



---

**GESTÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:  
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE A ABORDAGEM  
SUSTENTÁVEL**

WALLAS PEREIRA CAETANO  
LEONARDO FABRIS LUGOBONI

Artigo aceito para publicação em 21/12/2022  
DOI: 10.5433/2318-9223.2022v10n1p38-54

**RESUMO**

Esta pesquisa buscou categorizar a literatura sobre performance em Instituições de ensino superior (IES) com relação à abordagem sustentável relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Foi realizado um estudo de natureza teórica, com abordagem exploratória e qualitativa, a partir de uma revisão sistemática da literatura utilizando o Prisma-P como protocolo de análise de trabalhos. Os artigos abordaram indicadores relacionados aos temas: Materiais, Consumo e geração de energia, Consumo de água, Biodiversidade, Emissões, Efluentes e desperdício, Avaliação ambiental de fornecedores, Sociais de emprego, Saúde e segurança no trabalho e Sociais de treinamento e Educação, que são de suma importância para que as IES monitorem o impacto ambiental das suas atividades e dos seus produtos. Foi possível identificar nos artigos que os ODS 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 e 17 foram abordados por pelo menos um dos artigos. Apresenta-se como principal contribuição desta pesquisa a organização da literatura relacionando 3 temas tão relevantes: Gestão da performance, gestão de instituições de ensino e as ODSs da ONU.

**PALAVRAS-CHAVE.** Indicadores de Desempenho. Instituições de Ensino Superior. Sustentabilidade.

**PERFORMANCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS:  
A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON THE SUSTAINABLE APPROACH**

**ABSTRACT**

This research sought to categorize the literature on performance in higher education institutions in relation to the sustainable approach related to the Sustainable Development

---

Goals (SDGs). A theoretical study was carried out, with an exploratory and qualitative approach, based on a systematic review of the literature using Prisma-P as a protocol for analysis of papers. The articles addressed indicators related to the following topics: Materials, Energy consumption and generation, Water consumption, Biodiversity, Emissions, Effluents and waste, Environmental assessment of suppliers, Social employment, Health and safety at work and Social training and Education, which are of paramount importance for higher education institutions to monitor the environmental impact of their activities and products. It was possible to identify in the articles that SDGs 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 and 17 were addressed by at least one of the articles. The main contribution of this research is the organization of the literature relating 3 very relevant topics: Performance management, management of educational institutions and the UN SDGs.

**KEYWORDS.** Performance Indicators. Higher Education Institutions. Sustainability.

### **GESTIÓN DE DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA SOBRE EL ENFOQUE SOSTENIBLE**

#### **RESUMEN**

Esta investigación buscó categorizar la literatura sobre el desempeño en las Instituciones de educación superior en relación al enfoque sostenible relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se realizó un estudio teórico, con enfoque exploratorio y cualitativo, basado en una revisión sistemática de la literatura utilizando Prisma-P como protocolo de análisis de artículos. Los artículos abordaron indicadores relacionados con los siguientes temas: Materiales, Consumo y generación de energía, Consumo de agua, Biodiversidad, Emisiones, Efluentes y residuos, Evaluación ambiental de proveedores, Empleo social, Salud y seguridad en el trabajo y Formación y educación social, que son de suma importancia que las Instituciones de educación superior monitoreen el impacto ambiental de sus actividades y productos. Fue posible identificar en los artículos que los ODS 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 y 17 fueron abordados por al menos uno de los artículos. La principal contribución de esta investigación es la organización de la literatura que relaciona 3 temas muy relevantes: la gestión del desempeño, la gestión de las instituciones educativas y los ODS de la ONU.

**PALABRAS CLAVE.** Indicadores de Desempeño; Instituciones de Educación Superior; Sostenibilidad.



---

## INTRODUÇÃO

Para manter controle e acompanhamento de suas metas, as empresas de educação têm adotado uma metodologia de trabalho já validada em empresas e organizações, os chamados indicadores de desempenho na gestão de suas operações.

Segundo Chen et al. (2009), o gerenciamento de desempenho foi identificado como o fator mais crucial para as universidades. Esse processo deve certificar-se de medir o desempenho da operação da universidade, incentivar cada universidade a melhorar as fraquezas e garantir o ensino universitário de qualidade. Um sistema de medição abrangente também deve medir cada área da administração da universidade.

Muitos autores desenvolveram pesquisas sobre indicadores em sustentabilidade corporativa, como Campbell (2007), Bansal e Roth (2000), Salzmann et al. (2005) e Weber (2008); através de relatórios (Brown et al., 2009); auditoria na sustentabilidade (Nitkin & Brooks, 1998), códigos corporativos de conduta (Bondy et al., 2008), sistemas padronizados de gestão ambiental e social (Castka & Balzarova, 2008) e sistemas de medição de desempenho em sustentabilidade (Atkinson, 2000; Beloff et al., 2004; Schwarz et al., 2002; Szekely & Knirsch, 2005; Tanzil & Beloff, 2006; entre outros).

Embora o conceito de sustentabilidade seja mais associado às atividades empresariais, seu modelo de gestão é aplicável às instituições de todos os tipos, privadas e públicas, incluindo instituições de ensino superior e universidades (Jimenez et al., 2016).

Segundo Li et al. (2018), o tema desenvolvimento sustentável nas universidades tornou-se cada vez mais popular com o tempo.

Vallaey (2008) define sustentabilidade em IES como uma política de melhoria contínua da universidade rumo à efetivação de sua missão social por meio de quatro processos: gestão ética e ambiental da instituição; formação de cidadãos responsáveis e solidários; produção e disseminação de conhecimento socialmente relevante; participação social na promoção de um desenvolvimento mais humano e sustentável.

Tendo em conta este pano de fundo, as ferramentas de avaliação de sustentabilidade são consideradas um papel vital nas estratégias de reorientação das universidades em direção à sustentabilidade de uma forma sistemática (Fischer et al., 2015).

Esta pesquisa objetiva categorizar a literatura sobre performance em IES com relação à abordagem sustentável e relacionada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Gestão da Sustentabilidade em Instituições de Ensino



Casani e Pérez-Esparrells (2009) afirmam que em instituições de ensino o objetivo primordial da gestão da sustentabilidade é a melhoria da eficiência, bem como dos processos de transparência e responsabilidade para sociedade.

De acordo com Vallaeys (2008), no contexto da universidade, a gestão da sustentabilidade é definida como uma política de melhoria contínua rumo ao *compliance*, e a efetivação de sua missão social por meio de quatro processos: gestão ética e ambiental da instituição; formação de cidadãos responsáveis e solidários; produção e disseminação de conhecimento socialmente relevante; participação social na promoção de um desenvolvimento mais humano e sustentável.

Jimenez et al. (2016) afirmam que o uso de indicadores é uma ferramenta útil para avaliar e desenvolver estratégias para a gestão da sustentabilidade em instituições de ensino. Além disso, a conformidade com os padrões internacionais para a criação de relatórios de responsabilidade social ajuda a criar uma visão integrada da contribuição das organizações para a sustentabilidade, e que ambas as práticas sólidas estão se tornando mais comuns em um ambiente universitário nacional.

Segundo Li et al. (2018), a ideia de promover um desenvolvimento sustentável em instituições de ensino tem se tornado cada vez mais popular ao longo do tempo. Onde as ferramentas de avaliação de sustentabilidade são consideradas como tendo um papel vital nas estratégias de reorientação das universidades rumo à sustentabilidade de forma sistemática. No entanto, nas seleções estratégicas da avaliação principal existem ferramentas que podem ser inadequadas do ponto de vista econômico, ambiental e social. Além disso, pode haver diferenças geográficas em indicadores e determinações de peso.

De acordo com Kraemer (2004), os trabalhos desenvolvidos dentro das instituições de ensino de nível superior têm um efeito multiplicador no que diz respeito a sustentabilidade, pois cada estudante, convencido das boas ideias, influencia o conjunto, a sociedade, nas mais variadas áreas de atuação. Todos os estabelecimentos de ensino superior estão bastante conscientes do papel que devem cumprir na preparação das novas gerações para um futuro viável. As universidades envolvidas partilham a convicção de que o progresso econômico e a proteção ambiental estão indissolúvelmente ligados.

Zamora-Polo e Sánchez-Martín (2019) publicaram que a sustentabilidade, como conceito-chave na área de educação, tem apresentado uma mudança relevante nos últimos anos. Assim, há um debate crescente sobre seu significado. O conceito de sustentabilidade possui como base conhecimentos e significados de muitos campos, como ecologia, consciência ambiental, ética entre outros.

Segundo Annan-Diab & Molinari (2017), a necessidade de um mundo mais sustentável foi unanimemente reconhecida pelos membros das Nações Unidas em setembro de 2015, quando



foram definidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), posicionando a educação no centro da estratégia de promoção do desenvolvimento sustentável.






A estratégia de sustentabilidade das IES deve ser pautada pelos ODS, definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), que tem o propósito de orientar políticas nacionais e engajar empresas e organizações em todo o mundo em prol de metas como a erradicação da pobreza, o combate à mudança de clima e preservação dos recursos naturais (ONU, 2021).

### Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os ODS surgiram em 2015 na Assembleia das Nações Unidas e foram rapidamente incluídos na agenda de determinados países. São um conjunto de 17 desafios específicos que a ONU identificou como um caminho confiável e um passo a passo para reduzir a pobreza e aumentar o bem-estar global. Sendo baseados em cinco pilares conforme a Tabela 1: pessoas, prosperidade, paz, parceria e planeta. Assim, o cuidado com esses pilares adquire fundamental importância para o cumprimento dos ODS (Zamora-Polo & Sánchez-Martín, 2019).

TABELA 1

PILARES DOS OBJETIVOS SUSTENTÁVEIS

 Pessoas	Acabar com a pobreza e a fome, em todas as suas formas e dimensões, e garantir que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial em dignidade e igualdade, em um ambiente saudável.
 Planeta	Proteger o planeta da degradação, sobretudo por meio do consumo e da produção sustentáveis, da gestão sustentável dos seus recursos naturais e tomando medidas urgentes sobre a mudança climática, para que ele possa suportar as necessidades das gerações presentes e futuras.
 Prosperidade	Assegurar que todos os seres humanos possam desfrutar de uma vida próspera e de plena realização pessoal, e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza.
 Paz	Promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estão livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e não há paz sem desenvolvimento sustentável.
 Parceria	Mobilizar os meios necessários para implementar esta Agenda por meio de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável revitalizada, com base num espírito de solidariedade global reforçada, concentrada em especial nas necessidades dos mais pobres e mais vulneráveis e com a participação de todos os países, todas as partes interessadas e todas as pessoas.

FONTE: PRÓPRIO AUTORES.

Segundo García-Feijoo et al. (2020), os ODS, representados abaixo na Figura 1, enfocam nas pessoas e seus direitos humanos, em particular a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável suas dimensões social, econômica e ambiental.

De acordo com Annan-Diab e Molinari (2017), os 17 ODS foram formalmente adotados por todos os 193 estados membros da ONU em setembro de 2015, com o objetivo de erradicar a pobreza extrema, proteger o planeta e garantir a prosperidade para todos até 2030, ampliando a agenda para incluir questões como mudanças climáticas, consumo sustentável, inovação e a importância da paz e da justiça, exigindo que todos os países agissem, incluindo aqueles com altos níveis de desenvolvimento.

**FIGURA 1**  
OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



FONTE: ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (2021)

Segundo a ONU (2021), os 17 ODS são ambiciosos e interconectados abordando os principais desafios de desenvolvimento enfrentados por pessoas no em todo o mundo, conforme Tabela 2:



**TABELA 2**  
TEMA E FOCO DOS ODS

Nº do ODS	Tema	Foco
1	Erradicação da pobreza	Erradicar a pobreza em todas as formas e em todos os lugares.
2	Fome zero e agricultura sustentável	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.
3	Saúde e Bem-Estar	Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
4	Educação de qualidade	Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
5	Igualdade de gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
6	Água potável e saneamento	Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos.
7	Energia limpa e acessível	Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos.
8	Trabalho decente e crescimento econômico	Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos.
9	Indústria, inovação e infraestrutura	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
10	Redução das desigualdades	Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.
11	Cidades e comunidades sustentáveis	Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.
12	Consumo e produção responsáveis	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.
13	Ação contra a mudança global do clima	Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.
14	Vida na água	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
15	Vida terrestre	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda da biodiversidade.
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 a todos os níveis.
17	Parcerias e meios de implementação	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

FONTE: ADAPTADO DE ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (2021)

Annan-Diab e Molinari (2017) afirmam, ainda, que o desenvolvimento sustentável foi identificado como uma importante área de foco para líderes empresariais, governos, universidades, Organizações não Governamentais (ONGs) e a mídia. A ONU colocou a educação no centro de sua estratégia para promover desenvolvimento, apoiou os Princípios de Educação para a Gestão Responsável (PRME) e a Ação Global da Unesco Programa de Educação para o Desenvolvimento Sustentável, ao definir 2005 e 2014 como a Década das Nações Unidas para a Educação para Desenvolvimento Sustentável.

### **Princípios para Educação Executiva Responsável – PRME**



O PRME é uma plataforma global da ONU de engajamento voluntário para as escolas de negócios e outras instituições de ensino superior. Uma organização que adere ao PRME manifesta a sua convicção de que as instituições acadêmicas, por meio da integração de valores universais no currículo e pesquisa, podem contribuir para um mercado global mais estável e inclusivo, ajudando a construir sociedades prósperas e bem-sucedidas (PRME Chapter Brazil, 2021).

Haertle et al. (2017) descreveram que, em meados dos anos 2000, o Pacto Global da ONU e sua comunidade acadêmica reconheceu que os líderes empresariais de amanhã precisariam desempenhar um papel crítico no enfrentamento dos desafios da sustentabilidade. A resposta foi a iniciativa Princípios para Educação em Gestão Responsável (PRME), lançada em 2007 pelo ex-secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, com a missão de inspirar e defender a educação, pesquisa e liderança de pensamento em gestão responsável em todo o mundo.

De acordo com PRME Chapter Brazil (2021), o PRME tornou-se o maior relacionamento organizado entre as Nações Unidas e as relacionadas com a gestão de instituições acadêmicas, escolas de negócios e universidades. A iniciativa cresceu para mais de 650 signatários de mais de 85 países em todo o mundo. Assim, o PRME segue seis princípios básicos, que devem orientar a atuação das IES signatárias, conforme Ilustração 4:

**TABELA 3**  
OS SEIS PRINCÍPIOS DO PRME

Princípio	Definição
<b>Propósito</b>	Desenvolver as capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável para as empresas e a sociedade em geral e trabalhar para uma economia global inclusiva e sustentável.
<b>Valores</b>	Incorporar em atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global como retratado em iniciativas internacionais, como o Pacto Global da ONU.
<b>Metodologia</b>	Criar estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a liderança responsável.
<b>Pesquisa</b>	Participar de pesquisas conceituais e empíricas para o avanço da compreensão sobre o papel, como também para a dinâmica e o impacto das corporações na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável.
<b>Parcerias</b>	Interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar o conhecimento sobre seus desafios no cumprimento de responsabilidades sociais e ambientais e explorar abordagens conjuntamente eficazes para enfrentar esses desafios.
<b>Diálogo</b>	Facilitar o diálogo e apoiar o debate entre educadores, estudantes, empresas, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

FONTE: PRME CHAPTER BRAZIL (2021).

## Estudos Anteriores – Revisões Sistemáticas sobre Gestão de Performance Sustentável

Nos últimos anos, o interesse pela gestão de performance sustentável em todas as organizações aumentou significativamente, sejam elas comunidades acadêmicas ou





---

empresariais. Isso é confirmado pelo número crescente de conferências, publicações em jornais, números especiais e sites dedicados ao tema. Dentro deste contexto, muitos pesquisadores publicaram revisões sistemáticas da literatura sobre o assunto.

García-Feijoo et al. (2020), através de uma revisão da literatura, publicaram um estudo com foco nas escolas de negócios e no impacto potencial que elas têm sobre os graduados, perguntando o que eles estão fazendo para a implementação dos ODS. Realizaram uma revisão sistemática da literatura relacionada a ODS e escolas de negócios nas bases de dados WOS, SCOPUS e ERIC, e, após processo em exclusão de várias etapas, resultou em 16 documentos para revisão. Os resultados deste estudo fornecem informações essenciais sobre o papel que as escolas de negócios têm a desempenhar na concretização dos ODS e as formas como podem ser incorporadas na sua atividade: de ações mais aprofundadas ligadas à sensibilização, questionando paradigmas atuais, fomentando a cooperação e interdisciplinaridade com as partes interessadas, e trabalhando na coerência; para intervenções mais específicas, como a criação de associações de estudantes, incorporando novas metodologias de ensino ou aumentando a participação dos alunos em atividades extracurriculares.

Taticchi et al. (2015) realizaram uma revisão sistemática sobre as ferramentas de apoio à decisão e medição de desempenho e gestão sustentável da cadeia de abastecimento, analisando a literatura existente relacionada a ferramentas de suporte à decisão e medição de desempenho para a gestão sustentável da cadeia de suprimentos. Através de uma revisão da literatura narrativa capturaram evidências qualitativas, paralelo a isso usaram técnicas bibliométricas clássicas para analisar o corpo relevante de conhecimento identificado em 384 artigos publicados de 2000 a 2013. As principais conclusões incluíram: a evidência de um campo de pesquisa que está crescendo; e a chamada para estabelecer o escopo da pesquisa atual, ou seja, a necessidade de estruturas de desempenho integradas com ferramentas de apoio à decisão de nova geração que incorporem a abordagem de linha do Tripé da Sustentabilidade (TBL) para a gestão de cadeias de abastecimento sustentáveis. Identificaram também a necessidade de uma ampla gama de métricas e índices de TBL específicos do setor e avaliar sua utilidade por meio de pesquisa empírica e análise de casos. Foi demonstrada por meio de evidências empíricas e testes práticos a necessidade de métodos mistos para analisar e investigar minuciosamente os aspectos sustentáveis do ciclo de vida do produto ao longo das cadeias de abastecimento.

Searcy (2012), por meio da revisão da literatura, analisou os Sistemas de Medição de Desempenho de Sustentabilidade Corporativa (SPMS), os desafios e oportunidades associados ao design, implementação, uso e evolução dos sistemas. Teve por objetivo identificar direções futuras para pesquisas em design, implementação, uso e evolução de SPMS corporativo. Realizou uma revisão concisa da literatura-chave publicada entre 2000 e

---

2010, concentrando-se em pesquisas conduzidas tanto em nível de corporação individual quanto em nível de setor. A revisão da literatura publicada forneceu uma base para a identificação de um conjunto estruturado de 65 questões-chave de pesquisa para orientar trabalhos futuros.

## **METODOLOGIA**

Para atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. Foram definidas como bases de dados a Scopus e a Web of Science. Essas mesmas bases de dados foram usadas em outras revisões sistemáticas da literatura (Bourne et al., 2003; Chen et al., 2009; Taticchi et al., 2010).

As palavras utilizadas foram: “Measurement or Indicator and Higher Education institutions or university”. Os termos foram consultados nos títulos dos trabalhos. Foram encontrados em um primeiro momento entre os anos de 2015 e 2020 um total de 1815 publicações relacionadas as palavras-chave da pesquisa. Após uma cuidadosa leitura dos títulos e resumos para excluir os trabalhos que estavam fora do escopo da pesquisa identificou-se 31 arquivos que abordavam gestão de performance em IESs. Desses arquivos, após a leitura integral dos textos, apenas 5 arquivos abordavam o tema sustentabilidade. Optou-se por utilizar o Protocolo Prisma-P (Moher et al., 2015), por se alinhar melhor à proposta desta pesquisa. De acordo com Moher et al. (2015), as principais características de uma revisão sistemática são: (a) um conjunto de objetivos claramente definidos com uma metodologia explícita e reproduzível; (b) uma busca sistemática que tenta identificar todos os estudos que atenderiam aos critérios de elegibilidade; (c) uma avaliação da validade dos resultados dos estudos incluídos (por exemplo, avaliação do risco de parcialidade e confiança nas estimativas cumulativas); e (d) apresentação sistemática e síntese das características e resultados dos estudos incluídos.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

### **Presença da sustentabilidade nos artigos identificados**

As pesquisas abaixo citadas foram identificadas como os principais trabalhos sobre Gestão da Sustentabilidade em Instituições de Ensino nas bases de dados anteriormente citadas.

Alonso et al. (2015) publicaram um artigo a partir de um trabalho empírico na Universidade de Cienfuegos, onde aplicaram uma metodologia com o objetivo desenhar indicadores de controle estratégico, visando alinhar a gestão à estratégia. O trabalho foi feito nas áreas relacionadas com os diferentes processos da universidade; dentre eles a sustentabilidade na

---

universidade. A metodologia foi aplicada, levando em consideração o mapa dos processos, estabelecendo os indicadores que permitem detectar e corrigir desvios em cada um dos processos, para que os seus resultados contribuíssem para o alinhamento estratégico. O trabalho exigiu a utilização de um conjunto de técnicas e ferramentas próprias gestão, incluindo dinâmica de grupo, entrevista, brainstorming, pesquisa de especialistas, pacote de software estatístico Statgraphics Centurion XV versão 15.2.

Jimenez et al. (2016) afirmaram que o uso de indicadores é uma ferramenta de avaliação útil no desenvolvimento de estratégias para Responsabilidade Social Universitária, e que, a conformidade com as normas internacionais para a elaboração de relatórios de responsabilidade social ajuda a criar uma visão integrada da contribuição das organizações para a sustentabilidade. Ambas as práticas são cada vez mais comuns no nível universitário nacional. Diante do exposto, publicaram um artigo com uma proposta de indicadores de sustentabilidade alinhado a versão mais recente do “Guia para a preparação de relatórios de sustentabilidade” da Global Reporting Initiative. Para isso analisaram comparativamente as duas últimas versões do referido Guia e uma amostra de relatórios RSU de universidades espanholas, além das diferentes propostas nacionais que buscam integrar as dimensões educacionais nesses tipos de relatórios.

Palasai et al. (2017), através de uma pesquisa empírica, desenvolveram um modelo dos fatores essenciais que impactaram o desempenho organizacional das instituições públicas de ensino superior em Tailândia. Os resultados indicaram que 35 dos 50 fatores extraídos da revisão da literatura afetaram a gestão de desempenho, classificando-os em 10 elementos da seguinte forma: Liderança, Estratégia, Gestão da Informação e Apoio ao Trabalho, Operações Orientadas ao Pessoal, Orientação para Clientes, Inovação, Liderança e Finanças, Clientes e Pessoal, Aprendizagem de Alunos e Ex-Alunos e Sustentabilidade. O exame dos fatores que afetam a gestão de desempenho derivado da coleta de dados empíricos foi a principal contribuição deste estudo e resultados foram desenvolvidos em uma inovação de desempenho modelo de gestão.

Guerra et al. (2017) desenvolveram uma pesquisa objetivando verificar a presença das premissas da Controladoria no sistema de avaliação de desempenho aplicado pelo Ministério de Educação do Brasil às instituições de ensino superior brasileiras. Os procedimentos metodológicos abordaram a pesquisa descritiva, documental de cunho qualitativo e interpretativista. Um dos pontos de estudo do trabalho foi a relação da IES e sua política institucional com os processos de inclusão social, com o meio econômico, sustentabilidade e a preservação da memória e do patrimônio cultural através dos indicadores propostos pelo Ministério da Educação, no que diz respeito a avaliação externa das IES por parte do referido Ministério. Concluiu-se com a pesquisa que a controladoria oferta grandes contribuições ao sistema de avaliação do SINAES, entretanto sua presença ainda não é efetiva, visto que todo



---

sistema de avaliação necessita de um acompanhamento contínuo, para que as correções sejam imediatas no intuito de melhorar a qualidade daquilo que está sendo oferecido à sociedade.

Li et al. (2018) afirmaram que as ferramentas de avaliação de sustentabilidade são consideradas vitais nas estratégias de reorientação das universidades para a sustentabilidade de forma sistemática. No entanto, as seleções estratégicas das principais ferramentas de avaliação existentes podem ser inadequadas do ponto de vista econômico, ambiental e social. Além disso, pode haver diferenças geográficas nos indicadores e nas determinações de peso. Diante do exposto, propuseram uma nova abordagem que usa um método de pontuação qualitativa e um processo hierárquico analítico para determinar e priorizar os indicadores-chave de sustentabilidade para os campi universitários locais. Esta abordagem permitiu avaliar até que ponto as instituições locais de ensino superior valorizam cada critério de sustentabilidade. Os indicadores de sustentabilidade são selecionados pela primeira vez por meio de uma revisão da literatura e categorizados em três hierarquias com base em suas características. Os resultados revelaram que as questões de cultura e energia são consideradas importantes subcritérios de sustentabilidade, e isso sugere fortemente a inclusão dos indicadores 'pesquisa sobre sustentabilidade' e 'uso de energia renovável' em sistemas locais de avaliação de sustentabilidade. A abordagem proposta constituiu uma ferramenta flexível para a tomada de decisões em relação à construção e desenvolvimento sustentável de campi universitários para formuladores de políticas, governo e instituições de ensino superior.

Yaakub e Mohamed (2020) propuseram um modelo abrangente usando a abordagem de Balanced Scorecard (BSC) em vez do sistema de classificação atual para medir o desempenho das IES na Malásia, já que o sistema de classificação utilizado era considerado impreciso e, em certos itens, redundante. Foi realizada uma pesquisa transversal envolvendo 105 acadêmicos de sete IES na Malásia. Os dados foram analisados para análise fatorial usando o método do eixo principal com rotação Promax no IBM SPSS Statistics Versão 20. Os resultados demonstram que 22 itens foram extraídos com sucesso em quatro dimensões que confirmaram a abordagem BSC com faixa aceitável de confiabilidade composta e valores de carga fatorial. Diante da crescente preocupação com a sustentabilidade das IES privadas, foi desenvolvido um método para medir desempenho destas instituições que aborda 22 itens. Além de medir o desempenho, os 22 itens buscam gerenciar as IES de maneira estratégica. Um passo importante na priorização de indicadores de sustentabilidade para instituições de ensino é identificar os principais aspectos da sustentabilidade por performance (Li et al., 2018).

Através do Tabela 4, procurou-se apresentar os trabalhos publicados e as dimensões abordadas pela literatura entre os anos de 2015 e 2020. Organizou-se os indicadores por



similaridades de acordo com o entendimento do autor usando os pressupostos da multidimensionalidade nos estudos.

**TABELA 4**  
PUBLICAÇÕES SOBRE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Indicadores abordados	Definição	ODS	Autores
<b>Indicadores Ambientais sobre Materiais</b>	Indicadores para consumo de materiais de escritório e reciclados.	11, 12	Jimenez et al. (2016); Guerra et al. (2017); Palasai et al. (2017);
<b>Indicadores ambientais de consumo e geração de energia</b>	Indicadores para consumo de energia elétrica e renovável.	7, 9, 11	Jimenez et al. (2016); Guerra et al. (2017); Palasai et al. (2017);
<b>Indicadores ambientais de consumo de água</b>	Indicadores de uso de água, armazenamento, coleta de água de chuva e água de reuso.	6 e 12	Jimenez et al. (2016); Guerra et al. (2017); Li et al. (2018);
<b>Indicadores ambientais sobre biodiversidade</b>	Indicadores de % de espaços verdes dentro do campus e manutenção dos espaços.	3, 13 e 15	Jimenez et al. (2016); Palasai et al. (2017); Li et al. (2018);
<b>Indicadores ambientais de emissões</b>	Emissão de CO2 (Viagens, Transporte de Estudantes, Viagens Institucionais, Deslocamento de Funcionários motorizados ao campus).	13	Jimenez et al. (2016); Guerra et al. (2017); Li et al. (2018);
<b>Indicadores ambientais sobre efluentes e desperdício</b>	- Tipo de lançamento (esgoto urbano) e sua destinação (estação de tratamento); - Volume total de esgoto urbano, podendo assumir os dados de consumo de água como descarga de água; - Descarte de Produtos Perigosos (pilhas, toners, baterias). - Percentual de Reciclagem do Descarte de Materiais.	6, 11 e 14	Jimenez et al. (2016); Guerra et al. (2017); Palasai et al. (2017); Yaakub & Mohamed (2020); Li et al. (2018);
<b>Indicadores de avaliação ambiental de fornecedores</b>	-Quantidade de contratos de produtos, obras ou serviços cujas prescrições técnicas incluíram critérios ambientais; -Quantidade de fornecedores com os quais ações foram implementadas para minimizar os impactos após a avaliação.	13 e 17	Jimenez et al. (2016); Palasai, et al. (2017); Li et al. (2018);
<b>Indicadores sociais de emprego</b>	-Número de novos recrutamentos para pessoal administrativo e de serviços, docente e de pesquisa, bolsas e contratos, discriminados por sexo e grupos etários; -Indicadores de programas sociais.	4, 5 e 8	Jimenez et al. (2016); Yaakub & Mohamed (2020)
<b>Indicadores sociais de saúde e segurança no trabalho</b>	-Nº de casos de doenças profissionais; -Indicadores de absenteísmo, acidentes e acidentes, segregados por sexo.	3 e 8	Jimenez et al. (2016); Palasai, et al. (2017);
<b>Indicadores sociais de treinamento e Educação</b>	-Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores; -Apoio em recolocação de ex-colaboradores.	8 e 17	Jimenez et al. (2016); Yaakub & Mohamed (2020); Li et al. (2018);

FONTE: DADOS DA PESQUISA

## CONCLUSÕES



Sabendo das particularidades de uma IES, buscou-se categorizar a literatura sobre performance em IES com relação à abordagem sustentável relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O tema sustentabilidade foi abordado em apenas cinco dos 1815 artigos selecionados. Os artigos abordaram indicadores relacionados aos temas: Materiais, Consumo e geração de energia, Consumo de água, Biodiversidade, Emissões, Efluentes e desperdício, Avaliação ambiental de fornecedores, Sociais de emprego, Saúde e segurança no trabalho e Sociais de treinamento e Educação, que são de suma importância para que as IES monitorem o impacto ambiental das suas atividades e dos seus produtos. Foi possível identificar nos artigos que os ODS 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 e 17 foram abordados por pelo menos um dos artigos. Apresenta-se como principal contribuição desta pesquisa a organização da literatura relacionando três temas tão relevantes, como: gestão da performance; gestão de instituições de ensino; e as ODSs da ONU.

Entende-se que realizar estudos com cruzamento de indicadores seja uma oportunidade de entender se os resultados gerados são ou não conclusivos. Por fim, pontua-se a importância do pensar sustentável pelas universidades, desenvolvendo modelos de gestão que abordem a sustentabilidade, tendo isso como premissa para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

## REFERÊNCIAS

- Alonso, K. R., Morales, G. B. C., & López, J. G. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 56-62.
- Annan-Diab, F., & Molinari, C. (2017). Interdisciplinarity: Practical approach to advancing for sustainability and for the sustainable development goals. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 73-83.
- Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235-252.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Beloff, B., Tanzil, D., & Lines, M. (2004). Sustainable development performance assessment. *Environmental Process*, 23(4), 271-276.
- Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2008). Multinational corporation codes of conduct: Governance tools for corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 16(4), 294-311.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.



- 
- Brown, H. S., Jong, M., & Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*, 18(2), 182–200.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
- Casani, F., & Pérez-Esparrell, C. (2009): Social responsibility in Spanish public universities: vectors of change in governance. *Economics Research of the Education*, 4, 127-137.
- Castka, P., & Balzarova, M. (2008). Social responsibility standardization: Guidance or reinforcement through certification. *Human Systems Management*, 27, 231–242.
- Chen, S. H., Wang, H. H., Yang, K. J. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal*, 21(3). 220 -235.
- Fischer, D., Jenssen, S., & Tappeser, V. (2015). Getting an empirical hold of the sustainable university: a comparative analysis of evaluation frameworks across 12 contemporary sustainability assessment tools. *Assessment and Evaluation of Higher Education*, 40(6), 785-800.
- García-Feijoo, M., Eizaguirre, A., & Rica-Aspiunza, A. (2020). Systematic review of sustainable-development-goal deployment in business schools. *Sustainability*, 12(1), 440.
- Guerra, M. F., Brito, A. C., & Soares, J. L. (2017). Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior brasileiras: Uma reflexão à luz da Controladoria. *Revista Espacios*, 38(15), 11.
- Haertle, J., Parkes, C., Murray, A., & Hayes, R. (2017). PRME: Building a global movement on responsible management education. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 66-72.
- Jimenez C. G, Martinez, A. G., & Lopez, M. A. (2016). Proposal for University Social Responsibility indicators according to GRI G4 guidelines: The case of the University of Cordoba (Spain). *Revista de Economía Publica Social y Cooperativa*, 87, 103-137.
- Kraemer, M. E. P. (2004). The 21st Century University Towards Sustainable Development. *Electronic Journal of Administrative Science*, 3(2), 1.
- Li, Y., Gu, Y., & Liu, C. (2018). Prioritizing performance indicators for sustainable construction and development of university campuses using an integrated assessment approach. *Journal of Cleaner Production*, 202, 959–968.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M. & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (Prisma-P) 2015 statement. *Systematic reviews*, 4(1), 1-9.
- Nitkin, D., & Brooks, L. J. (1998). Sustainability auditing and reporting: The Canadian experience. *Journal of Business Ethics*, 17, 1499–1507.
- Organização das Nações Unidas (2021). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.



- 
- Palasai, P., Sirisoponsilp, S., & Chandrachai, A. (2017). Performance Management Model: A Study in Thai Public Higher Education Institutions. *International Journal of Economics & Management*, 11(S1), 59-73.
- PRME Chapter Brazil (2021). *PRME – Chapter Brazil*. <http://prmebrazil.com.br/>.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for sustainability: Literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27–36.
- Schwarz, J., Beloff, B., & Beaver, E. (2002). Use sustainability metrics to guide decision-making. *Chemical Engineering Progress*, 98(7), 58–63.
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107, 239–253.
- Szekely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647.
- Tanzil, D., & Beloff, B. (2006). Assessing impacts: Overview on sustainability indicators and metrics. *Environmental Quality Management*, 15(4), 41–56.
- Taticchi, P., Garengo, P., Nudurupati S. S., Tonelli, F., & Pasqualino, R. (2015). A review of decision-support tools and performance measurement and sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6473-6494.
- Taticchi, P., Tonelli, F. and Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Vallaey, F. (2008). University social responsibility: a new philosophy of ethical and smart for universities. *Higher Education and Society*, 2, 191-220.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247–261.
- Yaakub, M. H., & Mohamed, Z. A. (2020). Measuring the performance of private higher education institutions in Malaysia. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(3), 425-443.
- Zamora-Polo, F., & Sánchez-Martín, J. (2019). Teaching for a Better World. Sustainability and Sustainable Development Goals in the Construction of a Change-Maker University. *Sustainability*, 11(15), 4224.





---

## INFORMAÇÕES ACADÊMICAS E PROFISSIONAIS DA AUTORIA

### WALLAS PEREIRA CAETANO

Mestre em Administração, Universidade Ibirapuera, Brasil.  
ORCID iD: 0000-0002-5998-1072 | ID Lattes: 6226243282719736  
E-mail: wallas.caetano@gmail.com

### LEONARDO FABRIS LUGOBONI

Doutor em Administração, Universidade de São Paulo, Brasil.  
Docente no Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de São Paulo, Brasil.  
Docente no Mestrado Profissional de Administração e Contabilidades, Centro Universitário FECAP, Brasil.  
ORCID iD: 0000-0003-1396-9681 | ID Lattes: 3762938281211058  
E-mail: leonardo.lugoboni@unifesp.br (autor correspondente)

## CONTRIBUIÇÃO E ATUAÇÃO EM ATIVIDADES DE AUTORIA

### WALLAS PEREIRA CAETANO

Coordenou atividades envolvidas com Definições / Conceitos / Teorias e Redação do Texto, Pesquisa / Seleção / Organização / Administração dos Dados, Exame Pormenorizado / Avaliação Crítica / Validação dos Dados, Descrição e Delimitação dos Procedimentos Metodológicos, Responsabilização na Pesquisa Documentada no Artigo Submetido, Escolha e Manuseio de Software, e Redação do Texto.

### LEONARDO FABRIS LUGOBONI

Orientou as atividades envolvidas com Definições / Conceitos / Teorias e Redação do Texto. Ofereceu apoio e assistência as atividades envolvidas com Pesquisa / Seleção / Organização / Administração dos Dados. Atuou e contribui igualmente nas atividades envolvidas com Exame Pormenorizado / Avaliação Crítica / Validação dos Dados. Orientou as atividades envolvidas com Descrição e Delimitação dos Procedimentos Metodológicos. Ofereceu apoio e assistência as atividades envolvidas com Responsabilização na Pesquisa Documentada no Artigo Submetido. Orientou as atividades envolvidas com Escolha e Manuseio de Software. Atuou e contribui igualmente nas atividades envolvidas com Redação do Texto.

## DECLARAÇÃO DE CONFLITOS DE INTERESSES DA AUTORIA

### WALLAS PEREIRA CAETANO

Declarou não possuir conflitos de interesse verdadeiro (factual), possível (potencial), de ordem financeira, de ordem pessoal, de ordem acadêmica, relacionado à afiliação institucional, de ordem política e de ordem religiosa. Além dos questionados, declarou não possuir outros conflitos de interesses.

### LEONARDO FABRIS LUGOBONI

Declarou não possuir conflitos de interesse verdadeiro (factual), possível (potencial), de ordem financeira, de ordem pessoal, de ordem acadêmica, relacionado à afiliação institucional, de ordem política e de ordem religiosa. Além dos questionados, declarou não possuir outros conflitos de interesses.