à Agenda 2030 em meu setor"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

49. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"estar disposto a apoiar a minha equipe no desenvolvimento de ações em prol do cumprimento da Agenda 2030"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

50. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a *"buscar apoio do superior imediato para desenvolvimento da Agenda no setor de trabalho"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

51. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*estimular a gestão superior em desenvolver projetos alinhados aos ODS no âmbito da Uefs"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

52. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na Uefs"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○

53. ATITUDES– Qual o nível de domínio você julga possuir em relação a "*buscar informações para aumentar o conhecimento sobre ações relacionadas aos ODS na Uefs"*?

0 1 2 3

○ ○ ○ ○