

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA E A PROPOSTA DE
UM MODELO DE GESTÃO

WALLAS PEREIRA CAETANO

São Paulo

2021

WALLAS PEREIRA CAETANO

**GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA E A PROPOSTA DE
UM MODELO DE GESTÃO**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni.

São Paulo

2021

C128g

Caetano, Wallas Pereira

Gestão de indicadores de desempenho em instituições de ensino superior: revisão sistemática da literatura e a proposta de um modelo de gestão. / Wallas Pereira Caetano. São Paulo. – 2021.

85f. il.

Orientação: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Ibirapuera, São Paulo, 2021.

1. Indicadores de desempenho 2. Instituições de ensino superior 3. Sustentabilidade I.Título

CDD – 378.81

WALLAS PEREIRA CAETANO

**GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA E A PROPOSTA DE
UM MODELO DE GESTÃO**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni.

Data de Aprovação: __/__/__

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Alexey Carvalho

Universidade Anhanguera de São Paulo – UNIAN

Prof. Dr. Juliano Augusto Orsi de Araújo

Universidade Ibirapuera – UNIB

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni

Professor Orientador - Universidade Ibirapuera - UNIB

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado não poderia chegar a bom porto sem o precioso apoio de várias pessoas.

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Leonardo Fabris Lugoboni, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me orientou. Acredito que o sucesso deste trabalho se deu pelo seu engajamento na causa. Serei eternamente grato por tamanha devoção ao ensino. Seu profissionalismo e dedicação são pontos que me servirão de guia por toda minha trajetória profissional e pessoal no restante de minha vida.

Também quero agradecer à Universidade Ibirapuera e o seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino, em especial aos Professores Juliano Augusto Orsi de Araújo e Davi Lucas Arruda de Araújo, pela proximidade e ajuda em momentos de dificuldade.

Aos meus colegas do Mestrado em Administração, em especial ao Rogério dos Santos Lima, pelas trocas de ideias e ajuda mútua. Juntos conseguimos avançar e ultrapassar todos os obstáculos.

Por último, quero agradecer à minha família, Patrícia, Aline e Allef pelo amor incondicional e por compreenderem minha dedicação ao projeto de pesquisa. A realização deste sonho somente se tornou possível por vocês estarem ao meu lado.

Aos meus Pais, Alezir (*in memorian*) e Ilda, com todo meu amor e gratidão, por tudo que fizeram por mim ao longo de minha vida.
A Patrícia, Aline e Allef, pelo apoio familiar e incentivo durante todo o processo de construção deste sonho.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e passa por obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

(José de Alencar)

RESUMO

Esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Como a literatura apresenta os indicadores de desempenho para instituições de ensino superior? Tendo como objetivo, identificar e categorizar as pesquisas que tratam do tema gestão por indicadores de desempenho em instituições de ensino superior através de uma revisão sistemática da literatura e propor um modelo de gestão baseado nos indicadores mais utilizados que auxilie na condução de atividades diárias em Instituições de Ensino Superior, considerando aspectos sustentáveis. Foi realizado um estudo de natureza teórica, com abordagem exploratória e qualitativa, a partir de uma revisão sistemática da literatura de publicações entre os anos de 2015 e 2020, utilizando o Prisma-P (2015), como protocolo de análise de trabalhos. Foi identificado que as ferramentas existentes não contemplavam em um único trabalho um modelo de gestão por indicadores estruturado em dimensões, que abordasse sustentabilidade, por isso a ferramenta proposta pretendeu superar essa lacuna. Como resultado, este estudo apresenta um Modelo de Indicadores de Desempenho para Instituições de Ensino Superior, com 86 indicadores de desempenho distribuídos em 04 Macro Dimensões, denominadas: Acadêmica, Econômica, Social e Gerencial. A principal contribuição do trabalho é apresentar uma ferramenta holística, gerencial, com orientação sustentável e aplicável em qualquer universidade. Propõe-se que a ferramenta seja aplicada diariamente, parametrizada através de tecnologia da informação, observando a frequência de mensuração dos indicadores, contribuindo para a análise do desempenho das Instituições de Ensino Superior, bem como, servindo de parâmetro comparativo entre diferentes universidades.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho, Instituições de Ensino Superior, Sustentabilidade

ABSTRACT

This research seeks to answer the following question: How does the literature present performance indicators for higher education institutions? Aiming to identify and categorize research dealing with the topic management by performance indicators in higher education institutions through a systematic literature review and propose a management model based on the most used indicators that help conducting daily activities in institutions of Higher Education, considering sustainable aspects. A theoretical study was carried out, with an exploratory and qualitative approach, based on a systematic literature review of publications between the years 2015 and 2020, using Prisma-P (2015) as a work analysis protocol. It was identified that the existing tools did not include in a single work a management model by indicators structured in dimensions which addressed sustainability, so the proposed tool intended to overcome this gap. As a result, this study presents a Performance Indicators Model for Higher Education Institutions, with 86 performances indicators distributed in 4 Macro Dimensions, named: Academic, Economic, Social and Managerial. The main contribution of the work is to present a holistic, managerial tool, with sustainable orientation and applicable in any university. It is proposed that the tool be applied daily, parameterized through information technology, observing the frequency of measurement of indicators, contributing to the analysis of the performance of Higher Education Institutions, as well as serving as a comparative parameter between different universities.

Keywords: Performance Indicators, Higher Education Institutions, Sustainability

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	28
Figura 2 - Pilares Fundamentais do SINAES	33
Figura 3 – Avaliação de Cursos – Dimensões	36
Figura 4 - Macro Dimensões	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Publicações nas Bases de Dados	43
Tabela 2 - – Artigos Selecionados para Pesquisa – 1ª e 2ª Triagem	43
Tabela 3 - Artigos Selecionados para Pesquisa – 2º Recorte Temporal.....	44
Tabela 4 - Contribuição por Continentes.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Contribuição por Nacionalidade	52
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos Sistemas de Indicadores de Desempenho	19
Quadro 2 - Análise das dimensões dos modelos de gestão de desempenho organizacional	20
Quadro 3 – Multidimensionalidade na Gestão de Instituições de Ensino	25
Quadro 4 - Pilares dos Objetivos Sustentáveis	27
Quadro 5 - Tema e Foco dos ODS	29
Quadro 6 - Os seis princípios do PRME	30
Quadro 7 - Eixos e Dimensões da Avaliação Institucional	35
Quadro 8 - Ciclos Avaliativos do ENADE.....	37
Quadro 9 - Conceito Final de Instituições e Cursos	38
Quadro 10 - Lista de verificação PRISMA-P 2015: itens recomendados para incluir em um protocolo de revisão sistemática.....	46
Quadro 11 - Informações sobre os Artigos Selecionados.....	49
Quadro 12 - Multidimensionalidade na Gestão de Instituições de Ensino.....	53
Quadro 13 - Indicadores citados na literatura por Dimensão	57
Quadro 14 - Publicações sobre Gestão da Sustentabilidade em Instituições de Ensino.....	61
Quadro 15 - Modelo de Indicadores de Desempenho para Instituições de Ensino Superior ...	64
Quadro A - Dimensões e Indicadores Avaliados.....	82
Quadro A - Nacionalidade dos Autores.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CNCST	Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPC	Conceito Preliminar de Curso
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IACG	Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação
IAIE	Instrumentos de Avaliação Institucional Externa
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISI	Institute for Scientific Information
ISSN	International Standard Serial Number
KPI	Key Performance Indicator
Made-O	Modelo de Avaliação de Desempenho Global
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MQMD	Modelo Quantum de Medição de Desempenho
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OKR	Objectives and Key Results
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional
PMEs	Pequena e Média Empresa
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PP	Performance Prism
PRME	Princípios de Educação para a Gestão Responsável
SCOPUS	Scopus
Seres	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
Smart	Strategic Measurement and Reporting Technique
SPMS	Sustainability Performance Measurement System
Tableau de Bord	Painel de Controle de Bordo
TBL	Tripé da Sustentabilidade
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
VCS	Value Chain Scoreboard
WOS	Web of Science

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Problema e Objetivos	15
1.2	Justificativa	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	Gestão da performance e Indicadores de Desempenho.....	17
2.1.1	Multidimensionalidade dos sistemas de gestão por indicadores	20
2.2	Gestão da Performance em Instituições de Ensino Superior.....	22
2.2.1	Multidimensionalidade na Gestão de Instituições de Ensino	23
2.3	Gestão da Sustentabilidade em Instituições de Ensino	25
2.3.1	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	27
2.3.2	Princípios para Educação Executiva Responsável – PRME	30
2.4	Avaliação de Performance em IES Brasileiras	31
2.4.1	Competências para Regulação, Supervisão e Avaliação	32
2.5	– Estudos anteriores – Revisões sistemáticas sobre Gestão de Performance	38
2.6	- Estudos Anteriores – Revisões Sistemáticas sobre Gestão de Performance Sustentável.....	39
3	METODOLOGIA.....	42
4	ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1	Presença da sustentabilidade nos artigos identificados.....	59
4.2	Proposta de um Modelo de Indicadores de Desempenho para IES	62
5	CONCLUSÕES.....	68
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE A	82
	APÊNDICE B.....	84

1 INTRODUÇÃO

A educação superior brasileira tem experimentado um novo formato de se gerir o aprendizado e suas Instituições de Ensino Superior (IES), consequência das mudanças no mercado de educação relacionadas à grande competitividade no setor de ensino por causa dos conglomerados educacionais privados que se formaram. Para manter controles 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.

Dentro deste contexto, Kennerley e Nelly (2002) entendem que a forma como as organizações devem gerir seu desempenho desafia estudiosos e profissionais de administração há muitos anos. Venkatesh e Dutta (2006) afirmam que indicadores fornecem aos executivos uma estrutura abrangente que traduz os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, permitindo manter o foco na visão estratégica.

A relação entre esses objetivos da organização e os indicadores de desempenho foi estudada amplamente por Kaplan e Norton (1992, 1997, 2000, 2004), na série de estudos sobre *Balanced Scorecard*, por exemplo.

De acordo com Chen et al. (2009), para se promover qualidade no ensino universitário, é necessário medir desempenho através de indicadores. Esses indicadores garantem o desempenho de operação da universidade, incentivando cada universidade a resolver suas desvantagens e garantir competitividade universitária. O desempenho operacional da universidade tornou-se referência para alunos e pais na escolha de universidades e na alocação de recursos educacionais.

Embora o tema gestão da performance por indicadores de desempenho seja recorrente, sendo possível identificar pesquisas envolvendo empresas de pequeno porte (Cocca & Alberti, 2010), financeiras (Waal, 2008), multinacionais (Yeniyurt, 2003), e mesmo sendo possível encontrar algumas pesquisas sobre gestão da performance na educação como Venkatesh e Dutta (2006), Chen et al. (2009), Crispim e Lugoboni (2012), ainda assim, segundo Theresia et al.

(2017), são escassas as pesquisas que estudam gestão por indicadores em universidades.

Paralelo a isso, outro fator que se torna importante no atual momento é a gestão da performance sustentável por parte das organizações. Dyllick e Hockerts (2002) definiram sustentabilidade corporativa como: “atender às necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos (como acionistas, funcionários, clientes, grupos de pressão, comunidades etc.), sem comprometer sua capacidade as suas necessidades futuras”, e, de acordo com Van Marrewijk (2003), sustentabilidade refere-se à demonstração e inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações comerciais e interações com os *stakeholders*.

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., 2009a); 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, privados e públicos, incluindo instituições de ensino superior e universidades (Guijarro 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).

É possível também identificar revisões da literatura sobre a gestão por indicadores de desempenho (Taticchi et al., 2010; Bourne et al., 2003), mas, até o presente momento, não foi possível encontrar nenhuma pesquisa que tenha realizado uma revisão sistemática da literatura sobre gestão por indicadores em instituições de ensino abrangendo também indicadores de performance em sustentabilidade.

1.1 Problema e Objetivos

Esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: como a literatura apresenta os indicadores de desempenho para instituições de ensino superior? Esta pesquisa apresenta como objetivo: identificar e categorizar as pesquisas que tratam do tema gestão por indicadores de desempenho em instituições de ensino superior através de uma revisão sistemática da literatura.

Como objetivos secundários:

- a) Identificar as pesquisas que tratam de indicadores em IES;
- b) Categorizar a literatura com relação às dimensões da performance e ao uso dos indicadores;
- c) Categorizar a literatura sobre performance em IES com relação à abordagem sustentável relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- d) Propor um modelo de gestão baseado nos indicadores mais utilizados que auxilie na condução de atividades diárias em IES, considerando aspectos sustentáveis.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa contribui com a literatura e gestores de IES, uma vez que se propõe a identificar os indicadores e as áreas avaliadas por indicadores mais recorrentes na literatura. Conforme Neely (1999), identificar os mais indicados indicadores para cada tipo de organização é um desafio para a literatura e para os gestores das empresas.

Em 1994, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) propôs que o conceito de desenvolvimento sustentável deve ser integrado no campo da educação. De acordo com Tan et al. (2014), através de influência dessas ideias, muitas universidades começaram a trazer o conceito de sustentabilidade para suas unidades.

Referenciando Searcy (2009), muitas empresas têm desenvolvido iniciativas significativas de sustentabilidade integradas às suas atividades principais. Existem várias razões para isso, mas uma das principais é que a sustentabilidade corporativa é fundamentalmente um complexo problema caracterizado por objetivos pluralistas, ambiguidade, incerteza, emergência e domínio do contexto.

Diante dos contextos apresentados, a proposta deste trabalho é revisitar a literatura que publicou artigos sobre gestão de indicadores de desempenho e gestão de indicadores de desempenho sustentáveis em instituições de ensino superior, a fim de apresentar aos leitores e

gestores de Instituições de Ensino Superior os indicadores mais utilizados para uma melhor gestão de suas atividades.

Por outro lado, existe uma lacuna teórica na literatura no que diz respeito a integração em um mesmo estudo sobre gestão de indicadores de desempenho e gestão de indicadores de desempenho sustentáveis em instituições de ensino superior. Esperamos com isso contribuir com a literatura neste sentido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da performance e Indicadores de Desempenho

A gestão de performance é um assunto multidisciplinar que é altamente estudado no gerenciamento de processos de negócio, pois medir o desempenho de uma organização é gerir o negócio de forma orientada, monitorando cadeias inteiras de eventos, atividades e decisões que acabam por agregar valor à organização e a seus clientes (Van Looy & Shafagatova, 2016).

Para que uma empresa alcance sucesso e bom desempenho, é necessário que ela siga uma estratégia eficiente, e os métodos de gestão de performance corporativa se apresentam como uma solução. Ao colocá-los em prática, o gestor aplica uma série de indicadores que lhe permitem observar a eficiência e a eficácia dos processos da empresa e identificar como melhorá-los, aumentando, assim, sua produtividade, o que eleva a rentabilidade do negócio (Závadský & Hiadlovský, 2014; Strelnik et al., 2015).

Conforme Albertin et al. (1995), medir o desempenho é uma poderosa ferramenta de gerenciamento para ajudar com que a organização cumpra sua missão e construa um trabalho mais produtivo.

Popova e Sharpanskykh (2009) afirmam que ao se medir e analisar o desempenho, a organização desempenha um papel importante para transformar metas organizacionais em realidade. O desempenho geralmente é avaliado estimando-se os valores de desempenho qualitativo e quantitativo (por exemplo, lucro, número de clientes e custos). Isto é essencial para uma empresa determine os seus indicadores, como eles se relacionam com a empresa e seus objetivos e como eles dependem das atividades realizadas.

Segundo Shahin e Mahbod (2006), os principais indicadores de desempenho refletem e derivam dos objetivos organizacionais. É importante deixar clara a distinção entre objetivos e indicadores. Indicadores são exatamente o que o nome sugere: medem o progresso em direção à realização de certos objetivos. Para determinar claramente se os objetivos foram alcançados, as metas não devem ser ambíguas, mas sim claras e concretas. Cada objetivo deve ser mensurável de forma quantitativa ou qualitativa, e a medição deve ser contra um padrão de desempenho e de expectativa (Shahin & Mahbod, 2006).

De acordo com Kennerley e Neely (2002), o grande desafio para o gestor é identificar a forma mais adequada para medir o desempenho organizacional. O processo de descoberta de indicadores de desempenho não é trivial, e sim específico da empresa e pode usar informações

e experiências de diferentes fontes. Indicadores de desempenho, para uma organização específica, muitas vezes estão relacionados a documentos internos ou externos da organização, tais como: missão, declarações, plano de negócios, descrições de tarefas, leis, domínio, conhecimento, etc. Às vezes, indicadores importantes permanecem implícitos (Popova & Sharpanskykh, 2009).

Segundo Lugoboni (2017), a pressão por resultados está cada vez mais presente no cotidiano das organizações. Isso ocorre devido aos interesses de diversas partes interessadas como acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, entre outros. Esses interesses são de grande complexidade de gestão e comumente acabam sendo dicotômicos como, por exemplo, no que diz respeito à excelência no atendimento e aos custos.

Ferreira e Otley (2009) afirmaram que utilizar medidas de desempenho financeiras ou não financeiras é de extrema importância em diferentes níveis das organizações, pois permite assim compreender se a empresa está atingindo seus objetivos. Wall (2008) afirma que as organizações não precisam apenas se tornar melhores, mas também permanecer melhores por um longo período.

Neely et al. (2005) afirmam que a gestão da performance pode ser definida como métricas utilizadas para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma ação ou organização. De acordo com Kennerley e Neely (2002), empresas possuem indicadores que refletem diversas dimensões do seu desempenho, estando em busca de desenvolver indicadores como medidas para tomada de decisão, principalmente com relação às atividades operacionais de curto prazo.

Em princípio, os indicadores permitem avaliação sistemática de desempenho e apresentam informações de forma adequada para a tomada de decisões (Staniškis & Valdas, 2009).

Yeniyurt (2003) afirma que uma das principais críticas às métricas tradicionais é que elas não consideram o desempenho não financeiro medido como satisfação do cliente, eficiência do processo ou taxa de inovação.

De acordo com Yeniyurt (2003), a tecnologia da informação desempenhou um papel importante em abordagens emergentes de medição de desempenho. Com a infraestrutura de Tecnologia da Informação aprimorada, tornou-se possível implementar novas práticas de mensuração, que visam agregar as métricas de nível operacional em métricas de nível estratégico.

Segundo Lugoboni (2017) e Morioka et al. (2018), ao longo dos anos, a literatura tem apresentado uma série de alternativas para lidar com gestão da performance através de indicadores de desempenho (Quadro 1), propondo diversas estruturas em prol da compreensão

de um conjunto de indicadores. Em termos de complexidade, os modelos têm evoluído para, além de uma lista de indicadores financeiros, incluir indicadores de dimensões diversas, como interna e externa, financeira e não financeira, satisfação de clientes e funcionários, modelos pré-formatados de gestão de desempenho organizacional dentre outros.

Para um melhor entendimento, procurou-se adaptar essa evolução de acordo com os autores acima referenciados, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução dos Sistemas de Indicadores de Desempenho

Nome do Sistema de Indicadores	Autor (es)	Período de Origem
Modelo Du Pont	F. Donaldson Brown - Du Pont Corporation	1914
Painel de Controle de Bordo (Tableau de Bord)	Engenheiros de Processos Franceses	1930 a 1950
Método das Áreas-chave de Resultado	R. Cordiner (CEO - GE)	1955
Modelo de Avaliação de Desempenho Global (Made-O)	H. L. Corrêa	1986
Performance measurement in service businesses	Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro & Voss	1991
Design of performance measures for time-based companies	Azzone, Masella, & Bertele	1991
Strategic Measurement and Reporting Technique (Smart)	Lynch e Cross	1991
Balanced Scorecard (BSC)	Robert S. Kaplan e David P. Norton	1992
Modelo Quantum de Medição de Desempenho (MQMD)	Hronec	1994
Objectives and Key Results (OKR)	Andrew Stephen Grove	1995
Keeping score: using the right metrics to drive world-class performance	Brown	1996
Skandia Navigator	L. Edvinsson	1997
Sigma Sustainability Scorecard	British Standards Institution e outros	1999
Value Chain Scoreboard (VCS)	Baruch Philip Bardes	2001
Performance Prism (PP)	Neely, Adams e Crowe; Kennerley e Neely	2002
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade	2002

Fonte: Adaptado de Lugoboni (2017) e Morioka, Iritani, Ometto e Carvalho (2018)

Azzone et al. (1991), Lynch e Cross (1991), Kaplan e Norton (1992) e Neely et al.

(2005) reforçam na literatura a necessidade de alinhamento entre sistemas de indicadores de desempenho e planejamento estratégico da organização, estabelecendo uma relação sinérgica entre os indicadores de performance corporativos e os processos empresariais. Para intensificar e justificar os recursos necessários à definição de indicadores de desempenho, coletar dados e divulgar informações em toda a empresa, os indicadores devem ser dinâmicos e capazes de acompanhar as necessidades envolvidas nas decisões tomadas em corporações (Lynch & Cross, 1991; Bourne et al., 2003; Kennerley & Neely, 2002).

2.1.1 Multidimensionalidade dos sistemas de gestão por indicadores

Ao se tratar de sistemas de gestão por indicadores, Lugoboni (2017) descreve que os agrupamentos de indicadores receberam nomes conforme cada autor foi desenvolvendo seu modelo de gestão de desempenho organizacional.

Segundo Bentes et al. (2011), o desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multidimensional, e certos problemas de tomada de decisão envolvem escolhas entre alternativas que são comparáveis usando múltiplos critérios e, como tal, podem apresentar algum grau de inconsistência mútua.

Kaplan e Norton (1992) propõem que o desempenho organizacional seja avaliado simultaneamente a partir de perspectivas distintas, embora complementares (originalmente definidas como Financeira, Cliente, Processos de Negócios Internos e Inovação e Aprendizagem), compreendendo o chamado *framework* do *Balanced Scorecard* (BSC).

Bentes et al. (2011) afirmam que estruturas de tomada de decisão multifuncionais são apropriadas para lidar com essa complicação de avaliação de desempenho e tomada de decisão e que, os valores alcançados com determinados critérios podem sugerir uma decisão que pode ser diferente daquela baseada nos valores de outros critérios. Além disso, a melhoria dos resultados sob um determinado critério às vezes só ocorre às custas de outro.

Apresenta-se no Quadro 2, a partir do estudo de Lugoboni (2017) e Morioka et al, (2018), com base em revisão bibliográfica, uma análise das dimensões dos modelos de gestão de desempenho e os diferentes temas abordados pelas dimensões dos modelos de gestão de desempenho organizacional estabelecidos pela literatura.

Quadro 2 - Análise das dimensões dos modelos de gestão de desempenho organizacional

Nome do Sistema de Indicadores	Dimensões	Observações
Modelo Du Pont	(I) indicadores de custos e de não custos (II) indicadores internos e externos	O Sistema Dupont é uma técnica que pode ser usada para analisar a rentabilidade de uma empresa que utiliza ferramentas tradicionais de gestão de

Painel de Controle de Bordo (Tableau de Bord)	Dimensões Indefinidas	desempenho, económicas e operacionais. Du Pont é conhecida como fundadora da mensuração de desempenho financeiro. É um instrumento de medida de desempenho que facilita a pilotagem “pro ativa” de uma ou várias atividades ou da organização como um todo, contribuindo para a redução da incerteza e facilitando a previsão de risco inerente a todas as decisões. Identifica relações de causa e efeito – antecessor do conceito de BSC.
Método das Áreas-chave de Resultado	Lucratividade; Posição de mercado; Produtividade; Liderança de produto; Desenvolvimento de pessoal; Atitude dos empregados; Responsabilidade pública; Equilíbrio.	Destaca que o sistema de mensuração deveria seguir fundamentos ou premissas básicas, que são: lucratividade; posição de mercado; produtividade; liderança de produto; pessoal; atitude dos empregados; responsabilidade pública e equilíbrio entre curto e longo prazo.
Modelo de Avaliação de Desempenho Global (Made-O)	Dimensões Indefinidas (customizadas de acordo com a organização).	Define módulos de desempenho e indicadores de forma customizada para cada organização. Descrição da empresa; definição do módulo; formulação de indicadores; definição dos padrões: avaliação e feedback.
Performance measurement in service businesses	Indicadores de resultado: desempenho financeiro e competitividade; Indicadores determinantes: qualidade, flexibilidade, uso de recursos e inovação.	Modelo busca a relação de causa e consequência entre os indicadores determinantes e os de resultado.
Design of performance measures for time-based companies	Combinações dos seguintes parâmetros: (I) configuração interna/externa (II) tempo de P&D/Tempo de operação/ Tempo de processamento de pedido. Visão corporativa; Mercado; Finanças;	Modelo ainda mais prescritivo, propondo indicadores a empresas de estratégia competitiva baseada em tempo
Strategic Measurement and Reporting Technique (Smart)	Satisfação do cliente; Flexibilidade; Produtividade; Qualidade; Entrega Tempo de ciclo; Perda; Operações.	Como ponto forte, o modelo apresenta uma visão hierárquica dos indicadores compatível à visão de processo do negócio. Modelo criticado pela dificuldade de operacionalizar
Balanced Scorecard (BSC)	Financeiro; Cliente; Processos internos; Aprendizado e crescimento	Modelo bastante disseminado pelas empresas. Dividindo os indicadores em dimensões inter-relacionadas: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem. O conceito de Balanced Scorecard (BSC) pode ser definido como um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.
Modelo Quantum de Medição de Desempenho (MQMD)	Matriz 3x3	Relação entre custo, qualidade e o tempo nos 3 níveis da organização (a organização, os processos e as pessoas).

Keeping score: using the right metrics to drive world-class performance	Tipos de indicadores: de entrada, de processo, de saída e de resultado.	Modelo criticado pela linearidade do contínuo representado em forma de processo.
Skandia Navigator	Financeiro; Cliente; Humano; Processo; Cliente	Fornecer uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual para, a partir disso, criar um valor sustentável agindo de acordo com uma visão empresarial e a estratégia que dela resulta.
Sigma Sustainability Scorecard	Perspectiva da sustentabilidade; Perspectiva dos stakeholders; Perspectiva interna; Perspectiva dos conhecimentos; Habilidades.	Fornecer uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual para, a partir disso, criar um valor sustentável agindo de acordo com uma visão empresarial e a estratégia que dela resulta.
Value Chain Scoreboard (VCS)	Dimensões Indefinidas	O scoreboard usa uma cadeia de valor que consiste em três fases: descoberta de novos produtos, serviços ou processos; estabilização de exequibilidade tecnológica; e comercialização de novos produtos e serviços.
Performance Prism (PP)	<i>Prisma de desempenho</i> Dimensões do prisma: satisfação de stakeholders, contribuição de stakeholders, estratégias, processos, competências Liderança; Estratégias e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento;	Modelo não pretende ser prescritivo, mas uma ferramenta para influenciar a maneira de abordar as questões gerenciais.
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Pessoas; Processos; Resultados.	Traz uma visão abrangente para otimizar o desempenho organizacional. Baseia-se em 8 dimensões: liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimentos; pessoas; processos e resultados.

Fonte: Adaptado de Lugoboni (2017) e Morioka et al. (2018).

2.2 Gestão da Performance em Instituições de Ensino Superior

A educação hoje está sujeita às mesmas pressões que o mercado, e mudanças profundas na competição fez universidades e instituições de ensino superior pensarem como negócio. Vários fatores forçaram o setor de ensino superior se tornar muito mais competitivo em sua abordagem para atrair e reter alunos (Suryadi, 2007).

De acordo com Chen et al. (2009), indicadores de desempenho são ferramentas de gestão que quantificam a performance de organizações, e, quando utilizados por instituições de ensino, seus gestores passam a possuir acesso a dados que evidenciam os resultados obtidos pela organização.

Segundo Muniandy et al. (2011), os indicadores de performance avaliam o desempenho qualitativo e quantitativo de uma organização ou instituição. Nas IES, o indicador é uma medida eficaz da qualidade da produção usada no planejamento e na melhoria do desempenho das universidades.

Segundo Chen et al. (2009), no setor educacional, é preciso estabelecer suas competências com base em sua missão e visão, além de considerar seus recursos atuais e seu estado de competitividade. Diferentes temas estratégicos terão diferentes alvos estratégicos e diferentes indicadores de medida de desempenho. À medida que temas ou metas mais estratégicos forem desenvolvidos, a natureza e o número dos indicadores relevantes também aumentarão.

Venkatesh e Dutta (2006) afirmam que no ensino superior, como nos negócios, existem convenções aceitáveis para se medir a excelência. Em vez de enfatizar o desempenho financeiro, o ensino superior enfatizou as medidas acadêmicas.

Uma série de fatores tem forçado o setor do ensino superior a se tornar muito mais competitivo. Um processo estruturado de gestão do desempenho organizacional pode melhorar a qualidade do ensino universitário, assim como o desempenho de toda a organização. O processo deve certificar-se de medir o desempenho da universidade, incentivar a melhoria de pontos fracos e garantir a qualidade do ensino universitário (Lugoboni, 2017).

Segundo Lugoboni et al. (2013), os ambientes competitivos globais em que se situam boa parte das grandes organizações demandam as mesmas posturas e ações que possam contribuir com a gestão, e com a implementação e o acompanhamento de estratégias adequadas, com vistas à manutenção ou ainda alavancagem do posicionamento da empresa no mercado, bem como à sustentação de vantagens competitivas. Neste contexto, instrumentos como os de avaliação e mensuração do desempenho organizacional mostram-se fundamentais para a tomada de decisão estratégica.

2.2.1 Multidimensionalidade na Gestão de Instituições de Ensino

Chen et al. (2009) afirmam que o processo de medição é necessário para melhorar a qualidade do ensino universitário. Esse processo deve garantir a medição do desempenho da operação da universidade, encorajar cada universidade a melhorar os pontos fracos e garantir a educação universitária qualidade. Um sistema de medição abrangente também deve medir cada área administrativa da universidade, seguindo as premissas de:

- Controlar e medir a qualidade da educação;
- Fornecer informações aos tomadores de decisão de políticas educacionais;
- Fornecer referências para a gestão de recursos de educação;
- Fornecer a cada departamento indicadores para gestão do desempenho.

Segundo Palasai et al. (2017), a melhoria da qualidade das instituições de ensino

superior pode ser alcançada através da implementação uma estrutura de gestão eficiente. O sistema de gestão deve ter uma estratégia estipulando o processo de gestão e um sistema de controle e monitoramento das avaliações. Esses fatores devem ser combinados para melhorar a eficiência do desempenho. A gestão operacional deve ser enfatizada, bem como a gestão de recursos humanos para melhorar o desempenho. Além disso, um sistema de tecnologia da informação deve ser utilizado para apoiar a gestão e com sucesso controlar o processo operacional geral.

Chen et al. (2009) contribuem dizendo que, no setor educacional, cada escola precisará estabelecer seu núcleo de competências com base na sua missão e visão e terá de considerar os seus recursos atuais e estado de competitividade. Diferentes temas estratégicos terão diferentes alvos estratégicos e diferentes indicadores. Quanto mais temas ou alvos estratégicos forem desenvolvidos, a natureza e o número de indicadores relevantes também aumentarão.

De acordo com Guerra et al. (2017), um sistema de avaliação de desempenho que abranja medidas para todas as perspectivas da organização e que seja projetado com base em dimensões ideais permite que as organizações alcancem as metas traçadas mediante o planejamento, canalizando com isso, os recursos organizacionais, humanos, tecnológicos e financeiros da melhor maneira possível.

Van Looy e Shafagatova (2016) conduziram uma revisão estruturada da literatura para encontrar padrões ou tendências na pesquisa sobre medição de desempenho de processos de negócios. Neste estudo, foram categorizados, de maneira sistemática, em 11 dimensões de desempenho dentro de uma visão holística, os indicadores mais utilizados em gestão de instituições de ensino.

Da mesma forma, Crispim e Lugoboni (2012) realizaram uma pesquisa que teve por objetivo identificar como as principais dimensões da avaliação de desempenho organizacional em IES eram presentes e importantes para as mesmas. A pesquisa identificou 18 aspectos ou dimensões.

A partir da análise das dimensões, publicadas em Van Looy e Shafagatova (2016) e Crispim e Lugoboni (2012), constatou-se que algumas eram semelhantes. Diante do exposto, foi criado um quadro de dimensões, baseado nos dois artigos publicados. As mesmas dimensões foram consideradas por outros pesquisadores. No quadro 3 é possível observar as dimensões mais abordadas e os autores que as utilizaram.

Para definição das dimensões de indicadores que seriam utilizadas na presente pesquisa, foram utilizadas as dimensões de estudos publicados de Van Looy e Shafagatova (2016) e Crispim e Lugoboni (2012).

O Quadro 3 apresenta algumas das dimensões que foram abordadas por artigos científicos recentes.

Quadro 3 – Multidimensionalidade na Gestão de Instituições de Ensino

Dimensões Citadas nos Artigos	Autores
Financeiro	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018); Li, Gu & Liu (2018).
Fornecedores	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018)
Processos	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018)
Qualidade Interna	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018)
Inovação	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018)
Internacionalização e Pesquisa	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018)
Aluno/Cliente	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018)
Mercado	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018)
Acadêmico	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018)
Recursos Humanos	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018); Li, Gu & Liu (2018).
Sociedade e Extensão	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018); Li, Gu & Liu (2018).
Sustentabilidade	Yaakub & Mohamed (2020); Li, Gu & Liu (2018).

Fonte: Autor

2.3 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 da universidade rumo ao *compliance*, e a efetivação de sua missão social por meio de quatro processos: gestão ética e ambiental da instituição; para formação de cidadãos responsáveis e solidários; produção e disseminação de conhecimento socialmente relevante; participação social na promoção de um desenvolvimento mais humano e sustentável.

Guijarro 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, podem 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 indissolivelmente ligados.

Zamora-Polo & 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. Ela passou por uma fusão crucial de significados de muitos campos, como ecologia, consciência ambiental, mas também da política e ética.

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).

2.3.1 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 Quadro 4: 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).

Quadro 4 - Pilares dos Objetivos Sustentáveis

	<p>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.</p>
	<p>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.</p>
	<p>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.</p>
	<p>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.</p>



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: Autor

Segundo García-Feijoo et al. (2020), os ODS, representados abaixo na Figura 1, enfocam as 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 & 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 Quadro 5:

Quadro 5 - 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.

Adaptado: Organização das Nações Unidas (2021)

Annan-Diab & 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 e 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.

2.3.2 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, e 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 Quadro 6:

Quadro 6 - Os seis princípios do PRME

Princípio	Definição
Propósito	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.
Valores	Incorporar em atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global como retratado em iniciativas internacionais, como o Pacto Global da ONU.
Metodologia	Criar estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a liderança responsável.

Pesquisa	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.
Parcerias	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.
Diálogo	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).

2.4 Avaliação de Performance em IES Brasileiras

De acordo com Carvalho (2013), a educação superior brasileira tem passado por um fenômeno recente de mercantilização, dado pelo crescimento das IES lucrativas e a adoção de diversas estratégias de mercado na direção da financeirização, oligopolização e internacionalização.

Suryadi (2007) afirma que as IES têm sido forçadas a atuar em um ambiente mais competitivo, inclusive internacionalmente. Além disso, as exigências dos estudantes estão aumentando e tornando-se mais complexas. Uma série de fatores tem forçado o setor do ensino superior a se tornar muito mais competitivo na sua abordagem para atrair e reter estudantes.

Segundo Lugoboni (2017), a pressão por resultados está cada vez mais presente no cotidiano das IES. Isso ocorre devido aos interesses de diversas partes interessadas como acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, entre outros. Esses interesses são de grande complexidade de gestão e comumente acabam sendo dicotômicos como, por exemplo, no que diz respeito à excelência no atendimento e aos custos.

Diante do exposto, a qualidade do ensino superior é importante para diferentes atores: para os estudantes e suas famílias que querem receber o melhor ensino e outras práticas para a melhor formação possível; para o governo que quer financiar com o melhor custo/benefício e para a sociedade que, em última instância, é quem “consome” o conhecimento gerado/disseminado nas tecnologias, nos produtos e nos serviços de muitos profissionais (Souza et al., 2021).

Sendo assim, as instituições do setor de serviços, assim como as demais, necessitam constantemente avaliar seu desempenho para verificar se os objetivos estão sendo atingidos, além de identificar oportunidades e ameaças. Nessa perspectiva, todas as ferramentas de gestão

são relevantes, inclusive para uma IES privada (Duarte e Freitas Filho, 2008).

Galvão et al. (2011) relatam que as instituições de ensino superior, notadamente as organizações privadas, sofrem intervenção do Estado, que exerce a prerrogativa constitucional de autorizá-las, evidenciando, nesse caso, a especificidade do setor no preparo e formação de profissionais que suprirão as demandas do mercado, para compor os quadros funcionais empresariais. Desse modo, a intervenção do governo em determinar políticas de avaliação de desempenho das IES tem sido constante e encarada como prioridade.

2.4.1 Competências para Regulação, Supervisão e Avaliação

A fim de garantir a qualidade da educação superior ofertada no país, as competências para as funções de regulação, supervisão e avaliação são exercidas pelo Ministério da Educação, pelo Conselho Nacional de Educação - CNE, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, de acordo com o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, em seu artigo 3º (Brasil, 2006).

Isso posto, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, tem por objetivo assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de Educação Superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes (Brasil, 2004).

2.4.1.1 Avaliação das Instituições de Educação Superior e dos Cursos Superiores

O INEP presta à sociedade o serviço de avaliação externa *in loco* de instituições de educação superior e cursos de graduação, um dos pilares avaliativos constantes na Lei do SINAES (Ministério da Educação, 2021).

O processo de avaliação *in loco* de cursos de graduação e instituições de educação superior, conduzido pelo Inep, transcorre no contexto do fornecimento de referencial básico ao processo decisório de regulação e supervisão da educação superior, realizado pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres/MEC). Também atua para subsídio do conhecimento e da decisão por parte da sociedade em geral sobre a qualidade da educação superior no Brasil (Ministério da Educação, 2021).

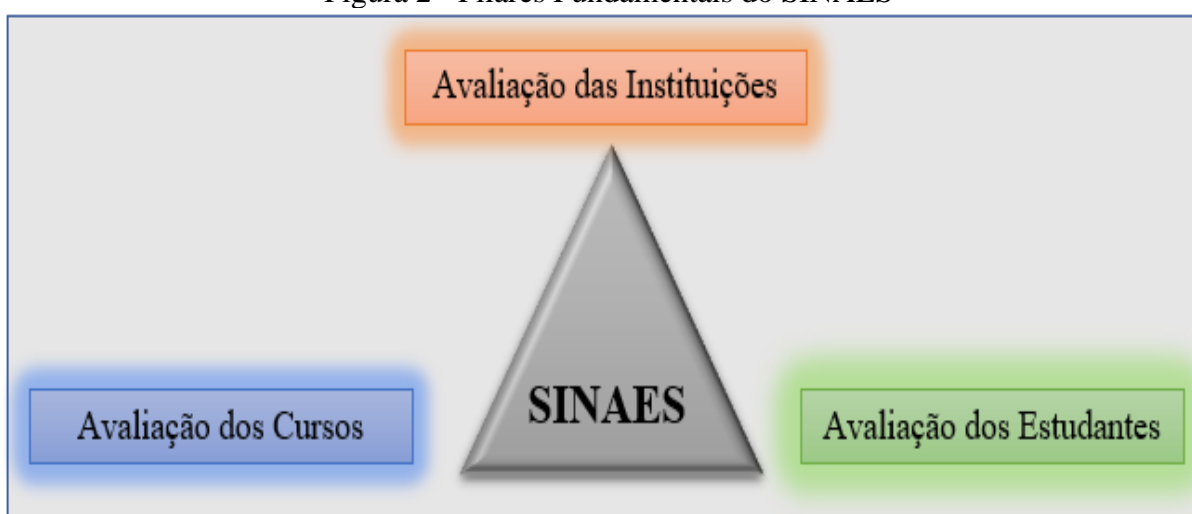
A avaliação institucional ocorre para que as instituições possam ser credenciadas ou recredenciadas, conforme decisão da Seres/MEC, tendo como referencial básico o resultado da avaliação *in loco*. A avaliação de curso ocorre para que cursos de graduação possam ser

autorizados, reconhecidos, ter a renovação de reconhecimento conferida ou ainda a transformação de organização acadêmica, conforme decisão da Seres/MEC, tendo como referencial básico o resultado da avaliação in loco (Ministério da Educação, 2021).

As avaliações externas in loco tratam da análise de objetos pertinentes ao contexto, aos processos e produtos das instituições de educação superior e cursos de graduação, conforme o ato decisório a ser subsidiado com a produção de dados e informações e a natureza do processo de avaliação in loco. As avaliações são orientadas por Instrumentos de Avaliação Institucional Externa (IAIE) ou por Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG), que objetivam retratar, de forma fidedigna, os objetos de avaliação que integram cada instrumento, contribuindo para a tomada de decisão de Estado em políticas públicas, a informação da sociedade e o fomento da melhoria da qualidade da educação superior no país (Ministério da Educação, 2021).

A fim de melhor ilustrar, a figura 2 nos apresenta os três pilares fundamentais de avaliação do SINAES:

Figura 2 - Pilares Fundamentais do SINAES



Fonte: Autor

2.4.1.2 Avaliação das Instituições

No que diz respeito a Avaliação das Instituições, a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, em seu Artigo 3º e Parágrafos 1º, 2º e 3º, assim orienta:

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais,

dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

II – a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;

IV – a comunicação com a sociedade;

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;

IX – Políticas de atendimento aos estudantes;

X – Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

§ 1º Na avaliação das instituições, as dimensões listadas no caput deste artigo serão consideradas de modo a respeitar a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, devendo ser contemplada, no caso das universidades, de acordo com critérios estabelecidos em regulamento, pontuação específica pela existência de programas de pós-graduação e por seu desempenho, conforme a avaliação mantida pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

§ 2º Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a autoavaliação e a avaliação externa in loco.

§ 3º A avaliação das instituições de educação superior resultará na aplicação de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

O Quadro 7 nos mostra os Eixos e Dimensões utilizados na Avaliação Institucional, de acordo com a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, em seu Artigo 3º e Parágrafos 1º, 2º e 3º.

Quadro 7 - Eixos e Dimensões da Avaliação Institucional

DIMENSÕES DE ACORDO COM OS EIXOS

NÍVEIS (EIXOS)	1 - Planejamento e Avaliação Institucional	Planejamento e Avaliação		
	2 - Desenvolvimento Institucional	Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Responsabilidade Social da Instituição	
	3 - Políticas Acadêmicas	Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão	Comunicação com a Sociedade	Políticas de Atendimento aos Discentes
	4 - Políticas de Gestão	Políticas de Pessoal	Organização e Gestão da Instituição	Sustentabilidade Financeira
	5 - Infraestrutura	Infraestrutura Física		

Fonte: Autor

2.4.1.3 Avaliação dos Cursos

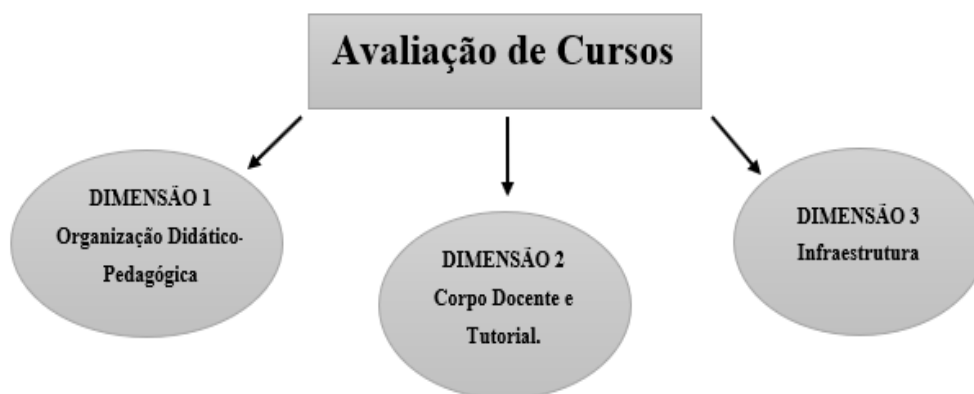
Em relação a Avaliação dos Cursos (Figura 3), a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 da Presidência da República do Brasil, em seu artigo 4º, parágrafos 1º e 2º, assim orienta:

Art. 4º A avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

§ 1º A avaliação dos cursos de graduação utilizará procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais obrigatoriamente as visitas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento.

§ 2º A avaliação dos cursos de graduação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Figura 3 – Avaliação de Cursos – Dimensões



Fonte: Autor

O cálculo utilizado para obter o Conceito do Curso considera pesos atribuídos às três dimensões do instrumento de avaliação. Assim, para os atos pertinentes a esse instrumento, a dimensão 1 (Organização Didático-Pedagógica) tem peso 30; a dimensão 2 (Corpo Docente e Tutorial) tem peso 40, e a dimensão 3 (Infraestrutura) tem peso 30.

O detalhamento dos indicadores da avaliação de cursos por dimensões está disponível no Quadro A – Dimensões e Indicadores Avaliados, no Apêndice A.

2.4.1.4 Avaliação dos Estudantes

Em relação a Avaliação dos Estudantes, a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, em seu Artigo 5º, Parágrafos 1º a 5º, assim orienta:

Art. 5º A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

§ 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

§ 2º O ENADE será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais, aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso.

§ 3º A periodicidade máxima de aplicação do ENADE aos estudantes de cada curso de graduação será trienal.

§ 4º A aplicação do ENADE será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes, relevante para a compreensão de seus resultados.

§ 5º O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo inscrita no histórico escolar do estudante somente a sua situação regular com relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento.

O Ciclo Avaliativo do Enade, descrito no Quadro 8, determina as áreas de avaliação e os cursos a elas vinculados. As áreas de conhecimento para os cursos de bacharelado e licenciatura derivam da tabela de áreas do conhecimento divulgada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Já os eixos tecnológicos são baseados no Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (CNCST), do Ministério da Educação.

Quadro 8 - Ciclos Avaliativos do ENADE

ÁREAS DE CONHECIMENTO E EIXOS TECNOLÓGICOS

	Bacharelado nas áreas de conhecimento de Ciências Agrárias, Ciências da Saúde e áreas afins;
ANO I	Bacharelado nas áreas de conhecimento de Engenharias e Arquitetura e Urbanismo; Cursos Superiores de Tecnologia nas áreas de Ambiente e Saúde, Produção Alimentícia, Recursos Naturais, Militar e Segurança. Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Terra; Linguística, Letras e Artes e áreas afins; Cursos de licenciatura nas áreas de conhecimento de Ciências da Saúde; Ciências Humanas; Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Terra; Linguística, Letras e Artes;
ANO II	Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de Ciências Humanas e Ciências da Saúde, com cursos avaliados no âmbito das licenciaturas; Cursos Superiores de Tecnologia nas áreas de Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação, Infraestrutura e Produção Industrial. Cursos de bacharelado nas Áreas de Conhecimento Ciências Sociais Aplicadas e áreas afins;
ANO III	Cursos de bacharelado nas Áreas de Conhecimento Ciências Humanas e áreas afins que não tenham cursos também avaliados no âmbito das licenciaturas; Cursos Superiores de Tecnologia nas áreas de Gestão e Negócios, Apoio Escolar, Hospitalidade e Lazer, Produção Cultural e Design.

Fonte: Adaptado de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade>

Os resultados da avaliação são utilizados como evidências para suporte ao processo decisório e homologação dos respectivos atos autorizativos pela Seres/MEC – autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso de graduação, bem como credenciamento, recredenciamento ou transformação de organização acadêmica de instituições de educação superior (Ministério da Educação, 2021).

2.4.1.5 Índice Geral de Cursos (IGC) e Conceito Preliminar de Curso (CPC)

O Índice Geral de Cursos (IGC) é uma das medidas usadas pelo Inep para avaliar as instituições de educação superior, públicas e privadas. O IGC é um indicador expresso em conceitos, com pontuação variável de um a cinco pontos. Uma instituição que obtenha de três a cinco pontos atende de forma satisfatória; abaixo de dois a atuação é insatisfatória. O IGC de uma instituição é resultado da média ponderada do Conceito Preliminar de Curso (CPC),

indicador de avaliação de cursos de graduação, e obedece a um ciclo de três anos, em combinação com o resultado do Enade, que mede o desempenho dos estudantes.

O CPC é um índice que avalia os cursos de graduação. Os instrumentos que subsidiam a produção de indicadores de qualidade dos cursos são o Enade, aplicado a cada ano por grupo de áreas do conhecimento, e as avaliações feitas por especialistas diretamente na instituição de ensino superior. Quando visitam uma instituição, os especialistas verificam: as condições de ensino, em especial aquelas relativas ao corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

No Quadro 9, apresentamos os conceitos finais atribuídos às Instituições e Cursos, após todas as fases do SINAES.

Quadro 9 - Conceito Final de Instituições e Cursos

Conceito	Legenda	Significado
1	Insatisfatório	Ausência crítica do objeto de avaliação ou de evidência dos atributos descritos no conceito
2	Parcialmente Satisfatório	Ausência de evidências dos atributos descritos no conceito
3	Satisfatório	Evidências para os atributos apresentados nos descritores do conceito
4	Bom	Evidências para os atributos apresentados nos critérios de análise do conceito 3 e do(s) critério(s) aditivo(s) do conceito 4
5	Muito Bom	Evidências para os atributos apresentados nos critérios de análise do conceito 3 e do(s) critério(s) aditivo(s) dos conceitos 4 e 5

Fonte: Autor

2.5 – Estudos anteriores – Revisões sistemáticas sobre Gestão de Performance

O assunto Gestão de Performance já foi pauta em revisões de literatura. Searcy (2012) realizou um estudo sobre sistemas de gestão de performance da sustentabilidade corporativa (*Corporate Sustainability Performance Measurement Systems*), com foco em pesquisas realizadas tanto nos níveis corporativos individuais quanto nos setoriais, utilizando as principais literaturas publicadas entre 2000 e 2010, com objetivo de identificar futuras instruções para pesquisa no projeto, implementação, uso, e evolução do SPMS corporativo, organizando em três seções principais: a) Projeto de um SPMS corporativo; b) Implementação e uso de um SPMS corporativo; e c) Evolução de um SPMS Corporativo.

Bourne et al. (2003) identificaram os diferentes trabalhos publicados na literatura sobre gestão de performance criando uma estrutura para comparar abordagens alternativas. Eles também identificaram que as principais dificuldades estão relacionadas aos seguintes processos: 1) dificuldades em avaliar a importância relativa das medidas e os verdadeiros donos do processo; 2) Métricas mal definidas; 3) as metas são negociadas ao invés de serem baseadas

nos requisitos dos Stakeholders; 4) o método de melhoria de última gestão não é usado; 5) tempo e despesas; 6) a necessidade de quantificar os resultados em áreas de natureza mais qualitativa; 7) grande número de medidas diluindo o impacto geral; 8) dificuldade em decompor metas para níveis mais baixos da organização; 9) a necessidade de um sistema de informação altamente desenvolvido; 10) buscando a perfeição. Buscaram de modo geral contribuir para uma melhor compreensão de fatores que influenciam o sucesso ou fracasso das iniciativas de medir o desempenho.

Chen et al. (2009), por meio da revisão da literatura, analisaram a importância dos indicadores de desempenho para gestão da performance em Instituições de Ensino, entendendo que estes garantem a manutenção dos padrões de funcionamento da universidade, incentivam trabalhar em inadequações e promovem a competitividade universitária. Com a participação de 13 acadêmicos na revisão e análise da literatura, que empregou métodos Delphi. Esses indicadores incluíram 18 dimensões de medição e 78 *Key Performance Indicator* (KPI), resultando na criação de indicadores-chave de desempenho e um *balanced scorecard* (BSC).

Taticchi et al. (2010) publicaram revisão da literatura na área de medição de desempenho e gestão para pequenas e médias empresas (PMEs) e grandes empresas e propõem uma agenda de pesquisa para o futuro. O trabalho foi desenvolvido sobre uma nova visão e atualização do trabalho de Neely (2005), intitulado “The evolution of performance measurement research: development in the last decade and a research agenda for the next”, através da revisão da literatura usando duas metodologias, sendo, a análise de citação e cocitação, usadas para explorar a medição de desempenho na literatura, e uma revisão cronológica dos principais modelos desenvolvidos para grandes e pequenas empresas. Como resultados a revisão da literatura revelou que existe certa maturidade no tema medição de desempenho em grandes empresas e uma falta significativa de literatura para pequenas e médias empresas.

2.6 - 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, 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. 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 foi demonstrada por meio de evidências empíricas e testes práticos.

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.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. A revisão sistemática da literatura é um método para organizar analiticamente um corpo de estudos sobre um tópico específico. Por meio dessa pesquisa teórica, na fase de planejamento, foram definidas as bases de dados e as palavras que seriam usadas na pesquisa, onde foram escolhidas as bases Scopus e 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).

Em um primeiro momento da pesquisa, foi selecionado um recorte temporal entre os anos de 1999 e 2020, intervalo no qual foi possível observar uma evolução do número de publicações sobre o tema performance/desempenho. Utilizando esse intervalo, garante-se a cobertura do conteúdo essencial para a revisão, uma vez que as publicações relevantes que antecedem 1999 já foram citadas nos trabalhos mais recentes e, portanto, seu conteúdo também foi considerado.

Com o objetivo central de promover o acesso e a disseminação da produção científica, a *Web of Science* é a designação comum que é dada a um conjunto de bases de dados também conhecidas como *Science Citation Indexes* (*Science Citation Index*, *Social Science Citation Index*, *Arts and Humanities Citation Index*), compiladas pelo ISI (*Institute for Scientific Information*). Além destas, estão também incluídas na *Web of Science* as bases de dados *Current Chemical Reactions* e *Index Chemicus*. Trata-se de bases de referências bibliográficas, que não contêm o texto integral dos documentos, mas que possuem uma característica especial: é possível ver quais os artigos citados por determinado artigo, ou verificar quantas vezes um artigo foi citado e por quem. É a partir destas bases de dados que é calculado o fator de impacto das publicações periódicas, bem como outros indicadores bibliométricos presentes no *Journal Citation Reports* (Web of Science, 2021).

Outra base de dados consultada foi *Scopus*, que é o maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares: revistas científicas, livros, processos de congressos e publicações do setor. Nele é oferecido um panorama abrangente da produção de pesquisas do mundo nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades, a solução Scopus disponibiliza ferramentas inteligentes para monitorar, analisar e visualizar pesquisas (Scopus, 2021).

As palavras utilizadas foram: “*Measurement or Indicator and Higher Education*

institutions or university”. Tais termos utilizados nessas bases de dados buscam mapear a extensão das pesquisas na área sobre o tema, e espera-se que estas palavras sejam identificadas de forma concomitante no título dos trabalhos.

Após a busca, foram encontrados 1578 artigos na Base WOS e 1419 na Scopus, totalizando 2997 publicações relacionadas as palavras-chave da pesquisa, conforme detalhamento da Tabela 1.

Tabela 1 - Publicações nas Bases de Dados

	Palavras Utilizadas	WOS	Scopus
Measurement	Higher Education Institutions	9	11
Indicator	Higher Education Institutions	27	37
Performance	Higher Education Institutions	69	109
Measurement	University	391	428
Indicator	University	253	251
Performance	University	829	583
	Publicações por Base de Dados	1578	1419
	Total de Publicações		2997

Fonte: Autor

Dado o propósito da pesquisa, foi realizada uma cuidadosa leitura dos títulos e resumos para exclusão dos trabalhos que não apresentassem significância para a investigação proposta. Os critérios para manutenção dos artigos na análise foram: os conceitos de Performance na Educação Superior e Gestão na Educação Superior deveriam estar claramente presentes no artigo.

Portanto, após a leitura de resumos e textos completos, 195 artigos foram mantidos na base de análise, conforme Tabela 2, onde é demonstrada a quantidade de obras encontradas de acordo com o ano da publicação.

Tabela 2 - – Artigos Seleccionados para Pesquisa – 1ª e 2ª Triagem

Ano	1ª Triagem - Todos os Artigos sobre performance	2ª Triagem – Artigos seleccionados
1999	29	4
2000	21	2
2001	37	10
2002	36	4
2003	32	3
2004	41	5
2005	44	6

2006	47	6
2007	70	12
2008	67	5
2009	88	10
2010	114	14
2011	104	7
2012	127	9
2013	147	11
2014	177	13
2015	206	10
2016	239	17
2017	293	13
2018	305	17
2019	458	8
2020	314	9
2021	1	0
Total de Artigos	2997	195

Fonte: Autor

Decidiu-se realizar um segundo recorte temporal, entre os anos de 2015 e 2020, com o objetivo de trabalhar com as obras mais recentes e relevantes sobre o tema, tendo em vista a evolução recente do assunto no campo da gestão de empresas de educação. Neste segundo recorte temporal, a Tabela 3 nos mostra a quantidade de artigos analisados para fins deste estudo.

Tabela 3 - Artigos Selecionados para Pesquisa – 2º Recorte Temporal

Ano	2º Recorte Temporal
2015	6
2016	7
2017	4
2018	6
2019	3
2020	5
Total de Artigos	31

Fonte: Autor

Após a leitura dos títulos e resumos foi realizada uma cuidadosa leitura dos trabalhos e processamento dos artigos utilizando planilhas digitais e o software Nvivo®.

As revisões sistemáticas devem se basear em um protocolo que descreva o fundamento

lógico, a hipótese e os métodos planejados da revisão; poucas revisões relatam se existe um protocolo. Protocolos detalhados e bem descritos podem facilitar a compreensão e avaliação dos métodos de revisão, bem como a detecção de modificações nos métodos e relatórios seletivos em revisões concluídas.

Durante a análise de qual protocolo utilizar, dois se destacaram: o Protocolo de Rumo da Metodologia de Desenvolvimento de Gestão Informada por Evidências, desenvolvido por Tranfield et al. (2003), e o Protocolo Prisma-P, desenvolvido por Moher et al. (2015). Optou-se por utilizar o Protocolo Prisma-P, por ser mais recente e se alinhar melhor à proposta desta pesquisa.

Como protocolo de análise dos artigos identificados utilizou o protocolo Prisma-P®, que consiste em uma lista de verificação de 17 itens com o objetivo de facilitar a preparação e o relato de um protocolo robusto para a revisão sistemática. A preparação de um protocolo é um componente essencial do processo de revisão sistemática, garante que a revisão sistemática seja cuidadosamente planejada e que o que é planejado seja explicitamente documentado antes do início da revisão, promovendo assim uma conduta consistente para a equipe de revisão, responsabilidade, integridade da pesquisa e transparência da eventual revisão concluída.

A lista de verificação PRISMA-P destina-se principalmente à preparação de protocolos de revisões sistemáticas e meta-análises que resumem dados agregados de estudos, particularmente as avaliações dos efeitos das intervenções.

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.

O Quadro 11 apresenta a lista de verificação final PRISMA-P 2015, que contém 17 itens numerados (26 incluindo subitens), sendo categorizados em três seções principais: informações administrativas, introdução e métodos.

Quadro 10 - Lista de verificação PRISMA-P 2015: itens recomendados para incluir em um protocolo de revisão sistemática

Seção / Tópico	Item	Item de Checklist	Neste Trabalho	Página
INFORMAÇÕES ADMINISTRATIVAS				
Título				
	Identificação	1a	Identifique o relatório como um protocolo de uma revisão sistemática	Realizado 18
	Atualizar	1b	Se o protocolo for para uma atualização de uma revisão sistemática anterior, identifique como tal.	Não Aplicável -
Cadastro Autores		2	Se registrado, forneça o nome do registro.	Não Aplicável -
	Contato	3a	Forneça o nome, afiliação institucional e endereço de e-mail de todos os autores do protocolo.	Realizado 3
	Contribuições	3b	Descreva as contribuições dos autores do protocolo e identifique o fiador da revisão	Realizado 8
Emendas		4	Se o protocolo representar uma alteração de um protocolo previamente concluído ou publicado, identifique-o e liste as alterações; caso contrário, estabeleça um plano para documentar alterações importantes do protocolo.	Não Aplicável -
Apoio / Suporte				
	Origens	5a	Indique as fontes de apoio financeiro ou outro tipo de apoio para a revisão	Não Aplicável -
	Patrocinador	5b	Forneça o nome do financiador e / ou patrocinador da revisão	Não Aplicável -
	Papel do patrocinador / financiador	5c	Descrever as funções do (s) financiador (es), patrocinador (es) e / ou instituição (ões), se houver, no desenvolvimento do protocolo	Não Aplicável -
INTRODUÇÃO				
	Justificativa	6	Descreva a justificativa para a revisão no contexto do que já é conhecido.	Realizado 18
	Objetivos	7	Forneça uma declaração explícita da (s) questão (ões) que a revisão irá abordar com referência aos participantes, intervenções, comparadores e resultados.	Realizado 18
MÉTODOS				
	Critério de eleição	8	Especifique as características do estudo e características do relatório a serem usados como critérios de elegibilidade para a revisão	Realizado 43
	Fontes de informação	9	Descreva todas as fontes de informação pretendidas com datas planejadas de cobertura	Realizado 46 e 50
	Estratégia de pesquisa	10	Apresentar rascunho de estratégia de busca a ser usado por pelo menos um banco de dados eletrônico, incluindo limites planejados, de modo que possa ser repetido	Realizado 43
Registros de estudo				
	Gestão de dados	11a	Descreva o (s) mecanismo (s) que serão usados para gerenciar registros e dados durante a revisão	Realizado 43
	Processo de seleção	11b	Declare o processo que será usado para selecionar estudos em cada fase da revisão.	Realizado 46
	Processo de coleta de	11c	Descreva o método planejado de extração de	Realizado 43

	dados		dados de relatórios, quaisquer processos para obter e confirmar dados de investigadores		
Itens de dados		12	Liste e defina todas as variáveis para as quais os dados serão buscados.	Realizado	43
Resultados e priorização		13	Liste e defina todos os resultados para os quais os dados serão buscados, incluindo a priorização dos resultados principais e adicionais, com justificativa.	Realizado	43
Risco de viés em estudos individuais		14	Descreva os métodos previstos para avaliar o risco de viés de estudos individuais, incluindo se isso será feito no nível de resultado ou estudo, ou ambos; indique como esta informação será usada na síntese de dados.	Não Aplicável	-
Dados Síntese		15a	Descreva os critérios sob os quais os dados do estudo serão sintetizados quantitativamente.	Não Aplicável	-
		15b	Se os dados forem apropriados para a síntese quantitativa, descreva as medidas de resumo planejadas, métodos de tratamento de dados e métodos de combinação de dados de estudos, incluindo qualquer exploração planejada de consistência.	Não Aplicável	-
		15c	Descreva quaisquer análises adicionais propostas.	Realizado	65
		15d	Se a síntese quantitativa não for apropriada, descreva o tipo de resumo planejado	Não Aplicável	-
Meta-viés (es)		16	Especifique qualquer avaliação planejada de meta-viéses.	Não Aplicável	-
Confiança em evidências cumulativas		17	Descreva como a força do corpo de evidências será avaliada.	Realizado	65

Fonte: Adaptado de Moher et al. (2015).

4 ANÁLISE DOS DADOS

A fim de desenvolver uma estrutura integrada, cada fonte foi revisada, procurando entender a medição e a estrutura adotada por cada autor. Para cada artigo, as dimensões e medidas de desempenho proposto foram resumidas em uma tabela, juntamente com qualquer informação disponível sobre metodologia, histórico e contexto relacionado à estrutura de medição. Por último, analisamos o conteúdo as estruturas, a fim de identificar temas comuns em avaliadores e perspectivas de organizações sem fins lucrativos desempenho adotado por cada autor.

Após uma robusta consulta nas bases de dados da Web of Science e na Scopus buscando identificar trabalhos que abordam a questão da multidimensionalidade em pesquisas sobre gestão de desempenho por indicadores em instituições de ensino em artigos publicados entre os anos de 2015 e 2020, foi possível elaborar a o Quadro 11, onde são apresentadas informações como:

- Título do Artigo;
- Autor ou Autores;
- Ano de Publicação;
- País de Origem da Pesquisa;
- ISSN (International Standard Serial Number), sigla em inglês para Número Internacional Normalizado para Publicações Seriadas, é o código aceito internacionalmente para individualizar o título de uma publicação seriada. Esse número se torna único e exclusivo do título da publicação ao qual foi atribuído; e
- Periódico em que foi publicado o estudo.

Quadro 11 - Informações sobre os Artigos Selecionados

Título do Artigo	Autor(es)	Ano de Publicação	Origem do Estudo	ISSN	Periódico
Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: design and implementation challenges	Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed	2020	Líbano	2042-3896	Higher Education, Skills and Work-Based Learning
Importance Performance Analysis based Balanced Scorecard for performance evaluation in Higher Education Institutions: an integrated fuzzy approach	Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Sapauskas & Antucheviciene	2020	Irã	2029-4433	Journal of Business Economics and Management
Perception based performance analysis of higher education institutions: a soft computing approach	Srinivasan, Jain & Dharmaraja	2020	Índia	1433-7479	Soft Computing
Performance Appraisal in Universities-Assessing the Tension in Public Service Motivation (PSM)	Sulkowski, Przytula, Borg & Kulikowski	2020	Polônia	2227-7102	Education Sciences
Measuring the performance of private higher education institutions in Malaysia	Yaakub & Mohamed	2020	Malásia	2050-7003	Journal of Applied Research in Higher Education
A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities	Almohtaseb, Almahameed, Shaheen & Al Khattab	2019	Jordânia	2050-7003	Journal of Applied Research in Higher Education
Evaluation of the Performance of the University Information Systems: Case of Moroccan Universities	Gacim, Drissi & Namir	2019	Marrocos	2156-5570	International Journal of Advanced Computer Science and Applications
A general theory of learning and teaching and a related comprehensive set of performance indicators for higher education institutions	Leiber	2019	Alemanha	1353-8322	Quality in Higher Education
University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study - Sohar University, Oman	Alani, Khan & Manuel	2018	Omã	0951-354X	International Journal of Educational Management
Indicator system for managing science, technology and innovation in universities	Amador, Pérez, López-Huertas & Font	2018	Cuba	1588-2861	Scientometrics (online)
Use of indicators for situational diagnosis of Higher Education Institutions	Andriola & Araújo	2018	Brasil	1809-4465	Ensaio - Avaliação e Políticas Públicas em Educação

Analysis of Science, Technology and Innovation (STI) indicators proposed by Colombian Higher Education Institutions	Angulo-Cuentas, González-Zabala & Galvis-Lista	2018	Colômbia	0798-1015	ESPACIOS (CARACAS)
Data mart to obtain indicators of academic productivity in a university	Medina, Fariña & Castillo-Rojas	2018	Espanha	0718-3291	Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería
Prioritising performance indicators for sustainable construction and development of university campuses using an integrated assessment approach	Li, Gu & Liu	2018	Austrália	0959-6526	Journal of Cleaner Production
Performance evaluation of the Brazilian higher education institutions: A reflection in the light of the Comptroller	Guerra, Brito & Soares	2017	Brasil	0798-1015	ESPACIOS (CARACAS)
Proposal of an instrument for self-evaluation of organizational performance in public institutions of higher education in Mexico	Machorro & Romero	2017	México	0718-5006	Formación Universitaria
Performance management model: A study in Thai public higher education institutions	Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai	2017	Tailândia	2600-9390	International Journal of Economics and Management
Budget, Indicators and Management Performance of the Brazilian Federal Universities	Santos, Barbosa, Martins & de Moura	2017	Brasil	2175-5787	Administração Pública e Gestão Social
Integration indicators to evaluate the performance of a higher education institution	Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós	2016	Brasil	0798-1015	ESPACIOS (CARACAS)
Performance measurement system in Malaysian public research universities: Is it contemporary?	Janudin & Maelah	2016	Malásia	1750-3868	International Journal of Management in Education
Proposal for University Social Responsibility indicators according to GRI G4 guidelines: the case of the University of Cordoba (Spain)	Jimenez, Martinez & Lopez	2016	Espanha	1989-6816	CIRIEC-España, revista de Economía pública, social y cooperativa
Quality management practices, organizational learning, organizational culture, and organizational performance in iraqi higher education institution: An instrument design	Mohammed, Taib & Nadarajan	2016	Iraque	0972-7302	International Journal of Applied Business and Economic Research

Corporate performance indicators: The case of universities	Mokoena & Mafini	2016	África do Sul	2312-2722	Corporate Board: Role, Duties & Composition
Perception versus performance indicators: A study of innovation performance in a research university	Tan, Choi, Rasli & Goh	2016	Malásia	1911-2017	Canadian Center of Science and Education
Suitability of performance indicators and benchmarking practices in UK universities	Tee	2016	Inglaterra	1463-5771	Benchmarking: An International Journal
Value-based performance excellence model for higher education institutions	Ab Hamid	2015	Malásia	2213-7793	Springer Science Business Media Dordrecht
Understanding challenges of performance measurement in a public university: Evidence from Sudan	Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla	2015	Sudão	1911-2017	Canadian Center of Science and Education
Indicators for the strategic control at Cienfuegos University	Alonso, Morales & Lopez	2015	Cuba	2218-3620	Universidad y Sociedad
Indicators on university management: a support methodology	Miranda	2015	Brasil	0101-9031	Educação – Universidade de Santa Maria
Efficiency and quality of University's performance: Faculty opinion	Trapitsin, Krokinskaya & Timchenko	2015	Rússia	1800-6450	International Journal for Quality Research
University management with focus on multicriteria performance evaluation: Illustration in the Brazilian context	Valmorbida, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu	2015	Brasil	1988-7116	Revista de Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da análise do Quadro 11, verificou-se que os 31 artigos selecionados foram desenvolvidos por 93 autores que colaboraram na pesquisa de forma direta. Em muitos artigos, verificou-se autores de diversas nacionalidades, conforme o Quadro A, “Nacionalidade dos Autores”, constante no Apêndice B.

No Gráfico 1, pode-se verificar as nações, dentre os 31 artigos analisados, que mais contribuíram no período com o tema, notando-se destaque para o Brasil, com 19 contribuições, seguido pela Malásia, com 13.



Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisarmos as contribuições por continentes, conforme Tabela 4, verifica-se que se destacam os continentes asiático e europeu, seguido pelo americano, e com uma menor contribuição africano e oceania.

Tabela 4 - Contribuição por Continentes

Continente	Nº de Contribuição (ões)
África	3
América	5
Ásia	8
Europa	7
Oceania	1

Fonte: Dados da Pesquisa

O Quadro 12 também apresenta os 31 artigos publicados entre 2015 e 2020 selecionados como amostra neste estudo, apresentando seus respectivos autores, o ano da publicação do estudo e o país de origem da pesquisa, as dimensões abordadas em cada artigo, a quantidade de dimensões citadas por cada autor, e, por fim, o quantitativo geral de citações por dimensão. Organizou-se os indicadores por similaridades de acordo com o entendimento do autor usando os pressupostos da multidimensionalidade apresentada na literatura.

Quadro 12 - Multidimensionalidade na Gestão de Instituições de Ensino

Autor (es)	Ano da Publicação	País de Origem	DIMENSÕES CITADAS NOS ARTIGOS											Total de Dimensões		
			Financeiro	Fornecedores	Processos	Qualidade Interna	Inovação	Internacionalização e Pesquisa	Aluno/Cliente	Mercado	Acadêmico	Recursos Humanos	Sociedade Extensão		Sustentabilidade	
Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed	2020	Líbano	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				9
Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparauskas & Antucheviciene	2020	Irã	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10
Srinivasan, Jain & Dharmaraja	2020	Índia	X		X	X			X	X		X				6
Sulkowski, Przytula, Borg & Kulikowski	2020	Polônia							X			X				2
Yaakub & Mohamed	2020	Malásia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Almohtaseb, Almahameed, Shaheen & Al Khattab	2019	Jordânia	X		X		X		X	X	X					6
Gacim, Drissi & Namir	2019	Marrocos	X	X	X	X				X	X		X			7
Leiber	2019	Alemanha							X		X					2
Alani, Khan & Manuel	2018	Omã	X			X	X			X	X	X	X	X		8
Amador, Pérez, López-Huertas & Font	2018	Cuba					X	X			X	X				4
Andriola & Araújo	2018	Brasil						X								1
Angulo-Cuentas, González-Zabala & Galvis-Lista	2018	Colômbia					X									1
Medina, Fariña & Castillo-Rojas	2018	Espanha	X					X	X		X	X				5
Li, Gu & Liu	2018	Austrália	X									X	X	X		4
Guerra, Brito & Soares	2017	Brasil	X		X			X	X		X	X	X	X		8
Machorro & Romero	2017	México	X		X		X		X							4
Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai	2017	Tailândia	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		11
Santos, Barbosa, Martins & de Moura	2017	Brasil	X			X		X	X		X					5
Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós	2016	Brasil			X	X		X		X	X	X	X			7
Janudin & Maelah	2016	Malásia	X				X	X			X		X			5
Jimenez, Martinez & Lopez	2016	Espanha	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		11
Mohammed, Taib & Nadarajan	2016	Iraque	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			11
Mokoena & Mafini	2016	África do Sul				X	X	X		X	X		X			6
Tan, Choi, Rasli & Goh	2016	Malásia					X	X			X					3
Tee	2016	Inglaterra	X			X		X			X		X			5
Ab Hamid	2015	Malásia			X		X				X					3
Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla	2015	Sudão	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		10
Alonso, Morales & Lopez	2015	Cuba	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			11
Miranda	2015	Brasil			X						X	X				3
Trapitsin, Krokinskaya & Timchenko	2015	Rússia				X		X			X	X				4
Valmorbida, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu	2015	Brasil	X	X	X	X		X	X	X		X				8
TOTAL DE CITAÇÕES POR DIMENSÃO			20	8	17	17	16	23	17	13	24	18	14	5		

Fonte: Autor

Da análise constata-se que as dimensões mais abordadas foram: acadêmica, mencionada por 24 artigos e Internacionalização e Pesquisa, mencionadas por 23 dos 31 artigos analisados. Provavelmente, por se tratar de artigos sobre gestão de indicadores em Instituições de Ensino, houve um destaque nas dimensões voltadas para educação. Aparentemente a literatura tem investido tempo para discutir a entrega do seu produto principal com qualidade.

Isso corrobora o que dizem Venkatesh e Dutta (2006), quando afirmam que existem convenções aceitáveis de se medir a excelência. Em vez de enfatizar o desempenho financeiro, o ensino superior enfatizou as medidas acadêmicas.

A dimensão financeira é a terceira dimensão mais citada. Ela foi mencionada em 20 dos 31 artigos analisados e mostra que também é uma dimensão muito importante para a literatura que trata da gestão das IES por indicadores de desempenho.

Todos os indicadores citados na dimensão financeira reforçam o que Ferreira e Otley (2009) afirmaram, que utilizar de medidas de desempenho financeiras ou não financeiras é de extrema importância em diferentes níveis das organizações, pois permite assim compreender se a empresa está atingindo seus objetivos.

Quanto a dimensão Recursos Humanos, houve 18 evidenciações, e nota-se que o setor é um excelente direcionador de decisões empresariais, tomando frente de uma função fundamental para a manutenção de uma organização e preenchendo os espaços de conexão entre setores e colaboradores. Assim, o negócio demonstra preocupação com seus talentos e faz com que eles se mantenham mais envolvidos e entusiasmados com o trabalho que devem realizar. A produtividade de uma companhia que tem uma perspectiva maior na adequada gestão de RH é muito melhor quando comparada àquelas em que gestores se mostram desatentos ao setor.

Os indicadores citados na dimensão Recursos Humanos foram atestados na definição de Palasai et al. (2017), onde afirmaram que a melhoria da qualidade das instituições de ensino superior pode ser alcançada através da implementação uma estrutura de gestão eficiente. O sistema de gestão deve ter uma estratégia estipulando o processo de gestão e um sistema de controle e monitoramento das avaliações. Esses fatores devem ser combinados para melhorar a eficiência do desempenho. A gestão operacional deve ser enfatizada, bem como a gestão de recursos humanos para melhorar o desempenho.

Quanto a dimensão Processos, houve 17 evidenciações, e percebe-se com isso a importância e cuidados das IES no que diz respeito aos processos. Verificou-se que a correta modelagem do fluxo de processos, e a medição destes, é um facilitador no atendimento de clientes internos e externos. Os indicadores auxiliam os gestores observarem as atividades e entregas, entender o como elas se relacionam, e por fim tornam possível a compreensão de

todos a fim de se corrigirem falhas.

De acordo com Chen et al. (2009), indicadores de desempenho são ferramentas de gestão que quantificam a performance de organizações, quando utilizados por instituições de Ensino, seus gestores passam a possuir acesso a dados que evidenciam os resultados obtidos pela organização.

As dimensões Qualidade Interna e Aluno/Cliente também se destacam, com 17 evidenciações cada nos artigos da amostra. A dimensão Qualidade Interna, principalmente no que diz respeito a IES privadas, onde essa dimensão está relacionada com indicadores que mostram tanto se há produtos ou serviços entregues com inconformidades, defeitos ou descumprindo os procedimentos determinados, assim como indicando se, mesmo dentro desses limites aceitáveis, estão suprindo as necessidades e desejos dos clientes e até se conseguem superar suas expectativas. Em relação à dimensão Aluno/Cliente, os indicadores estão relacionados a satisfação com os serviços prestados pelas IES.

Os indicadores citados vão de encontro com a análise realizada por Lugoboni (2017), onde se afirma que a pressão por resultados está cada vez mais presente no cotidiano das organizações. Isso ocorre devido aos interesses de diversas partes interessadas como acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, entre outros. Esses interesses são de grande complexidade de gestão e comumente acabam sendo dicotômicos como, por exemplo, no que diz respeito à excelência no atendimento e aos custos.

Em seguida, passamos as dimensões menos abordadas nos 31 artigos da amostra, que foram: Inovação (16); Sociedade/Extensão (14); Mercado (13); Fornecedores (8); Sustentabilidade (5).

A dimensão Inovação, com 16 citações dentre os 31 artigos da amostra, em alguns momentos se confunde entre inovação de processos internos e inovação em práticas acadêmicas, e nota-se que esta dimensão está mais relacionada com IES privadas.

Wall (2008) afirmou que as organizações não precisam apenas se tornar melhores, mas também permanecer melhores por um longo período. Diante do exposto, medir a inovação dentro de uma IES se torna fundamental, uma vez que, inovação, quando é priorizada, torna-se uma habilidade muito importante que gera competitividade pelo ineditismo, além de outras vantagens, como ter acesso a conhecimento e incorporar novas tecnologias.

Com relação a Sociedade/Extensão, os artigos da amostra se mostraram pouco inclinados para essa dimensão, embora seja uma dimensão muito importante, dada a importância de se medir os serviços ou atividades relacionadas a esse grupo.

Uma série de fatores tem forçado o setor do ensino superior a se tornar muito mais

competitivo. Um processo estruturado de gestão do desempenho organizacional pode melhorar a qualidade do ensino universitário assim como o desempenho de toda a organização. O processo deve certificar-se de medir o desempenho da universidade, incentivar a melhoria de pontos fracos e garantir a qualidade do ensino universitário (Lugoboni, 2017). Fatores como ensino de qualidade, estabelecendo indicadores que tenham por objetivo medir o desempenho dos ex-alunos a partir da entrada no mercado de trabalho, são fundamentais para a imagem da instituição de ensino como formadora de talentos e para atrair novos alunos.

Nos artigos da amostra, nota-se que as IES privadas estão mais preocupadas com o mercado e a concorrência na dimensão Mercado. Os autores fizeram 13 abordagens dentro dessa dimensão, todas voltadas para uma análise da concorrência e os impactos financeiros decorrentes da perda de receita, sendo estes indicadores de fundamental importância para a gestão do negócio interno e para a proposição de melhorias nos serviços ofertados.

Duarte e Freitas Filho (2008) já alertavam que as instituições do setor de serviços, assim como as demais, necessitam constantemente avaliar seu desempenho para verificar se os objetivos estão sendo atingidos, além de identificar oportunidades e ameaças. Nessa perspectiva, todas as ferramentas de gestão são relevantes, inclusive para uma IES privada.

Quanto a dimensão Fornecedores, com poucas citações (8), também se mostrou pouco relevante entre os autores, porém, está relacionada as entregas e relacionamentos com os parceiros comerciais das IES.

A Dimensão Sustentabilidade, com o menor número de citações (5), será tratada no capítulo 4.1.

O Quadro 13 apresenta as dimensões e os indicadores citados nos 31 artigos que foram utilizados como base para esta revisão da literatura, bem como os autores que citaram.

Quadro 13 - Indicadores citados na literatura por Dimensão

Dimensão	Indicadores	Autores	
Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> • Performance ou Desempenho Discente e Docente; • Lançamento de Avaliações no Prazo; • Desempenho de Turmas e Cursos; • Ensino e Aprendizagem; • Qualidade e Excelência no Ensino; • Estratégia no Ensino; • Acompanhamento de Atividades Discente e Docente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Aprovação Discente • Qualificação do Corpo Docente; • Desempenho dos Cursos no ENADE; • Desempenho dos Docentes na Avaliação Institucional; • Desempenho Institucional por Curso; e • Classificação Universitária e Indicadores de Qualidade do Stricto Sensu. 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Sapauskas & Antucheviciene (2020); Srinivasan, Jain & Dharmaraja (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Almohtaseb, Almahameed, Shaheen & Al Khattab (2019); Leiber (2019); Alani, Khan & Manuel (2018); Amador, Pérez, López-Huertas & Font (2018); Medina, Fariña & Castillo-Rojas (2018); Guerra, Brito & Soares (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Santos, Barbosa, Martins & de Moura (2017); Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós (2016); Janudin & Maelah (2016); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Mokoena & Mafini (2016); Tan, Choi, Rasli & Goh (2016); Tee (2016); Ab Hamid (2015); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Miranda (2015); Trapitsin, Krokinskaya & Timchenko (2015).</p>
Internacionalização e Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias Internacionais, Nacionais e Pesquisas por Docente em Andamento • Número de Publicações em Periódicos Nacionais e Internacionais • Publicações por Docente/Discente • Atividades de Pesquisa • Performance em Pesquisa • Produções por Instituições 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Cursos e Qualidade do Stricto Sensu • Indicadores de Investimento em Pesquisa por Bolsista • Docente e Discente em Tempo Integral em Pesquisa • Internacionalização da Pesquisa – Docentes Estrangeiros, Disciplinas lecionadas em Língua Estrangeira, Estudantes em Intercâmbio • Satisfação do Bolsista Estrangeiro 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Sapauskas & Antucheviciene (2020); Srinivasan, Jain & Dharmaraja (2020); Sulkowski, Przytula, Borg & Kulikowski (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Leiber (2019); Amador, Pérez, López-Huertas & Font (2018); Andriola & Araújo (2018); Medina, Fariña & Castillo-Rojas (2018); Guerra, Brito & Soares (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Santos, Barbosa, Martins & de Moura (2017); Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós (2016); Janudin & Maelah (2016); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Mokoena & Mafini (2016); Tan, Choi, Rasli & Goh (2016); Tee (2016); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Trapitsin, Krokinskaya & Timchenko (2015); Valmorbidia, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2015).</p>
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio Orçamentário • Retorno sobre o Investimento • Indicadores de Custo • Desempenho Orçamentário • Investimentos • Performance Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos Externos • Previsão Orçamentária • Bolsas e Descontos para discentes • Nível de Endividamento • Sustentabilidade Financeira 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Sapauskas & Antucheviciene (2020); Srinivasan, Jain & Dharmaraja (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Almohtaseb, Almahameed, Shaheen & Al Khattab (2019); Gacim, Drissi & Namir (2019); Alani, Khan & Manuel (2018); Medina, Fariña & Castillo-Rojas (2018); Li, Gu & Liu (2018); Guerra, Brito & Soares (2017); Machorro & Romero (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Santos, Barbosa, Martins & de Moura (2017); Janudin & Maelah (2016); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Tee (2016); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Valmorbidia, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2015).</p>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento • Desempenho do Colaborador • Afastamentos, Absenteísmos e Rotatividade de Pessoal • Indicadores de Competências Técnicas e Comportamentais 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoções e Avaliação de Desempenho • Acompanhamento de Horas-Extras Trabalhadas e Regime de Trabalho • Indicadores de Novos Contratados 	<p>Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Sapauskas & Antucheviciene (2020); Sulkowski, Przytula, Borg & Kulikowski (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Gacim, Drissi & Namir (2019); Alani, Khan & Manuel (2018); Amador, Pérez, López-Huertas & Font (2018); Medina, Fariña & Castillo-Rojas (2018); Li, Gu & Liu (2018); Guerra, Brito & Soares (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós (2016); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Miranda (2015); Trapitsin, Krokinskaya & Timchenko (2015); Valmorbidia, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2015).</p>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Informatização dos Processos • Tempo de Resposta dos Processos • Eficiência e Produtividade nos Processos Internos • Indicadores Departamentais/Setorial 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura e Disponibilidade de Sistemas • Governança Corporativa, Controle de Tecnologia e Segurança de Sistemas de Informação • Auditoria Interna • Indicadores de Atividades Realizadas ou Solicitadas 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Sapauskas & Antucheviciene (2020); Srinivasan, Jain & Dharmaraja (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Almohtaseb, Almahameed, Shaheen & Al Khattab (2019); Gacim, Drissi & Namir (2019); Guerra, Brito & Soares (2017); Machorro & Romero (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós (2016); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Ab Hamid (2015); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Miranda (2015); Valmorbidia, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2015).</p>

Qualidade Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de Resposta ao Cliente • Performance Departamental • Qualidade em Serviços e Atendimento • Usuário por Instalações 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito Capes • Índice de Satisfação com Cursos • Índice de Egressos 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparuskas & Antucheviciene (2020); Srinivasan, Jain & Dharmaraja (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Gacim, Drissi & Namir (2019); Alani, Khan & Manuel (2018); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Santos, Barbosa, Martins & de Moura (2017); Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós (2016); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Mokoena & Mafini (2016); Tee (2016); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Trapitsin, Krokinskaya & Timchenko (2015); Valmorbidia, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2015).</p>
Aluno Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência ao Discente 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparuskas & Antucheviciene (2020); Srinivasan, Jain & Dharmaraja (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Almohtaseb, Almahameed, Shaheen & Al Khattab (2019); Gacim, Drissi & Namir (2019); Alani, Khan & Manuel (2018); Medina, Fariña & Castillo-Rojas (2018); Guerra, Brito & Soares (2017); Machorro & Romero (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Santos, Barbosa, Martins & de Moura (2017); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Valmorbidia, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2015).</p>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos e Inovações • Inovação em Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação • Prêmios por Inovação em Processos Administrativos e Acadêmicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernização de Instalações para Ensino Inovador • Registro de Patentes 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparuskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Almohtaseb, Almahameed, Shaheen & Al Khattab (2019); Alani, Khan & Manuel (2018); Amador, Pérez, López-Huertas & Font (2018); Angulo-Cuentas, González-Zabala & Galvis-Lista (2018); Machorro & Romero (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Janudin & Maelah (2016); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Mokoena & Mafini (2016); Tan, Choi, Rasli & Goh (2016); Ab Hamid (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015).</p>
Sociedade Extensão	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades Sociais • Empregabilidade de Ex-Discentes Pós-Formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos Empregadores com Profissionais Formados pela Instituição 	<p>Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparuskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Alani, Khan & Manuel (2018); Li, Gu & Liu (2018); Guerra, Brito & Soares (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós (2016); Janudin & Maelah (2016); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Mokoena & Mafini (2016); Tee (2016); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015).</p>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Matrículas • Penetração de Mercado da Concorrência • Indicadores de Desistência de Alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de Campanhas de Marketing • Imagem da Instituição • Atualização de Oferta de Cursos 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Nazari-Shirkouhi, Mousakhani, Tavakoli, Dalvand, Saparuskas & Antucheviciene (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Almohtaseb, Almahameed, Shaheen & Al Khattab (2019); Gacim, Drissi & Namir (2019); Alani, Khan & Manuel (2018); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Almeida, dos Santos, de Almeida, de Freitas, da Veiga & Duclós (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Mokoena & Mafini (2016); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Valmorbidia, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2015).</p>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de Fornecedores Ativos • Serviços Prestados ou Adquiridos • Performance dos Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Licitações e Contratos • Auditoria de Qualidade dos Serviços/Produtos Recebidos 	<p>Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas e Mawed (2020); Yaakub & Mohamed (2020); Gacim, Drissi & Namir (2019); Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Mohammed, Taib & Nadarajan (2016); Alboushra, Md Shahbudin & Abdalla (2015); Alonso, Morales & Lopez (2015); Valmorbidia, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2015).</p>

Fonte: Autor

4.1 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.

Rivero et al. (2015) publicaram um artigo a partir de um trabalho empírico na Universidade de Cienfuegos, onde aplicaram uma metodologia com o objetivo de 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.

Guijarro 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 às 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, proporam uma nova abordagem que usaram 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 de IES privadas. Oferecendo 22 itens para medir o desempenho de IES privadas e ditar a necessidade de gerenciar IES privadas de maneira estratégica, não por sistema de classificação em si.

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 Quadro 14, 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.

Quadro 14 - Publicações sobre Gestão da Sustentabilidade em Instituições de Ensino

Indicadores abordados	Definição	ODS	Autores
Indicadores Ambientais sobre Materiais	Indicadores para consumo de materiais de escritório e reciclados.	11, 12	Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Guerra, Brito & Soares (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017);
Indicadores ambientais de consumo e geração de energia	Indicadores para consumo de energia elétrica e renovável.	7, 9, 11	Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Guerra, Brito & Soares (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017);
Indicadores ambientais de consumo de água	Indicadores de uso de água, armazenamento, coleta de água de chuva e água de reuso.	6 e 12	Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Guerra, Brito & Soares (2017); Li, Gu & Liu (2018);
Indicadores ambientais sobre biodiversidade	Indicadores de % de espaços verdes dentro do campus e manutenção dos espaços.	3, 13 e 15	Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Li, Gu & Liu (2018);
Indicadores ambientais de emissões	Emissão de CO2 (Viagens, Transporte de Estudantes, Viagens Institucionais, Deslocamento de Funcionários motorizados ao campus).	13	Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Guerra, Brito & Soares (2017); Li, Gu & Liu (2018);
Indicadores ambientais sobre efluentes e desperdício	- 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	6, 11 e 14	Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Guerra, Brito & Soares (2017); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Yaakub & Mohamed

	(pilhas, toners, baterias). - Percentual de Reciclagem do Descarte de Materiais.		(2020); Li, Gu & Liu (2018);
Indicadores de avaliação ambiental de fornecedores	-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, Martinez & Lopez (2016); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017); Li, Gu & Liu (2018);
Indicadores sociais de emprego	-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, Martinez & Lopez (2016); Yaakub & Mohamed (2020)
Indicadores sociais de saúde e segurança no trabalho	-Nº de casos de doenças profissionais; -Indicadores de absenteísmo, acidentes e acidentes, segregados por sexo.	3 e 8	Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Palasai, Sirisoponsilp & Chandrachai (2017);
Indicadores sociais de treinamento e Educação	-Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores; -Apoio em recolocação de ex-colaboradores.	8 e 17	Jimenez, Martinez & Lopez (2016); Yaakub & Mohamed (2020); Li, Gu & Liu (2018);

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Proposta de um Modelo de Indicadores de Desempenho para IES

Diversas são as transformações ocorridas no ensino superior ao longo dos últimos anos, sejam elas pelo mercado, acadêmicas ou inovações, provocando, assim, mudanças ainda em curso no setor educacional e certo grau de instabilidade, que exige, por parte das IES, posturas estratégicas que estejam cada vez mais conectadas com o meio. Entretanto, as demandas, resultam novos e por vezes, inéditos desafios em aspectos como, a qualidade do ensino oferecido, a inserção internacional, dentre outros, que tais organizações vêm procurando superar de diferentes modos.

Em razão desta complexidade, as IES requerem modelos de gestão que associem a busca por eficiência e eficácia e o aumento da produtividade, que pode ser entendida de diversos modos, como à melhoria de índices de avaliação acadêmica ou, mesmo, a avaliação da relação entre recursos utilizados e número de alunos atendidos, aspectos de ordem social ou acadêmicos, a adequada formação de quadros profissionais, a formação científica e humanística dos alunos, dentre outros.

Diante dos desafios expostos, e após identificar e categorizar as pesquisas que tratam do tema gestão por indicadores de desempenho em instituições de ensino superior através de uma robusta revisão sistemática da literatura, foi desenvolvida a proposta de um modelo de

indicadores para IES, uma vez que ficou provado pela literatura que indicadores são os sinais vitais da IES e possuem a função de quantificar os resultados obtidos nas atividades ou na produção, propiciando a percepção do rumo da IES e dos eventuais afastamentos relativos aos objetivos estabelecidos, auxiliando assim os gestores de condução de suas atividades diárias.

O modelo desenvolvido, baseou-se nas publicações de Van Looy e Shafagatova (2016) e Crispim e Lugoboni (2012), onde foram extraídas 12 dimensões a saber: Acadêmica; Internacionalização e Pesquisa; Financeira; Recursos Humanos; Processos; Qualidade Interna; Aluno / Cliente; Inovação; Sociedade e Extensão; Mercado; Fornecedores; e Sustentabilidade.

A partir dos 31 artigos analisados nesta revisão da literatura, foram identificados 86 indicadores de desempenho para IES, conforme Quadro 15, onde os indicadores estão distribuídos de acordo com 12 dimensões objetos deste estudo.

Entende-se que a utilização destes indicadores é de suma importância para o desenvolvimento da atividade de acompanhamento e gestão da performance da IES, e que a parametrização ou implantação destes indicadores, deve ser acompanhada de tecnologia da informação, a partir da centralização das informações em uma plataforma única, o fluxo de dados corporativos se torna mais fluido e é compartilhado com facilidade. Ao mesmo tempo, essas soluções eliminam a duplicidade de informações.

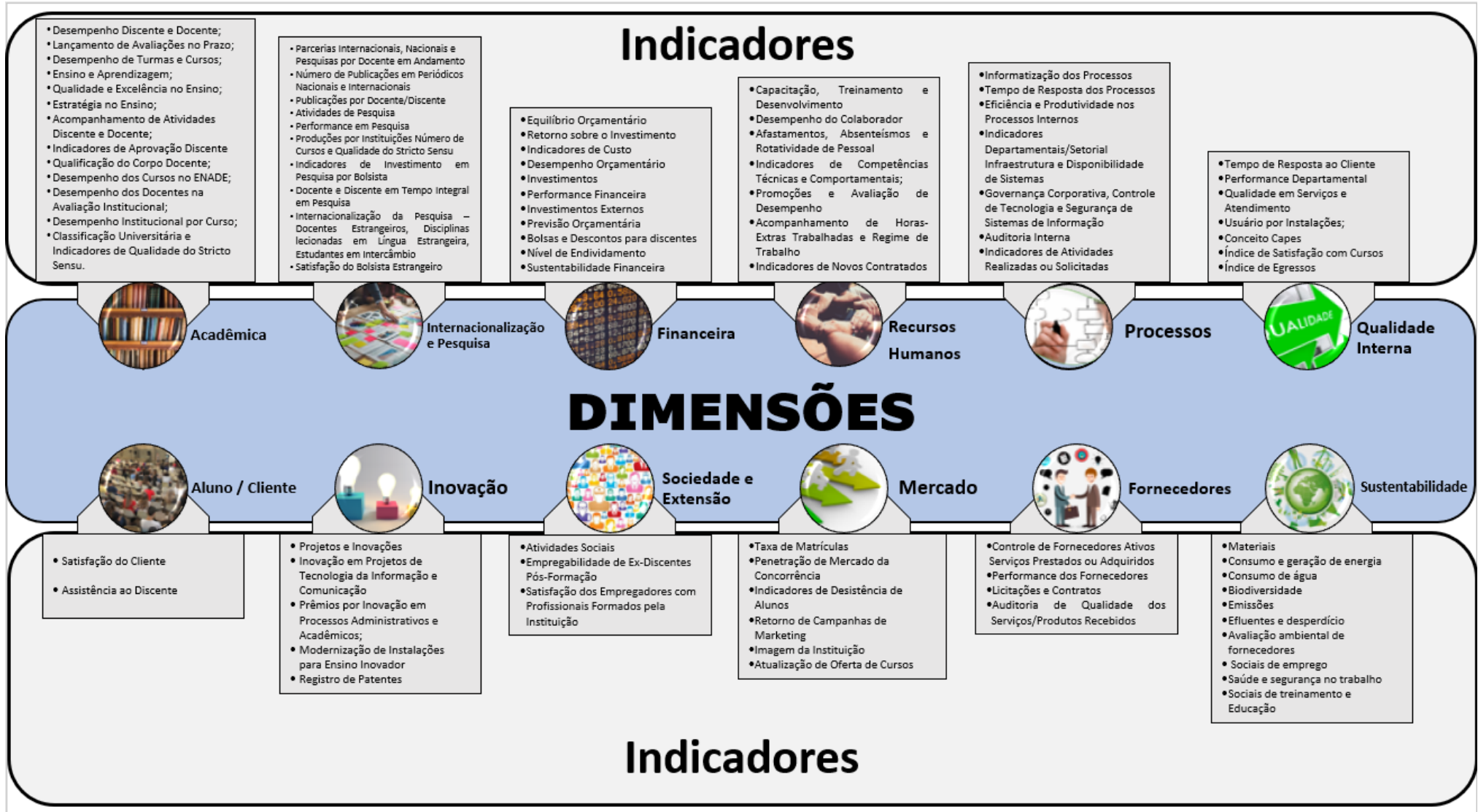
Com isso, a solução se mantém como uma base única e íntegra. O resultado é o acesso a *insights* valiosos, a partir das informações alimentadas no *software*, sendo possível fazer diagnósticos aprofundados que contribuem para uma tomada de decisão acertada.

Outro ponto importante é a revisão periódica dos indicadores, uma vez que as IES, precisam avaliar seus controles internos para identificar vulnerabilidades, indicadores cujos controles não se mostrem efetivos, apresentar melhorias e até mesmo propostas de redesenho.

Para que a implantação da gestão por indicadores entregue os resultados esperados, é fundamental que os colaboradores da IES sejam capacitados para o desenvolvimento de suas atividades com o foco estratégico, pois se não houver capacitação profissional de funcionários, e a equipe estiver estagnada, o negócio experimentará problemas em diferentes níveis.

A entrega de resultados de uma organização não se reflete somente em seu produto, ou no mercado em que atua. Colaboradores focados no resultado estratégico são fundamentais para a alavancagem da IES perante os concorrentes.

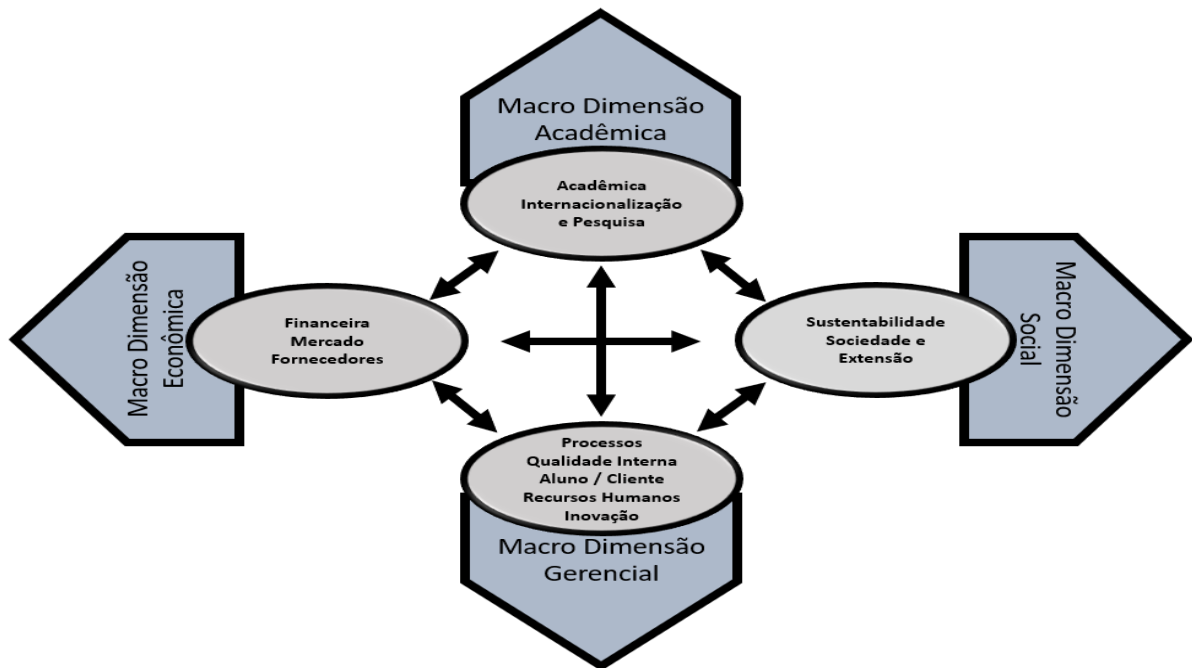
Quadro 15 - Modelo de Indicadores de Desempenho para Instituições de Ensino Superior



Fonte: Autor

Após análise dos 86 indicadores de desempenho, distribuídos nas 12 dimensões propostas, separando por similaridade e aplicação, chega-se à conclusão de que as dimensões podem ser classificadas em quatro macro dimensões, conforme Figura 4, que são: Acadêmica, Econômica, Social e Gerencial.

Figura 4 - Macro Dimensões



Fonte: Autor

No contexto da macro dimensão acadêmica, os indicadores apresentados nos 31 artigos nos remetem a atividades voltadas ao ensino, estando relacionados às atividades e resultados finalísticos da instituição. Na macro dimensão acadêmica, os indicadores auxiliam o gestor institucional no que diz respeito ao nível de atingimento dos objetivos fins por meio das políticas e ações desenvolvidas pelas áreas de ensino, pesquisa, extensão, cultura e internacionalização da IES. Dentro desta Macro dimensão, temos a dimensão acadêmica, que apresenta indicadores como: Performance Discente e Docente, Desempenho de Turmas e Cursos, Qualidade e Excelência no Ensino e Qualificação do Corpo Docente, possuem uma relevância significativa, uma vez que medindo a performance interna de sua atividade fim, impactará diretamente na correção de possíveis falhas durante o processo de ensino e aprendizagem dos seus alunos, conseqüentemente o indicador “Desempenho dos cursos do ENADE”, no caso do Brasil, fornecerá possivelmente resultados melhores para a IES.

Ainda se tratando da macro dimensão Acadêmica, na dimensão Internacionalização e

Pesquisa, os indicadores com maior destaque foram: Número de Publicações em Periódicos Nacionais e Internacionais, Docente e Discente em Tempo Integral em Pesquisa e Número de Publicações por Docente/Discente. Estes indicadores demonstram de forma direta a importância que a IES dispensa a pesquisa, podendo apresentar seus resultados para captação de recursos ou incentivos externos.

Na macro dimensão econômica, os indicadores apresentados nas dimensões financeira, mercado e fornecedores, apresentam métricas de resultados que geram informações do âmbito financeiro da IES, para a análise do desempenho e resultado, apresentando ao gestor os pontos críticos e também os principais pontos de alavancagem, objetivando um melhor planejamento de entradas e saídas e de novas estratégias no âmbito econômico/financeiro para conduzir uma melhor gestão dos recursos.

Os indicadores citados dentro desta macro dimensão auxiliam o gestor no acompanhamento interno através dos resultados financeiros da IES em todos os seus setores, indicando e auxiliando nas melhores decisões, e também monitoram o mercado, seja através da penetração de mercado da concorrência ou da imagem da instituição.

A macro dimensão gerencial, apresenta indicadores que visam a produtividade da IES, através da mensuração dos processos internos que impactem de forma direta ou indireta o aluno, trazendo com isso ganhos de qualidade e inovação no serviço prestado. Os indicadores da macro dimensão gerencial permitem que o gestor da IES monitore o cumprimento de metas e auxilie na correção de erros e na maximização dos recursos disponíveis por departamento. Indicadores como Tempo de Resposta ao Cliente, Qualidade em Serviços e Atendimento, Índice de Satisfação com os Cursos, Projetos e Inovações, Performance Departamental, Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento e, por fim, Desempenho do Colaborador reforçam o compromisso da IES na prestação de um serviço de qualidade ao cliente final.

A macro dimensão social aborda indicadores que buscam trazer ao gestor da IES a interpretação empírica da realidade social a fim de orientá-lo de forma mais competente a análise, formulação e implementação de políticas sociais e de sustentabilidade. A citada macro dimensão, através dos indicadores apresentados na literatura, procura mensurar para a melhoria das condições sociais da população, desenvolvendo ensino e extensão voltados para a diversidade e consciência humana, buscando o desenvolvimento da democracia, a promoção da cidadania e o atendimento às demandas de diversos segmentos da sociedade. Estes indicadores auxiliam no entendimento da realidade do aluno ou ex-aluno da IES, no sentido de uma melhor compreensão das possibilidades de auxílio ao discente, negociação das prioridades sociais, apontando as carências no ensino ou através de atividades sociais. Do ponto de vista sustentável,

os indicadores propostos no modelo de indicadores de desempenho IES, contribuirão para o monitoramento da sustentabilidade nas IES, uma vez que a proposta está relacionada com os ODS da ONU, e estudos internacionais e nacionais apresentam indicadores passíveis de mensuração, capazes de apresentar um diagnóstico da realidade prática nas IES.

Cabe ressaltar que todos os modelos de indicadores apresentados deverão ser parametrizados com o auxílio de tecnologia da informação, possibilitando ao gestor acompanhar de forma remota e em tempo real a performance de cada indicador, sendo possível, assim, solucionar diariamente pontos que não estejam convergindo para a entrega de resultados positivos.

Percebe-se que existem indicadores em que os resultados não podem ser monitorados diariamente, como, por exemplo, treinamento e capacitação de funcionários, pois embora seja possível mensurar o quantitativo de colaboradores que realizaram ou participaram de treinamentos ou capacitações, somente após o cruzamento com indicadores que mensurem a performance do colaborador com a satisfação do cliente com o serviço prestado é que o gestor realmente poderá fazer uma análise um indicador relacionado a recursos humanos está entregando o retorno esperado pela IES.

5 CONCLUSÕES

Para se alcançar resultados em uma organização é fundamental que exista alinhamento estratégico, e o estabelecimento de um sistema de indicadores consistente com seus processos é uma garantia de alcançar gestão proativa. À medida que a organização começa a esboçar o planejamento, é necessário obter consenso de quais serão os principais indicadores de desempenho, e, acima de tudo, como eles afetarão os negócios.

A implementação de um sistema de indicadores constitui uma ferramenta fundamental para alcançar maior eficiência e eficácia na tomada de decisões e melhoria da direção estratégica da universidade.

Em relação a este aspecto, há na literatura consenso de que qualquer procedimento que é usado para alcançá-lo deve passar pelo olhar das particularidades da organização em questão, o que acontece com as IES.

Sabendo das particularidades de uma IES, buscou-se através da literatura, responder o seguinte questionamento: Como a literatura apresenta os indicadores de desempenho para instituições de ensino superior?

Isso posto, a pesquisa que teve por objetivo identificar e categorizar as pesquisas que tratam do tema gestão por indicadores de desempenho em instituições de ensino superior através da revisão sistemática da literatura e propor um modelo de gestão baseado nos indicadores mais utilizados para auxiliar na condução de atividades diárias na IES, considerando aspectos sustentáveis.

Como primeiro objetivo secundário, procurou-se identificar como as pesquisas que tratam de indicadores em Instituições de ensino, e após uma robusta consulta nas bases de dados da *Web of Science* e na Scopus, buscando identificar trabalhos que abordassem a questão da multidimensionalidade em pesquisas sobre gestão de desempenho por indicadores em instituições de ensino em artigos publicados entre os anos de 2015 e 2020, chegando a 31 artigos, que foram utilizados como base deste estudo.

As revisões sistemáticas devem se basear em um protocolo que descreva o fundamento lógico, a hipótese e os métodos planejados da revisão; uma vez que protocolos detalhados e bem descritos podem facilitar a compreensão e avaliação dos métodos de revisão, bem como a detecção de modificações nos métodos e relatórios seletivos em revisões concluídas.

Diante do exposto, utilizou-se como protocolo de análise dos artigos identificados o protocolo Prisma-P®, que consiste em uma lista de verificação de 17 itens com o objetivo de facilitar a preparação e o relato de um protocolo robusto para a revisão sistemática, uma vez

que a preparação de um protocolo é um componente essencial do processo de revisão sistemática, garantindo que esta seja cuidadosamente planejada e que o que é planejado seja explicitamente documentado antes do início da revisão, promovendo assim uma conduta consistente para a equipe de revisão, responsabilidade, integridade da pesquisa e transparência da eventual revisão concluída.

Isso posto, procurou-se identificar as dimensões e os indicadores abordados nos 31 artigos utilizados como base deste estudo, de acordo com as publicações de Van Looy e Shafagatova (2016) e Crispim e Lugoboni (2012).

A literatura apresenta uma maior concentração de indicadores voltados para educação nas dimensões Acadêmica e Internacionalização e Pesquisa. Esse fato é compreensível, uma vez que existe uma preocupação maior com o *core business*, e que também se justifica até para captação de novos alunos, pois quanto melhores os índices acadêmicos, melhor será a imagem da instituição perante a sociedade, e, conseqüentemente, o interesse de novos discentes.

Outra dimensão bastante citada foi a Financeira. Indicadores Financeiros fornecem informações relevantes a respeito do negócio. Temas como inadimplência ou custos de manutenção do negócio são bem recorrentes e normalmente estão relacionados aos objetivos estratégicos da instituição. A literatura também se mostrou bastante direcionada a apresentar os indicadores de Rentabilidade, Estrutura de Capital, Liquidez e Fluxo de Caixa.

Na dimensão Recursos Humanos, os indicadores citados contribuem para acompanhamento e eficiências na gestão de decisões diárias, tendo em vista que o setor de recursos humanos das universidades deve ser estratégico e os seus resultados visualizados no contexto da IES. A literatura abordou indicadores voltados a performance como capacitação, treinamento e desempenho, não deixando de abordar indicadores relacionados a afastamentos ou comportamentais.

As dimensões Processos, Qualidade Interna e Aluno/Cliente foram citadas e aparentemente há um alinhamento entre seus temas, pois é comum os mesmos artigos abordarem os três temas. Um desempenho nas dimensões Processos e Qualidade Interna provavelmente resultará em um bom desempenho na dimensão Aluno/Cliente. Embora não tenha sido possível identificar essa relação de forma explícita em todos os trabalhos, há aparentemente uma discussão sobre a relação de causa e efeito entre essas dimensões.

Sobre a dimensão Processos, indicadores como Informatização dos Processos, Tempo de Resposta, Eficiência e Produtividade e Auditoria Interna foram os mais citados, o que reforça o a importância para a IES no desenvolvimento dos processos internos. Da mesma forma, a dimensão Qualidade Interna destaca os indicadores: Tempo de Resposta ao Cliente,

Performance por Departamento e Índice de Satisfação com Cursos, reforçando a preocupação da literatura com a qualidade dos serviços prestados.

Na dimensão aluno/cliente, indicadores preocupados com a satisfação dos alunos são os mais recorrentes. Nas três dimensões, verificamos que os indicadores focam na realização das tarefas, medindo o desempenho e objetivos determinados.

Assim como as dimensões citadas anteriormente, a literatura apresenta a dimensão Inovação como um fator importante para a competitividade das IES. A inovação torna-se um requisito básico para a captação de novos alunos, a entrega de valor ao cliente e até a redução de custos. A literatura analisada, embora o conceito de inovação seja importante e muito citado, não apresenta muitos casos empíricos. A falta de uma abordagem mais empírica pode ser estudada de forma mais profunda em pesquisas futuras. Nos artigos que citam a dimensão Inovação, os indicadores abordados foram: Projetos e Inovações, Inovação em Projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação, Prêmios por Inovação em Processos Administrativos e Acadêmicos, Modernização de Instalações para Ensino Inovador e Registro de Patentes.

Na dimensão Sociedade e Extensão, identificou-se que a literatura prevê um processo educacional predominante na formação crítica dos indivíduos sobre a sociedade e seu papel enquanto cidadão transformador e o compromisso com a formação do homem e com o desenvolvimento social, científico e tecnológico. Nota-se que indicadores como: Atividades Sociais, Empregabilidade de Ex-Discentes Pós-Formação e Satisfação dos Empregadores com Profissionais Formados pela Instituição, são na verdade uma forma de melhorar o serviço prestado pela IES, uma vez que indicadores positivos nos quesitos citados retroalimentam o sistema, em pontos como melhoria do processos acadêmicos, acompanhamento das demandas de mercado no que diz ao ensino em sala de aula e também servem como alavancagem da imagem em campanhas de marketing para captação de novos alunos.

A dimensão Mercado, citada na literatura, aborda a performance e a posição de mercado da IES em alguns pontos em relação à concorrência. Uma dimensão importante, tendo em vista que indicadores como Taxa de Matrículas, Penetração de Mercado da Concorrência, Indicadores de Desistência de Alunos, Retorno de Campanhas de Marketing, Imagem da Instituição e Atualização de Oferta de Cursos foram citados, o que demonstra controle por parte das IES em seu nicho e sua posição em relação aos concorrentes, permitindo a adoção de modelos propícios para estimar sua fatia de mercado e a dos concorrentes.

Tratando das dimensões com menor número de citações, a dimensão Fornecedores apresenta indicadores como: Controle de Fornecedores Ativos, Serviços Prestados ou

Adquiridos, Performance dos Fornecedores, Licitações e Contratos e Auditoria de Qualidade dos Serviços/Produtos Recebidos. Nota-se que a literatura cita indicadores voltados para IES vinculadas ao governo, uma vez que para IES privadas a gestão de fornecedores é algo pontual, e em grande parte vinculada a flexibilidade, velocidade de entrega ou prestação do serviço ou custo.

A dimensão sustentabilidade foi abordada somente em cinco artigos. Os artigos abordaram indicadores como: 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, de suma importância para que as IES monitorem o impacto ambiental das suas atividades e dos seus produtos.

Em relação aos objetivos secundários: categorizar a literatura com relação às dimensões da performance e ao uso dos indicadores; e categorizar a literatura sobre performance em IES com relação à abordagem sustentável relacionados aos ODS, após análise dos 86 indicadores de desempenho distribuídos nas 12 dimensões propostas, separando por similaridade e aplicação, chega-se à conclusão de que as dimensões podem ser classificadas em 04 (quatro) macro dimensões, conforme Figura 4, que são: Acadêmica, Econômica, Social e Gerencial.

Este estudo contribui para preencher lacuna na literatura sobre indicadores de desempenho em IES, através da apresentação de um novo Modelo de Indicadores de Desempenho para Instituições de Ensino Superior, tendo em vista, que, poucos estudos proporam um modelo teórico de gestão para IES.

A proposta de contribuição gerencial ao desenvolver um modelo de gestão baseado nos indicadores mais utilizados na literatura, teve por objetivo auxiliar gestores na condução de atividades diárias em IES. Deste modo, o modelo apresentado com uma lista de dimensões e indicadores, podem ser utilizados na gestão da IES, o trabalho de revisão da literatura auxiliou o desenvolvimento desta proposta, uma vez que Neely (1999) afirmou que identificar os indicadores para cada tipo de organização é um desafio para a literatura e para os gestores das empresas.

Esta revisão sistemática da literatura desenvolveu uma busca intensa de publicações recentes, a fim de apresentar um trabalho com credibilidade aos leitores, porém na escolha das bases de dados, algumas publicações relevantes podem ter sido deixadas de lado em razão de estarem em base de dados não consultadas. Da mesma forma, a análise do conteúdo dos artigos depende da interpretação dos pesquisadores.

Este estudo buscou, através de uma revisão sistemática da literatura, responder como

são apresentados os indicadores de desempenho para instituições de ensino superior, identificar e categorizar as pesquisas que tratam do tema gestão por indicadores de desempenho em instituições de ensino superior através da revisão sistemática da literatura e propor um modelo de gestão baseado nos indicadores mais utilizados para auxiliar na condução de atividades diárias na IES, considerando aspectos sustentáveis. Embora a proposta traga uma ferramenta holística e aplicável em qualquer IES, ainda assim, não esgota as possibilidades relacionadas ao assunto levantado.

Para uma agenda futura, sugere-se complementar o modelo proposto com outros indicadores, como também a aplicação empírica do modelo em variadas IES, através de publicações que tratem do tema implantação e aperfeiçoamento dos modelos de indicadores que podem convergir em direção a soluções consolidadas e testadas empiricamente, a fim de promover resultados mensuráveis, integrando sustentabilidade e gestão de negócios. Pode-se dizer que existem lacunas a serem exploradas, uma vez que muitos indicadores podem ser criados em IES, porém grande parte dos estudos ainda se concentra em uma lista limitada de indicadores. 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

- Ab Hamid, M. (2015). Value-based performance excellence model for higher education institutions. *Quality & Quantity*, 49(5), 1919–1944. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0082-z>
- Alani, F., Khan, F., & Manuel, D. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): case study – Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 689-700.
- Albertin, R., Romeo, J., Weiskopf, L., Prochera, J., & Rowen, J. (1995). *Facilitating transportation agency management through performance measurement: The NYSDOT experience with the "management performance indicators" report*. New York: Management Systems Bureau.
- Alboushra, M., Shahbudin, A., & Abdalla, Y. (2015). Understanding Challenges of Performance Measurement in a Public University: evidence from Sudan. *Asian Social Science*, 11(15), 10-21.
- Almeida, M. C. A. A., Santos, L. L., Almeida, W., Freitas, W. A., Veiga, C., & Duclós, L. (2016). Integration indicators to evaluate the performance of a higher education institution. *Revista Espacios*, 37(7), E-1.
- Almohtaseb, A., Almahameed, M., Shaheen, H., & Khattab, M. (2019). A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 325-339.
- 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.
- Amador, S. R., Pérez, M., Pérez, M., & Font, R. (2018). Indicator system for managing science, technology, and innovation in universities. *Scientometrics*, 115, 1575–1587.
- Andriola, W. B., & Araújo, A. C. (2018). Use of indicators for situational diagnosis of Higher Education Institutions. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 645-663. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601062>.
- Angulo-Cuentas, G., Galvis-Lista, E., & González-Zabala, M. (2017). Analysis of Science, Technology, and Innovation (STI) indicators proposed by Latin American Higher Education Institutions. *Revista Espacios*, 38(60), 5.
- 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.
- Azzone, G., Masella, C., & Bertele, H. (1991). Design of performance measures for time-based companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 11(3), 77–85. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579110143412>.
- 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.
- Bentes, A. V., Carneiro, J., Silva, J. F., & Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12), 1790–1799.
- 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.
- Carvalho, C. H. A. (2013). A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. *Revista Brasileira de Educação*, 18(54), 761–776. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782013000300013>.
- 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.

- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A Framework to Assess Performance Measurement systems in SME. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 189-200.
- Crispim, S. F., & Lugoboni, L. F. (2012). Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(1), 42-54.
- Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. (2017). *Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino*. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm
- Duarte, J. D., & Freitas Filho, M. P. (2008). Desafios e oportunidades para a implementação de estratégias inovativas em uma instituição privada de ensino superior do estado de mato grosso: um estudo de caso. *INMR - Innovation & Management Review*, 5(1), 112-125. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79104>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- 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.
- Gacim, A., Drissi, H., & Namir, A. (2019). Evaluation of the Performance of the University Information Systems: case of Moroccan Universities. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(6), 224-230.
- Galvão, H., Corrêa, H., & Alves, J. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 425-441.
- 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.
- Hani, A., Taib, C. A., & Nadarajan, S. (2016). Quality management practices, organizational learning, organizational culture, and organizational performance in iraqi higher education institution: An instrument design. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14, 1-19.
- Janudin, S., & Maelah, R. (2016). Performance measurement system in Malaysian public research universities: Is it contemporary? *International Journal of Management in Education*. 10(3), 219-233.
- Jardali, H., Khaddage-Soboh, N., Abbas, M., & Mawed, N. (2020). Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: design and implementation challenges. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(2), 297-316.
- 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 Economia Publica Social y Cooperativa*, 87, 103-137.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). O Balanced Scorecard: medidas que impulsionam o desempenho. *Harvard Business Review*, 79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222 – 1245.
- Kraemer, M. E. P. (2004). The 21st Century University Towards Sustainable Development. *Electronic Journal of Administrative Science*, 3(2), 1.
- Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. (2004). *Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências*. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm

- Leiber, T. (2019). A general theory of learning and teaching and a related comprehensive set of performance indicators for higher education institutions. *Quality in Higher Education*, 25(1), 76-97.
- 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.
- Lugoboni, L. F. (2017). *A relação entre os sistemas de gestão por indicadores e o desempenho das instituições de ensino superior*. [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].
- Lugoboni, L. F., Soares, L. S., Corrêa, H. L., Chiareto, J., & Dias, B. G. (2013). Avaliação de desempenho de escolas técnicas estaduais de São Paulo: um modelo baseado em indicadores. *Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD*. ANPAD.
- Lynch, R. I., & Cross, F. K. (1991). *Measure up: the essential guide to measuring business performance*. London: Mandarin.
- Machorro, F., & Romero, MV (2017). Proposal for a self-assessment instrument of organizational performance in public institutions of higher education in Mexico. *University Training*, 10(3), 3-10.
- Medina-Quispe, F., Fariña, F., & Castillo-Rojas, W. (2018). Data Mart para obtención de indicadores de productividad académica en una universidad. *Ingeniare - Revista chilena de ingeniería*, 26, 88-101.
- Ministério da Educação. (2021). INEP - Avaliações e Exames Educacionais. <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais>.
- Miranda, A. C. (2015). Indicators in university management: a supportive methodology. *Education*, 40(3),631-644. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117141500011>
- 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.
- Mokoena, A. & Mafini, C. (2016). Corporate performance indicators: The case of universities. *Corporate Board: role, duties and composition*, 12(3), 43-50.
- Morioka, S. N. Iritani, D. R., Ometto, A. R., & Carvalho, M. M. (2018). Systematic review of the literature on corporate sustainability performance measurement: A discussion of contributions and gaps. *Gestão e Produção*, 25(2), 284–303.
- Muniandy, B., Ong, M. Y., Phua, K. K., & Ong, S. L. (2011). User Acceptance of a Key Performance Indicators Monitoring System (KPI-MS) in Higher Education: An Application of the Technology Acceptance Model. *Proceedings of the 2nd International Conference on Education and Management Technology*. IACSIT Press.

- Nazari-Shirkouhi, S., Mousakhani, S., Tavakoli, Mahdokht & Dalvand, M., Šaparauskas, J., & Antucheviciene, J. (2020). Importance of performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3):647-678.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A. (2005), The evolution of performance measurement research: development in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-77.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- 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.
- Popova, V., & Sharpanskykh, A. (2010). Modeling organizational performance indicators. *Information Systems*, 35(4), 505-527.
- 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.
- Santos, A. R, Barbosa, F. L. S, Martins, D. F. V, & Moura, H. J. (2017). Budget, Indicators and Management Performance of the Brazilian Federal Universities. *Administração Pública E Gestão Social*, 9(4), 276-285. <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5116>
- Schwarz, J., Beloff, B., & Beaver, E. (2002). Use sustainability metrics to guide decision-making. *Chemical Engineering Progress*, 98(7), 58–63.
- Scopus (2021). *Scopus Preview*. <https://www.scopus.com/home.uri>.
- Searcy, C. (2009). Corporate sustainability performance measurement: Lessons from system of systems engineering. *Proceedings of the 2009 IEEE international conference on systems, man, and cybernetics*. San Antonio.

- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107, 239–253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>
- Shahin, A., Mahbod, M. A. M. (2006). Prioritization of key performance indicators. An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226-240.
- Souza, A. G., Pinheiro, C. B., Domingues, M. V., Fernandes, V. D. C. & Leite, Y. L. R. (2021). Unidade de gestão de dados e de indicadores críticos para avaliação de desempenho institucional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(1), 157-173. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/32490>
- Srinivasan, R., Jain, V., & Selvamuthu, D. (2020). Perception based performance analysis of higher education institutions: a soft computing approach. *Soft Computing*, 24(4), 513-521.
- Staniškis, Jurgis K.; Arbačiauskas, Valdas. (2009). Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management. *Environmental Research, Engineering and Management*, 2(48), 42-50.
- Strelnik E. U.; Usanova D. S.; Khairullin I. G. (2015). Key Performance Indicators in Corporate Finance. *Asian Social Science*, 11(11),
- Sułkowski, Łukasz & Przytuła, Sylwia & Borg, Colin & Kulikowski, Konrad. (2020). Performance Appraisal in Universities: Assessing the Tension in Public Service Motivation (PSM). *Education Sciences*, 10(7), 174.
- Suryadi, K. (2007). Framework of measuring key performance indicators for decision support in higher education institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(12), 1689-1695.
- Szekely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647.
- Tan, H., Chen, S., Shi, Q., Wang, L. (2014). Development of green campus in China. *Journal of Clean Production*, 64, 646-653.
- Tan, O., Long, C. S., Rasli, A., & Goh, C. (2015). Perception versus Performance Indicators: A Study of Innovation Performance in a Research University. *Asian Social Science*. 12(1), 24.
- 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.
- Tee, K. F. (2016). Suitability of performance indicators and benchmarking practices in UK universities. *Benchmarking: An International Journal*, 23, 584-600.
- Theresia, L., Lahuddin, A. H., & Bangun, R. (2017). Establishment proper of the balanced scorecard indicators to support decision making in a university: a case study in Institut Teknologi Indonesia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 227(1), 012008.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Trapitsin, S., Krokinskaya, O., & Timchenko, V. (2015). Efficiency and quality of university's performance: Faculty opinion. *International Journal for Quality Research*, 9, 435-454.
- Vallaes, F. (2008). University social responsibility: a new philosophy of ethical and smart for universities. *Higher Education and Society*, 2, 191-220. <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/view/47>.
- Valmorbida, S., Ensslin, S., Ensslin, L., & Ripoll, V. (2015). University management with focus on multicriteria performance evaluation: Illustration in the Brazilian context. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*. 9. 61-75.
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *Springer Plus*, 5, 1797.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Venkatesh, U., & Dutta, K. (2006). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal of Educational Management* 21(1), 54-67.
- Waal, A. A. (2008). The secret of high-performance organizations. *Management Online Review*, 4, 1-10.
- Web Of Science. (2021). *Acervo*. https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcollection&mn=70&smn=79&cid=81&.

- 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.
- Yeniyurt, S. (2003). A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 134-142.
- 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.
- Závadský, J., & Hiadlovský, V. (2014). The consistency of performance management system based on attributes of the performance indicator: an empirical study. *Quality Innovation and Prosperity*, 18(1), 93-106.

APÊNDICE A

Quadro A - Dimensões e Indicadores Avaliados

DIMENSÃO 1 - Organização Didático-Pedagógica	Indicadores
1 - Políticas institucionais no âmbito do curso; 2 - Objetivos do curso; 3 - Perfil profissional do egresso; 4 - Estrutura curricular; 5 - Conteúdos curriculares; 6 – Metodologia 7 - Estágio curricular supervisionado (Obrigatório para cursos cujas DCN preveem o estágio supervisionado); 8 - Estágio curricular supervisionado – relação com a rede de escolas da educação básica. (Obrigatório para licenciaturas); 9 - Estágio curricular supervisionado – relação teoria e prática Obrigatório para licenciaturas; 10 - Atividades complementares; 11 - Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC); 12 - Apoio ao discente; 13 - Gestão do curso e os processos de avaliação interna e externa;	14 - Atividades de tutoria; 15 - Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias às atividades de tutoria; 16 - Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no processo ensino-aprendizagem; 17 - Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA); 18 - Material didático; 19 - Procedimentos de acompanhamento e de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem; 20 - Número de vagas; 21 - Integração com as redes públicas de ensino Obrigatório para licenciaturas; 22 - Integração do curso com o sistema local e regional de saúde (SUS) obrigatório para cursos da área da saúde que contemplam, nas DCN e/ou no PPC, a integração com o sistema local e regional de saúde/SUS; 23 - Atividades práticas de ensino para áreas da saúde; 24 - Atividades práticas de ensino para licenciaturas.
DIMENSÃO 2 - Corpo Docente e Tutorial	Indicadores
1 - Núcleo Docente Estruturante – NDE; 2 - Equipe multidisciplinar; 3 - Atuação do coordenador; 4 - Regime de trabalho do coordenador de curso; 5 - Corpo docente: titulação; 6 - Regime de trabalho do corpo docente do curso; 7 - Experiência profissional do docente Excluída a experiência no exercício da docência superior. NSA para cursos de licenciatura; 8 - Experiência no exercício da docência na educação básica. Obrigatório para cursos de licenciatura e para CST da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. NSA para os demais cursos; 9 - Experiência no exercício da docência superior; 10 - Experiência no exercício da docência na educação a distância NSA para cursos totalmente presenciais;	11 - Experiência no exercício da tutoria na educação a distância NSA para cursos totalmente presenciais; 12 - Atuação do colegiado de curso ou equivalente; 13 - Titulação e formação do corpo de tutores do curso NSA para cursos totalmente presenciais; 14 - Experiência do corpo de tutores em educação a distância Exclusivo para cursos na modalidade a distância e para cursos presenciais que ofertam disciplinas (integral ou parcialmente) na modalidade a distância; 15 - Interação entre tutores (presenciais – quando for o caso – e a distância), docentes e coordenadores de curso a distância Exclusivo para cursos na modalidade a distância e para cursos presenciais que ofertam disciplinas (integral ou parcialmente) na modalidade a distância; 16 - Produção científica, cultural, artística ou tecnológica

DIMENSÃO 3 Infraestrutura

Indicadores

- | | |
|---|--|
| <p>1 - Espaço de trabalho para docentes em tempo integral;</p> <p>2 - Espaço de trabalho para o coordenador;</p> <p>3 - Sala coletiva de professores NSA para IES que possui espaço de trabalho individual para todos os docentes do curso;</p> <p>4 - Salas de aula;</p> <p>5 - Acesso dos alunos a equipamentos de informática;</p> <p>6 - Bibliografia básica por Unidade Curricular (UC);</p> <p>7 - Bibliografia complementar por Unidade Curricular (UC);</p> <p>8 - Laboratórios didáticos de formação básica NSA para cursos que não utilizam laboratórios didáticos de formação básica, conforme PPC;</p> <p>9 - Laboratórios didáticos de formação específica NSA para cursos que não utilizam laboratórios didáticos de formação específica, conforme PPC;</p> | <p>10 - Laboratórios de ensino para a área de saúde;</p> <p>11 - Laboratórios de habilidades;</p> <p>12 - Unidades hospitalares e complexo assistencial conveniados. Obrigatório para os cursos da área de saúde, desde que contemplado no PPC;</p> <p>13 - Biotérios Obrigatório para os cursos da área de saúde, desde que contemplado no PPC;</p> <p>14 - Processo de controle de produção ou distribuição de material didático (logística);</p> <p>15 - Núcleo de práticas jurídicas: atividades básicas e arbitragem, negociação, conciliação, mediação e atividades jurídicas reais Obrigatório para Cursos de Direito, desde que contemplado no PPC;</p> <p>16 - Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) Obrigatório para todos os cursos que contemplem, no PPC, a realização de pesquisa envolvendo seres humanos;</p> <p>17 - Comitê de Ética na Utilização de Animais (CEUA) Obrigatório para todos os cursos que contemplem no PPC a utilização de animais em suas pesquisas;</p> <p>18 - Ambientes profissionais vinculados ao curso.</p> |
|---|--|
-

APÊNDICE B

Quadro A - Nacionalidade dos Autores

Título do Artigo	Ano de Publicação	Autor (es)	Nacionalidade dos Autores
Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: design and implementation challenges	2020	Hussein Al Jardali	Líbano
		Nada Khaddage-Soboh	Líbano
		Mohammad Abbas	Líbano
		Nour Al Mawed	Líbano
Importance Performance Analysis based Balanced Scorecard for performance evaluation in Higher Education Institutions: an integrated fuzzy approach	2020	Salman Nazari- Shirkouhi	Irã
		Saeed Mousakhani	Irã
		Mahdokht Tavakoli	Irã
		Mohammad Reza Dalvand	Irã
Perception based performance analysis of higher education institutions: a soft computing approach	2020	Jonas Saparaukas	Lituânia
		Jurgita Antucheviciene	Lituânia
		Rajusrini Srinivasan	Índia
		Vidyottama Jain	Índia
Performance Appraisal in Universities-Assessing the Tension in Public Service Motivation (PSM)	2020	Dharmaraja Selvamuthu	Índia
		Łukasz Sułkowski	Polônia
		Sylwia Przytuła	Polônia
		Colin Borg	Malta
Measuring the performance of private higher education institutions in Malaysia	2020	Konrad Kulikowski	Polônia
		Muhammad Hafiz Yaakub	Malásia
		Zainal Abidin Mohamed	Malásia
		Ahmad Ali Almohtaseb	Jordânia
A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities	2019	Mohmmad Adnan Yousef Alma hameed	Jordânia
		Hisham A. Kareem Shaheen	Jordânia
		Mohammad Haroon Jarrar Al Khattab	Jordânia
		Ayoub Gacim	Marrocos
Evaluation of the Performance of the University Information Systems: Case of Moroccan Universities	2019	Hicham Drissi	Marrocos
		Abdelwahed Namir	Marrocos
A general theory of learning and teaching and a related comprehensive set of performance indicators for higher education institutions	2019	Theodor Leiber	Alemanha
University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study - Sohar University, Oman	2018	Farooq Salman Alani	Omã
		Firdouse Rahman Khan	Omã
		Diana F. Manuel	Filipinas
		Soleidy Rivero Amador	Cuba
Indicator system for managing science, technology and innovation in universities	2018	Maidelyn Díaz Pérez	Cuba
		María José López-Huertas	Espanha
		Reinaldo Javier Rodríguez Font	Cuba
Use of indicators for situational diagnosis of Higher Education Institutions	2018	Wagner Bandeira Andriola	Brasil
		Adriana Castro Araújo	Brasil
Analysis of Science, Technology and Innovation (STI) indicators proposed by Colombian Higher Education Institutions	2018	Mayda Patricia González-Zabala	Colômbia
		Ernesto Amaru Galvis-Lista	Colômbia
		Gerardo Luís Angulo Cuentas	Colômbia
		Fernando Q. Medina	Chile
Data mart to obtain indicators of academic productivity in a university	2018	Francisco M. Fariña	Chile
		Wilson Castillo-Rojas	Espanha
Prioritising performance indicators for sustainable construction and development of university campuses using an integrated assessment approach	2018	Yan Li	Austrália
		Yanfang Gu	Austrália
		Chunlu Liu	Austrália
Performance evaluation of the Brazilian higher education institutions: A reflection in the light of the Comptroller	2017	Maiara Fortunato Guerra	Brasil
		Adriely Camparoto Brito	Brasil
		Juliano Lima Soares	Brasil

Proposal of an instrument for self-evaluation of organizational performance in public institutions of higher education in Mexico	2017	Felipe Machorro	México
		María V. Romero	México
Performance management model: A study in Thai public higher education institutions	2017	Phanpen Palasai	Tailândia
		Sompong Sirisoponsilp	Tailândia
		Achara Chandrachai	Tailândia
		Alexandre Rodrigues Santos	Brasil
		Flávia Lorenne Sampaio	Brasil
Budget, Indicators and Management Performance of the Brazilian Federal Universities	2017	Barbosa	
		Daniel Felipe Victor Martins	Brasil
		Heber José de Moura	Brasil
		Marcia Cristina Alves dos Anjos	Brasil
		Almeida	
		Lilian Lucy dos Santos	Brasil
Integration indicators to evaluate the performance of a higher education institution	2016	Wesley Marcos de Almeida	Brasil
		Wilson Aparecido de Freitas	Brasil
		Claudimar Pereira da Veiga	Brasil
		Luiz Carlos Duclós	Brasil
Performance measurement system in Malaysian public research universities: Is it contemporary?	2016	Sharul Effendy Janudin	Malásia
		Ruhanita Maelah	Malásia
Proposal for University Social Responsibility indicators according to GRI G4 guidelines: the case of the University of Cordoba (Spain)	2016	Clara Guijarro Jiménez	Espanha
		Antonio Gomera Martínez	Espanha
		Miguel Antúnez López	Espanha
Quality management practices, organizational learning, organizational culture, and organizational performance in iraqi higher education institution: An instrument design	2016	Ahmed Hani Mohammed	Malásia
		Che Azlan Bin Taib	Malásia
Corporate performance indicators: The case of universities	2016	Santhirasegaran S.R. Nadarajan	Malásia
		Bakae Aubrey Mokoena	África do Sul
		Chengedzai Mafini	África do Sul
		Tan Owee Kowang	Malásia
Perception versus performance indicators: A study of innovation performance in a research university	2016	Choi Sang Long	Malásia
		Amran Rasli	Malásia
		Goh Chin Fei	Malásia
Suitability of performance indicators and benchmarking practices in UK universities	2016	Kong Fah Tee	Inglaterra
Value-based performance excellence model for higher education institutions	2015	Mohd Rashid Bin Ab Hamid	Malásia
Understanding challenges of performance measurement in a public university: Evidence from Sudan	2015	Marwa Abdalla Alboushra	Sudão
		Amirul Shah Md Shahbudin	Malásia
		Yousif Abdelbagi Abdalla	Sudão
Indicators for the strategic control at Cienfuegos University	2015	Katia Rivero Alonso	Cuba
		Gabriel B. Castillo Morales	Cuba
		Judith Galarza López	Cuba
Indicators on university management: a support methodology	2015	Antonio Carlos Miranda	Brasil
Efficiency and quality of University's performance: Faculty opinion	2015	Sergey Trapitsin	Rússia
		Olga Krokinskaya	Rússia
		Victor Timchenko	Rússia
University management with focus on multicriteria performance evaluation: Illustration in the Brazilian context	2015	Sandra Mara Iesbik Valmorbida	Brasil
		Sandra Rolim Ensslin	Brasil
		Leonardo Ensslin	Brasil
		Vicente Mateo Ripoll-Feliu	Espanha

Fonte: Dados da Pesquisa