



Dimensões do Planejamento Universitário e a Sustentabilidade: Uma revisão sistemática de Literatura

Dimensions of University Planning and Sustainability: A Systematic Literature Review

Luiz Victor Pittella Siqueira ¹

Caroline Rodrigues Vaz ²

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar o planejamento nas universidades, examinando-o sob a ótica de suas dimensões. Por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL) foram analisados 1049 artigos, por títulos e resumos, encontrados nas bases acadêmicas Engineering Village, Scopus e Web of Science. Dos 1049 artigos, retirou-se 911 que não faziam menção ao planejamento universitário e os 138 restantes foram analisados em conjunto com outros 24 artigos, que resultaram das buscas na base cinzenta (google scholar). Dos 162 artigos lidos integralmente, 65 foram excluídos e os 97 selecionados indicaram as “ferramentas” de gestão, estratégias e temas mais relacionados com o planejamento das universidades. Os resultados revelaram oito dimensões (Racional, Sustentabilidade, Qualidade, Tecnologia, Empreendedorismo e Inovação, Sociocultural, Arquitetônica e Internacionalização), que podem influenciar o planejamento universitário. Realizou-se uma análise qualitativa de uma amostra de planejamentos de universidades de excelência brasileiras, por meio da técnica de análise de conteúdo, para validar as dimensões encontradas na RSL. Com exceção da Dimensão Arquitetônica, as demais dimensões estão presentes nos planejamentos das universidades de excelência brasileiras. Detectou-se a sustentabilidade como a atual fronteira do campo de estudos sobre dimensões do planejamento universitário e verificou-se que as universidades estão inserindo-a transversalmente em seus referidos planejamentos.

Palavras-chave: Planejamento Universitário. Dimensões. Sustentabilidade. Desenvolvimento Sustentável.

Cite as: (APA). Siquiera, L. V. P. & Vaz, C. R. (2025). Dimensões do Planejamento Universitário e a Sustentabilidade: Uma revisão sistemática de Literatura. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*. 12 (1), 52-86

Abstract: This study aims to analyze university planning, examining it from the perspective of its dimensions. Through a systematic review, 1,049 articles were analyzed by titles and abstracts, found in the academic databases Engineering Village, Scopus and Web of Science. Of the 1,049 articles, 911 that did not mention university planning were removed and the remaining 138 were analyzed together with another 24 articles, which resulted from searches in the gray database (Google Scholar). Of the 162 articles read in full, 65 were excluded and the 97 selected indicated the management “tools”, strategies and themes most related to university planning. The results revealed eight dimensions (Rational, Sustainability, Quality, Technology, Entrepreneurship and Innovation, Sociocultural, Architectural and Internationalization), which can influence university planning. A qualitative analysis of a sample of planning documents from top-notch Brazilian universities was carried out using the content analysis technique to validate the dimensions found in the SLR. Except for the Architectural Dimension, the other dimensions are present in the planning documents of Brazilian universities of excellence. Sustainability was identified as the current frontier in the field of studies on dimensions of university planning, and it was found that universities are including it transversally in their planning documents.

Keywords: University Planning. Dimensions. Sustainability. Sustainable Development

¹Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: victor.pittella@ufsc.br

²Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail: caroline.vaz@ufsc.br

1 - Introdução

As universidades são sistemas complexos e estão fortemente suscetíveis a influência do ambiente externo, pois dependem das políticas e da regulação estatal para a educação superior, das fontes financiadoras e, em partes, dos grandes objetivos nacionais, traduzidos pelas políticas industriais, tecnológicas e culturais em cada país. Ademais, o principal usuário do sistema educacional de ensino superior é a própria sociedade, que deve ter suas expectativas constantemente monitoradas, de forma a identificar as diferenças entre essas e os objetivos da instituição universitária. (Reis, 2019; Falqueto et al., 2019)

Entre os benefícios da elaboração do planejamento em uma universidade, Reis (2019) cita a definição clara de propósito e das prioridades institucionais, bem como a efetiva atribuição de responsabilidades o que, em conjunto, contribuiria para o melhor desempenho organizacional, além de um maior envolvimento da comunidade universitária (interna e externa). O maior envolvimento poderá gerar uma identidade institucional mais homogeneia, contribuindo para a construção de consensos na formulação do planejamento.

Para Sanches et al. (2023), o planejamento estratégico tradicional tem recebido severas críticas, tanto de estudos voltados às organizações em geral, quanto às Instituições de Ensino Superior (IES). No mesmo sentido, Doyle e Brady (2018) ressaltam que os modelos de planejamentos utilizados, por muitas universidades, se apoiam na adoção de uma abordagem racional para análise de cenários externo e internos.

Contudo, essa não é uma abordagem adequada ao contexto universitário, que possui imprevisíveis mudanças. A abordagem racional seria mais adequada para as atividades lógicas como, por exemplo, ao se elaborar programas para atender as necessidades específicas do mercado de trabalho ou padrões de qualidade estabelecidos por governos. Uma abordagem estratégica mais ampla pode ser necessária para as universidades, pois dessas se esperam que além de responderem as mudanças sociais, também as influenciem. Dessa forma, as universidades precisam perceber as oportunidades emergentes e se envolverem em processos que muitas vezes são abertos e incertos (Doyle & Brady, 2018; Sanches et al., 2023).

Embora haja uma tendência global por mais autonomia para as instituições de ensino superior, a utilização de métodos ineficientes, burocráticos e legislações restritivas, por muitas vezes, limitam a capacidade das universidades responderem às mudanças sociais. (Abugre 2018; Alexander & Hjortsø, 2019). Em países da América Latina os processos de mudança em instituições universitárias enfrentam resistências, deficiências na implementação de estratégias e baixa capacidade de liderança dos gestores, que em geral dão pouca atenção aos públicos de interesse (Falqueto et al., 2020).

O conceito de planejamento evoluiu com o passar dos anos. Contudo, não se considera-o fechado, delimitado por completo, mas pelo contrário o conceito ainda está evoluindo com a complexidade das organizações e aperfeiçoando-se em seus propósitos à medida que a interação entre as organizações, as pessoas que as compõem e a sociedade, que recebe os benefícios e os “danos” de suas atividades, assim o exigem. Para Rizzatti e Rizzatti Junior (2005) o uso sistematizado do planejamento nas universidades brasileiras foi impulsionado por uma série de fatos como, por exemplo, o crescimento das universidades, limitação dos recursos destinados à educação, deterioração do mercado de trabalho e, principalmente, pela crescente necessidade de interação da universidade com a sociedade. Para os autores o planejamento é uma importante metodologia, capaz de auxiliar o administrador na tarefa de identificar e solucionar os problemas críticos que afetam as organizações.

Meyer Jr. (2005) examinou o processo de planejamento praticado por um grupo de universidades brasileiras, em especial, suas dimensões racional, política e simbólica e as possíveis implicações no planejamento institucional dessas organizações. Contudo, tanto os modelos econômicos vigentes, quanto a concepção do papel da universidade em uma sociedade podem influenciar a prática do planejamento desenvolvido, assim ampliando as suas dimensões.

O Século XXI apresenta um contexto de grandes mudanças e de incertezas nos campos econômico, político, social, educacional, ambiental e tecnológico, o que exige das universidades maior agilidade e capacidade de respostas às demandas externas e melhor desempenho como condição para sobrevivência. Essa pesquisa pretende contribuir com o campo científico de investigação do planejamento em universidades, ao indagar se as dimensões racional, política e simbólica de Meyer Jr. (2005), que se relacionam com questões internas das universidades, não estariam sujeitas às pressões externas que direcionam a atuação universitária.

Nesse contexto, a presente revisão sistemática busca responder à seguinte pergunta: Quais as dimensões do planejamento universitário no contexto atual, considerando as pressões internas e externas que influenciam a atuação das universidades no século XXI? Dessa forma, essa revisão sistemática de literatura objetiva compreender o planejamento universitário pela ótica de suas dimensões. Pesquisas nesta área são escassas e a gestão das universidades carecem dessas para apoiá-las em sua tomada de decisão.

Ao realizar esta revisão sistemática de literatura, este estudo contribui para entender quais são as “ferramentas” de gestão, estratégias e temas (dimensões) que os artigos científicos atuais mais relacionam com planejamento universitário, assim possibilitando reconhecer as funções para as quais as universidades estão sendo direcionadas na atual sociedade.

2- Dimensões do Planejamento Universitário: Marco Teórico

Os desafios encontrados para uma gestão eficaz nas universidades estão relacionados, em geral, pelas questões de estrutura, cultura organizacional, poder e conflito (Alashloo et al., 2005; Sanches et al., 2023). Conforme Meyer Jr. (2005), um dos primeiros autores a ressaltar a natureza política das IES foi Baldrige (1983), para quem a disputada de grupos de interesses gera objetivos ambíguos e difusos nas Instituições de Ensino Superior. No mesmo sentido, Howes (2018) afirma que os gestores universitários lidam frequentemente com tensões provocadas por divergências culturais internas e por diferentes interesses pessoais. Portanto, para um bom planejamento em uma IES deve-se considerar os interesses da comunidade universitária e de seus públicos de interesses, como a comunidade local, governo, sociedade civil, entre outros (Falqueto et al., 2020; Sanches et al., 2023).

Nardo, Codreanu, Roberto (2021) destacam que o atual contexto das universidades exige que essas realizem boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, justamente por serem encarregadas pela formação de profissionais e pela disseminação do conhecimento dentro da sociedade (Kouatli, 2019; Ayala-Rodríguez et al., 2017; Di Nauta et al., 2020; Terán-Bustamante & Torres-Vargas, 2020). Estudos anteriores destacaram que as universidades estão incluindo a sustentabilidade como uma estratégia provenientes dos planejamentos de médio e longo prazo para atingirem seus objetivos de responsabilidade social (Leal Filho et al. 2019a, 2019b, 2019c).

De acordo com Abdul Razak et al. (2017), há uma forte relação entre a universidade como agente social e o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os campi universitários são comparáveis às cidades, apesar das diferenças de tamanho e tipo de estruturas. O modelo *Smart City* pode ser dimensionado e adaptado a eles para criar um *Smart Campus*, conforme Pagliaro et al. (2016). Nesse sentido, a tecnologia e a arquitetura das organizações podem agregar valor por meio da otimização de recursos e dos espaços, sendo um tema a ser incluído no planejamento das instituições universitárias (Bischof-Dos-Santos et al., 2017; Claudel et al. 2017; Zhou & Lu, 2022).

Ahmed (2023) ressalta a importância de alinhar a estratégia de educação à distância com o planejamento estratégico da instituição educacional, pois o uso da tecnologia na educação requer ferramentas e instalações que forneçam a correta experiência para os usuários e, em muitos casos, a combinação de métodos de educação integrados (a distância e presencial).

Diversos pesquisadores identificaram relações entre rankings universitários e planejamento (Hazelkorn, 2011; Hazelkorn, Loukkola & Zhang, 2014; Liu & Cheng, 2011). Para Dowsett (2020), as universidades estão se reposicionando estrategicamente para alcançar

melhores posições em rankings, pois os financiamentos das pesquisas e das infraestruturas estão se alinhando às prioridades nacionais e a alocação de recursos tem utilizado de avaliação e métricas de desempenho, como os referidos rankings. Nesse sentido, o referido autor considera que os rankings universitários globais influenciam o planejamento estratégico em instituições universitárias.

Outros estudos relacionam diferentes temas com o planejamento nas universidades. Para Ranjporazarian (2017) e Arthur (2016) as universidades também são instituições culturais e têm o dever de manter e fortalecer os programas e ações nessa área. Para De Matos Pedro, Alves e Leitão (2022) a Qualidade de vida (QV) no campus universitário surge como um tema importante para o desempenho das IES, especialmente no que diz respeito à percepção dos estudantes. Para Da Rosa Pires, Rodrigues e Castro (2002), o contexto das economias emergentes exige o aumento das relações universidade-indústria para além da transferência de tecnologia. Este argumento baseia-se na percepção de que as universidades desempenham um papel importante na construção da capacidade de uma região em promover o seu desenvolvimento. Outro tema comum no contexto universitário atual é o empreendedorismo, pois as IES são consideradas como atores importantes para criação de uma cultura empreendedora (Kozlov, 2018; Koyuncuoglu & Tekin, 2022)

Para Meyer Jr. (2005) diversos autores destacaram, de forma distinta, as dimensões em que se constitui o planejamento nas universidades. Ao examinarem o planejamento universitário brasileiro, no início dos anos 2000, Meyer e Lopes (2003) constataram que essas dimensões se resumiam aos fatores políticos, simbólicos e racionais. Conforme os autores, a dimensão racional englobava o esforço da gestão universitária em ordenar, de forma lógica, objetivos e ações para o uso dos recursos escassos. A dimensão política do planejamento seria materializada pelo processo de negociação entre grupos de interesse, que consideravam o momento de planejamento como uma oportunidade de “barganhas” e disputa de projetos políticos. A dimensão simbólica do planejamento era atribuída a imagem que essa pretendia passar para sua comunidade universitária. Nessa dimensão o planejamento seria importante por aquilo que simboliza para as pessoas, emitindo uma visão que produziria identificação e consenso na comunidade acadêmica ou, pelo contrário, aprofundaria as divisões e disputas.

Transcorridas duas décadas, as transformações nos ambientes (externos e internos) de organizações complexas, como as universidades, podem ter exigido dessas a incorporação de novas dimensões em seus planejamentos. Como uma organização sensível às mudanças do ambiente, a gestão universitária precisa adquirir a capacidade de ajustar-se aos novos cenários e conjunturas. Dessa forma, os gestores das universidades precisam estabelecer objetivos e

prioridades considerando os anseios e necessidades da sociedade. Nesse contexto, o planejamento universitário torna-se um instrumento suscetível as mudanças do ambiente externo, devendo incorporar as novas demandas da sociedade e alinhá-las a uma estratégia principal ou dominante.

3. Procedimentos metodológicos

Realizar uma revisão sistemática de literatura vai além da atividade usual de fazer uma revisão de literatura como parte de uma pesquisa acadêmica, mais que isso precisa garantir o caráter de reprodutibilidade por outros pesquisadores. Conforme Galvão e Ricarte (2019), a revisão sistemática da literatura é modalidade de pesquisa, com alto nível de evidência, que segue protocolos previamente definidos e difundidos, visando padronizar o formato e as estratégias de busca nas bases de dados bibliográficos em que forem consultadas, além dos processos de seleção e análise dos artigos científicos, bem como seus critérios de inclusão e exclusão. Ademais, no processo metodológico é destacado as limitações de cada artigo analisado e da própria revisão.

Para garantir a qualidade das revisões publicadas têm sido desenvolvidas ferramentas para auxiliar na utilização de critérios mínimos de qualidade. Conforme Page et al. (2020), uma delas é o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*, comumente conhecida como PRISMA (2020), que contempla um conjunto de itens (PRISMA *checklist*), que devem ser observados para uma revisão sistemática de qualidade. A referida metodologia PRISMA, também apresenta o fluxo dos critérios de inclusão e exclusão de artigos de uma revisão sistemática (PRISMA *flow diagram*).

Do mesmo modo que as demais pesquisas científicas, a revisão de literatura demanda seus próprios objetivos, problemas de pesquisa, metodologia, resultados e conclusão, não se caracterizando como uma parte de uma pesquisa mais ampla. A revisão sistemática de literatura deve começar com um problema de pesquisa bem definido, para isso deve contemplar a especificação da população ou do problema ou da condição que será estudada, o tipo de intervenção que será analisada, se haverá comparação entre intervenções e, por fim, o desfecho (resultado) que se pretende estudar. Esta abordagem para a elaboração da questão de pesquisa é conhecida pela sigla PICO, onde “P” é população ou problema, “I” é intervenção, “C” é comparação e “O” é resultado ou *outcome*, do termo em inglês (Galvão & Ricarte, 2019).

Como ponto de partida para a revisão sistemática da literatura foi formulada a seguinte questão em formato PICO: O Planejamento universitário (População), que recebe influência de modelos econômicos e das concepções de universidades (Intervenção), além das dimensões política, simbólica e racional (Controle), possuem quais outras dimensões (*Outcomes*)?

Para responder à essa pergunta utilizou-se dos seguintes descritores: (“*higher education institutions*” OR “*public universit**” OR *universit**) AND (“*economic development*” OR “*economic models*” OR *conceptions* OR *models*) AND (“*political dimension*” OR “*symbolic dimension*”; OR “*rational dimension*” OR *dimension*) AND (“*planning process*” OR “*planning dimension*” OR “*strategic alignment*” OR *strategic* OR *planning*). A construção dos descritores de busca pode ser verificada no Quadro 1.

Quadro 1 – O processo de construção dos descritores de busca

Objetivo /Problema	O Planejamento universitário (População), que recebe influência de modelos econômicos e das concepções de universidades (Intervenção), além das dimensões política, simbólica e racional (Controle), possuem quais outras dimensões (<i>Outcomes</i>)?			
	P	I	C	O
Extração	Planejamento em Universidades federais brasileiras.	Influência de modelos econômicos e concepções de universidades no planejamento universitário	Dimensões políticas, simbólica e racional do planejamento universitário	Aperfeiçoamento do processo e de metodologias de planejamento Universitário. Definição correta das dimensões do planejamento universitário. Correto alinhamento estratégico do planejamento universitário
Conversão	<i>higher education institutions;</i> <i>University;</i> <i>Universities;</i> <i>Public;</i> <i>Plan.</i> <i>Planning</i>	<i>Economic;</i> <i>Development;</i> <i>Conceptions</i> <i>Models;</i> <i>University;</i> <i>Universities;</i>	<i>Dimension;</i> <i>Political;</i> <i>Symbolic;</i> <i>rational;</i> <i>Plan;</i> <i>Planning</i>	<i>Process;</i> <i>Planning;</i> <i>Strategic; alignment</i>
Combinação	<i>higher education institutions;</i> <i>Public University;</i> <i>Public Universities;</i> <i>“Universities Plan”</i> <i>“University Planning”</i>	<i>“economic development”;</i> <i>“University Conceptions”;</i> <i>“Universities Conceptions”</i> <i>“University models”;</i> <i>“Universities models”.</i>	<i>Political Dimension;</i> <i>Symbolic Dimension;</i> <i>rational Dimension;</i> <i>Planning “Dimension”</i>	<i>“Planning Process”;</i> <i>“strategic alignment”;</i> <i>“strategic”</i> <i>“Planning”</i>
Construção	<i>“higher education institutions” OR</i> <i>“public university” OR</i> <i>“public universities” OR</i> <i>“Universities Plan” OR</i> <i>“University Planning”</i>	<i>“economic development” OR</i> <i>“University Conceptions”;</i> OR <i>“Universities Conceptions” OR</i> <i>“University models”;</i> OR <i>“Universities models”.</i>	<i>“political dimension” OR</i> <i>“symbolic dimension”;</i> OR <i>“rational dimension” OR</i> <i>“Planning Dimension”</i>	<i>“planning process” OR</i> <i>“strategic alignment” OR</i> <i>“strategic planning”</i>
Acrônimos/ Descritores de buscas	<i>(“higher education institutions” OR “public universit*” OR universit*) AND (“economic development” OR “economic models” OR conceptions OR models) AND (“political dimension” OR “symbolic dimension”; OR “rational dimension” OR dimension) AND (“planning process” OR “planning dimension” OR “strategic alignment” OR strategic OR planning)</i>			

Fonte: Elaboração dos autores (2025)

Destaca-se que a seleção desses termos foi proveniente da busca em dois Tesouros, o *IEEE Thesaurus* e o Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação, que propiciaram todos os termos necessários para construção dos descritores, conforme a questão de pesquisa no formato PICO citada anteriormente. Conforme Pinheiro (2014, p.9), tesouros “são listas estruturadas de termos e suas relações, onde cada um deve representar um único conceito ou ideia, de forma a orientar indexadores e usuários, levando-os de uma ideia ao termo que melhor a expresse”. Ademais, é por meio da sistematização dos conceitos, que os tesouros asseguram a mesma linguagem em uma determinada área, além de promover a padronização e a reutilização de suas representações.

Com os termos definidos, durante os meses de agosto e setembro de 2022, foi consultado os motores de busca *Scopus* (553 resultados), *Web of Science* (579 resultados) e *Engineering Village* (7.856 resultados). A fim de refinar a busca no *Engineering Village* utilizou-se os seguintes filtros por categoria: i) Em **Document Type** selecionou-se “*Journal article*” (3.953 resultados); ii) **Language** (*{english}* OR *{spanish}*) (3.578 resultados). Posteriormente selecionou-se em iii) **Controlled vocabulary** *{planning}* OR *{strategic planning}* (461 resultados). A fim de refinar mais a busca, procurou-se novamente em **Controlled vocabulary** (iv) mais palavras afins³ com planejamento e universidade (386 resultados). Por fim, selecionou-se apenas os artigos de acesso livre (v) **All Open Access** {WN CV} (101 resultados).

Dessa forma, os 101 resultados da busca no *Engineering Village* somaram-se aos 553 da *Scopus* e 579 da *Web of Science*, totalizando 1.233 artigos. Os arquivos das bases de dados foram gerenciados no Rayyan, que identificou 184 artigos duplicados. Assim resultou um total de 1049 artigos que foram analisados por títulos e resumos. Dessa análise retirou-se 911 artigos que não tinham relação com o tema.

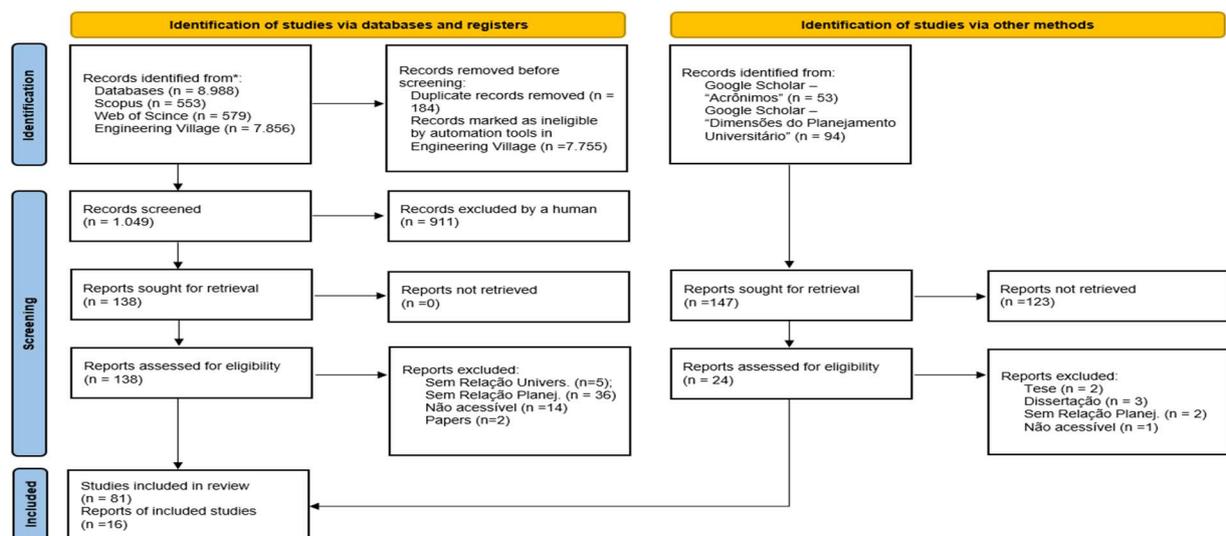
Dos 1049 artigos, 138 foram analisados em conjunto com outros 24 artigos que resultaram das buscas na base cinzenta (*google scholar*). Primeiramente, no *google scholar*, tentou-se utilizar os mesmos acrônimos das bases acadêmicas. Contudo, retornou apenas 53 documentos, que foram analisados e apenas 2 artigos foram selecionados. Assim, uma nova busca no *google scholar* foi realizada com o termo "dimensões do planejamento universitário", sendo possível selecionar 22 artigos dos 94 resultados encontrados, após analisar títulos e resumos.

³ *{sustainable development}* OR *{decision making}* OR *{economic and social effects}* OR *{economics}* OR *{environmental protection}* OR *{climate change}* OR *{competition}* OR *{customer satisfaction}* OR *{societies and institutions}* OR *{costs}* OR *{marketing}* OR *{decision support systems}* OR *{environmental impact}* OR *{information technology}* OR *{project management}* OR *{social aspects}* OR *{ecology}* OR *{industrial economics}* OR *{environmental management}* OR *{energy policy}* OR *{information management}* OR *{managers}* OR *{regional planning}* OR *{energy utilization}* OR *{gas emissions}* OR *{knowledge management}* OR *{decision theory}* OR *{ecosystems}* OR *{energy efficiency}* OR *{public policy}* OR *{quality control}* OR *{renewable energy resources}* OR *{risk management}* OR *{urban planning}* OR *{environmental technology}* OR *{big data}* OR *{data mining}* OR *{efficiency}* OR *{environmental impact assessments}* OR *{quality of service}* OR *{learning systems}* OR *{students}*

A seleção dos documentos da literatura cinzenta seguiu os seguintes critérios: (i) relevância direta para a questão de pesquisa, avaliada pela leitura do título e resumo; (ii) identificação clara da fonte (evento científico ou organização); (iii) descrição suficiente da metodologia para permitir uma avaliação da sua adequação; e (iv) clareza e detalhe na apresentação das informações. Adicionalmente, buscou-se por consistência entre os achados da literatura cinzenta e os da literatura revisada por pares incluída nesta RSL.

Os 24 artigos do *google scholar* somaram-se com os 138 das bases acadêmicas, resultando em um total de 162 artigos lidos na íntegra. Desses 162 artigos, 97 artigos foram incluídos (Critério de elegibilidade: fazer relação do objeto da pesquisa com planejamento e universidades) e 65 foram excluídos (38 por não fazerem nenhuma relação com planejamento, 5 por não tratarem de universidades, 15 por não estarem acessíveis - artigos pagos-, 2 por serem teses, 3 por serem dissertações e 2 por serem *papers*). Todo o processo de seleção é explicitado na forma de fluxo, conforme as diretrizes do PRISMA *flow diagram*, na Figura 1, abaixo.

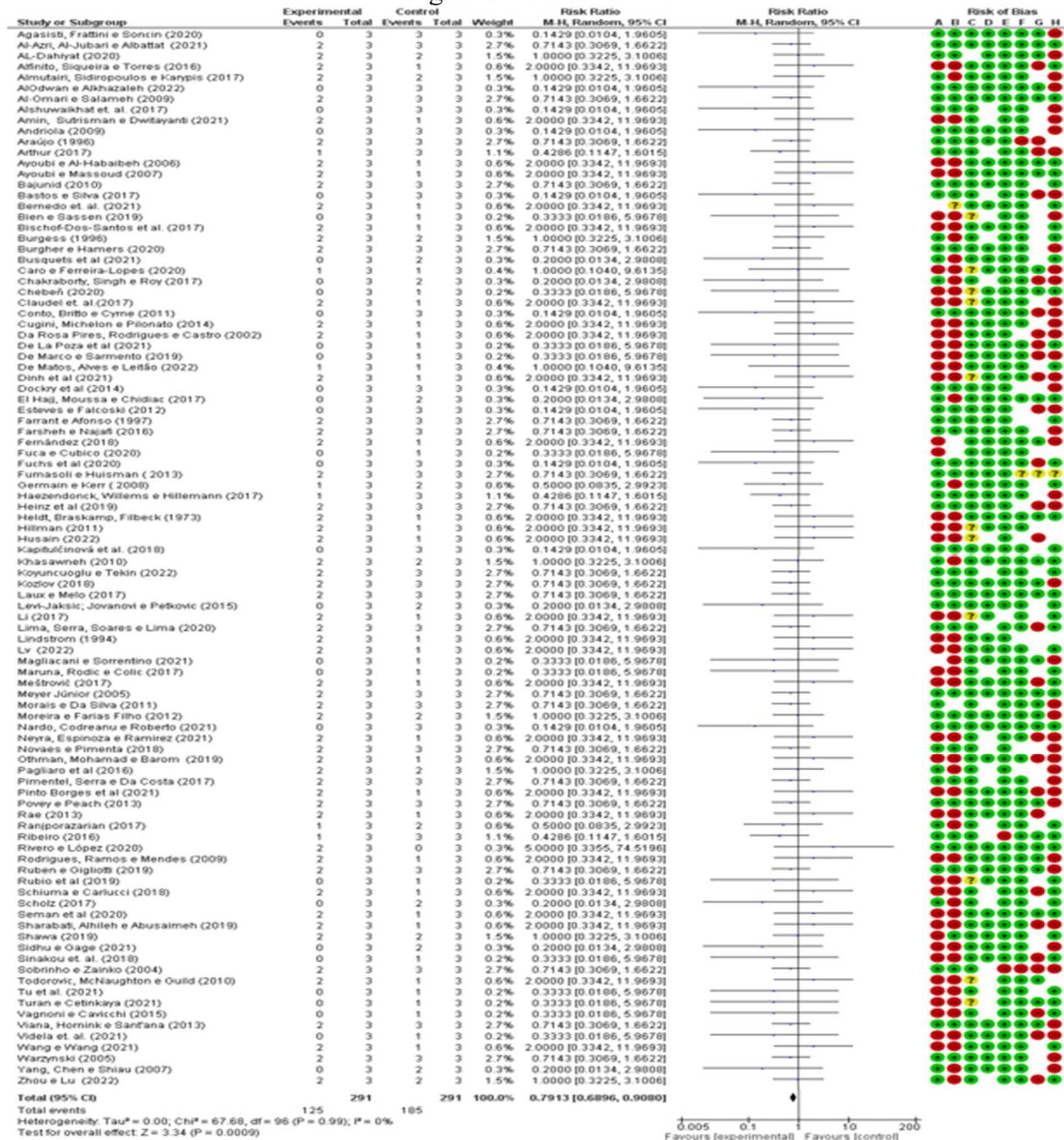
Figura 1 – O Processo de filtragem do corpus da pesquisa



Fonte: Elaboração dos autores (2025)

Para avaliação da qualidade metodológica dos artigos, foi usado a análise de viés que contribui para julgar e interpretar a força da evidência dos estudos incluídos (Canto, et al. 2020). Para isso, dotou-se a análise pela Joanna Briggs Institute (JBI) que fornece uma lista de itens em forma de check list, para apresentar um escore final proveniente da avaliação geral dos itens, nos quais podem ser adaptados as perguntas para a pesquisa.

Figura 2 – Risco de Viés



do artigo (sustentabilidade, qualidade, tecnologia, etc.) é apresentada como um elemento que influencia o desempenho de uma universidade?; e) O artigo está publicado em revista indexada?; f) As conclusões da pesquisa decorrem da análise ou interpretação dos dados?; g) A pesquisa envolveu gestores universitários?; h) A pesquisa foi realizada em mais de uma universidade?. A Figura 2 apresenta os resultados do risco de viés.

Tendo em vista o número expressivo de artigos (22) dessa revisão sistemática, que fizeram relação entre planejamento universitário e sustentabilidade e a fim de poder constatar se de fato a sustentabilidade seria uma nova dimensão do planejamento universitário, nas variáveis experimento e controle buscou-se considerar como experimento se os artigos abordam os três eixos da Sustentabilidade: o Econômico; o Social e; o Ambiental.

Destaca-se que a lógica de teste do RevMan é a mesma utilizada em medicamentos. Por exemplo, ao verificar se um “tratamento” evitou a manifestação de determinada doença em pacientes selecionados, na variável de experimento não poderia haver manifestação. Já a variável controle precisa ter uma lógica inversa à do experimento, ou seja, verificar entre os pacientes que não tiveram o “tratamento” quantos tiveram a “doença”. Assim sendo, ao se constatar que o artigo faz a relação da sustentabilidade (Experimento) com o planejamento universitário (Controle) o referido artigo teria o “0” (zero) no experimento e três pontos no controle. Dessa forma, no RevMan, a variável controle precisa pontuar se o artigo realmente trata de planejamento para que na variável “experimento” (sustentabilidade) possa ter validade.

A fim de complementar as análises dessa revisão sistemática de literatura utilizaram-se o *VOSviewer* que, conforme Wong (2018), é um software para construção de mapas para visualizar dados de rede bibliométrica, ou seja, serve para quantificar e analisar artigos científicos. O *software* adota o método *Visualization of Similarities* (VOS) para definir as ligações de um conjunto de bibliografia científica, a partir de unidades de análise como, por exemplo, autores, palavras-chave, número de publicações por ano, instituições mais influentes, entre outros indicadores.

Assim, o *VOSviewer* permite a organização e sistematização de informações científicas por meio de gráficos. Ademais, o referido software cria visualizações gráficas, por meio de critérios com alta similaridade, permitindo interpretações sobre a proximidade entre pesquisadores ou palavras-chave. Utilizou-se o *VOSviewer* para construir, a partir das palavras-chave mais utilizadas, a relação existente entre os temas mais tratados nos artigos, que serão apresentados na análise dos resultados a seguir.

Para fins de verificação dos resultados encontrados na revisão sistemática, utilizar-se-á da triangulação de dados por meio da Análise de Conteúdo dos Planos de Desenvolvimento

Institucional ou Planejamentos Estratégicos - quando o primeiro não estiver disponível – das 29 universidades brasileiras, com melhor desempenho no Índice Geral de Cursos (IGC) de 2023, publicados em abril de 2025 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. (INEP, 2025a)

Conforme INEP (2025b), o IGC é um indicador de qualidade que avalia as instituições de educação superior no Brasil. Seu cálculo é realizado anualmente conforme descrito Nota Técnica N° 9/2024/CEI/CGGI/DAES-INEP e sua pontuação vai de 1 a 5, sendo cinco a faixa para as IES de melhor desempenho.

Assim sendo, em cada sítio eletrônico institucional das 29 universidades, com faixa cinco no IGC 2023, buscou-se a versão mais atualizada dos Planos de Desenvolvimento Institucional para análise do conteúdo. As universidades com nota cinco são referências de excelência no país e ocupam um lugar de destaque, justificando assim a sua importância como população estudada.

Destaca-se que foram encontrados 26 PDIs⁴ dos 29 procurados. Duas universidades⁵ disponibilizaram seus Planos Estratégicos - que também foram analisados - ao invés do PDI e uma universidade⁶ não disponibilizou em seu sítio eletrônico nenhum documento atualizado de planejamento.

4. Análise dos dados

Dos 97 artigos incluídos nesta revisão, 28 relacionam Planejamento com a **Dimensão Racional**, ou seja, estudos que tratam sobre a eficiência da organização e alcance de melhores resultados, 22 relacionam com **Sustentabilidade**, 15 estudam a Dimensão **Qualidade**, 11 com **Tecnologia**, sete com **Empreendedorismo**, outros sete com a Dimensão **Sociocultural**, quatro tratam da Dimensão **Arquitetônica** (Planejamento dos Espaços e *Smart Campus*) e três sobre

⁴ 2ª) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); 3ª) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); 4ª) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); 5ª) Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC); 6ª) Universidade Federal de Viçosa (UFV); 7ª) Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP); 8ª) Universidade Federal do Paraná (UFPR); 9ª) Universidade de Brasília (UNB); 10ª) Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR); 11ª) Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); 12ª) Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP); 13ª) Universidade Federal da Bahia (UFBA); 14ª) Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); 15ª) Universidade Federal de Lavras (UFLA); 17ª) Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE); 18ª) Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); 19ª) Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); 20ª) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO); 21ª) Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); 22ª) Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); 23ª) Universidade Federal do Ceará (UFC); 24ª) Universidade Federal de Goiás (UFG); 25ª) Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA); 26ª) Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF); 27ª) Universidade Federal de Uberlândia (UFU); 28ª) Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE). OBS: A numeração inserida ao lado do nome de cada instituição refere-se a sua posição no IGC 2023.

⁵ 1ª) Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e 16ª) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

⁶ 29ª) Universidade Estadual De Maringá (UEM)

Internacionalização.

Destaca-se que a Dimensão Racional é um pouco mais fragmentada, com um conjunto de ferramentas de gestão, estratégias e temas mais amplos, enquanto a dimensão da sustentabilidade aparece com um conjunto mais coeso, subdivididos em: (i) Desenvolvimento Sustentável; (ii) Sustentabilidade e; (iii) Comportamento Pró-ambiental, como se pode observar no Quadro 2 - Dimensões e autores do planejamento universitário – onde classificam-se as ferramentas de gestão, estratégias e temas, abordados nos artigos pesquisados, por dimensões do planejamento universitário.

Quadro 2 – Dimensões e autores do planejamento universitário.

Dimensões	Ferramentas de Gestão, Estratégias e Temas	Autores	Título	Revista
Dimensão Racional (28 artigos)	Balanced Scorecard (5 artigos)	AL-Dahiyat (2020)	Measuring the strategic performance of higher education institutions: A balanced scorecard approach	Academy of Accounting and Financial Studies Journal
		Cugini, Michelin e Pilonato (2014)	In search of academic excellence with the strategy map: analysis of an Italian case study	Business Performance Management
		Farsheh e Najafi (2016)	Investigate the effect of conversion cycle seci knowledge on organizational strategic performance at the university of medical sciences, bandar abbas	International Journal of Pharmacy and Technology
		Heinz et al. (2019)	Balanced Scorecard e Planejamento Estratégico na Gestão Universitária	XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária
		Pimentel, Serra e Da Costa (2017)	Gestão Universitária Estratégica: Alinhando o Planejamento Institucional Com o Balanced Scorecard	XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária
	Tipos de Planejamento: Planejamento Estratégico; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDIs). (13 artigos)	Al-Omari e Salameh (2009)	Strategic planning effectiveness in Jordanian universities: faculty members' and academic administrators' perspectives	Research in Post-Compulsory Education
		Araújo (1996)	Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?.	Revista De Administração Pública
		Farrant e Afonso (1997)	Strategic planning in African universities: how relevant are Northern models?	High Educ Policy
		Fumasoli e Huisman (2013)	Strategic Agency and System Diversity: Conceptualizing Institutional Positioning in Higher Education.	Minerva
		Laux e Melo (2017)	Pensamento, Planejamento e Ações Estratégicas Nas IES Comunitárias (ICES-BR): Elementos Fundamentais Da Gestão Estratégica Universitária	Ciências Sociais Aplicadas em Revista
		Lima, Serra, Soares e Lima (2020)	Estratégia ou Legitimidade? análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas universidades brasileiras	Brazilian Business Review
		Meyer Júnior (2005)	Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras	Revista Alcance

	Morais e da Silva (2011)	A Prática Gerencial das Instituições Federais de Ensino Superior Avaliadas em Cinco Dimensões	Meta: Avaliação
	Moreira e Farias Filho (2012)	A Participação no Planejamento Universitário: um Estudo de Caso na Universidade do Estado do Pará.	Conhecer: Debate Entre o Público e o Privado
	Ribeiro (2016)	Planejamento Estratégico na Perspectiva da Gestão Universitária Socialmente Responsável	6.ª Conferência do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa (FORGES) – UNICAMP, Brasil.
	Rivero e López (2020)	Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos	Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina,
	Viana, Hornink e Sant'ana (2013)	Planejamento Estratégico na Gestão Universitária: o Processo de Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional sob a Perspectiva dos Modelos Gerencial e Societal de Administração Pública	XIII Coloquio de Gestión Universitaria En Américas,
	Warzynski (2005)	The Evolution of Organization Development at Cornell University: Strategies for Improving Performance and Building Capacity	Advances in Developing Human Resources
Orientação para o mercado / Influência do consumidor/ Escolha do aluno / (3 artigos)	Alfinito, Siqueira e Torres (2016)	The student's choice based on consumer psychology: an analysis applied to higher education institutions of Brazil.	International Review on Public and Nonprofit Marketing
	Burgher e Hamers (2020)	A quantitative optimization framework for market-driven academic program portfolios	International Journal of Educational Management
	Othman, Mohamad e Barom (2019)	Students' decision making in class selection and enrolment	International Journal of Educational Management
Planejamento Setorial: (Planejamento da Equipe Acadêmica; Planejamento do Capital humano Sustentabilidade econômica; Gestão Estratégica de Ativos; Processo de tomada de decisão. (7 artigos)	Burgess (1996)	Planning the academic's workload: different approaches to allocating work to university academics	The International Journal of Higher Education Research
	Chebeñ (2020)	Determinants of Economic Sustainability in Higher Education Institutions	Amfiteatru Economic
	Fucà e Cubico (2020)	Undecidability and the evolution of ideas in an emergency event: An example of how to systemically test organizational effectiveness (OE) in university groups	Education Sciences
	Hillman (2011)	The Ethical Dimensions of Awarding Financial Aid.	Tertiary Education and Management
	Khasawneh (2011)	Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan	International Journal of Educational Management
	Povey e Peach (2013)	Understanding and implementing strategic asset management at the University of Southern Queensland	Facilities
	Yang, Chen, Shiau (2007)	A DFX and concurrent engineering model for the establishment of a new department in a university	International Journal of Production Economics

Dimensão da Sustentabilidade (22 artigos)	Desenvolvimento Sustentável (3 artigos)	AlOdwan e Alkhazaleh (2022)	Effective Planning and Achieving the Comprehensive Development: Al Ain University as a Model	Academic Journal of Interdisciplinary Studies
		Esteves e Falcoski (2012)	Planejamento, projeto e gestão ambiental do espaço universitário	Actas 7mo Congreso de Medio Ambiente AUGM
		Fuchs et al. (2020)	Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing	International Journal of Sustainability in Higher Education
	Sustentabilidade (14 artigos)	Alshuwaikhat et al. (2017)	The Development of a GIS-Based Model for Campus Environmental Sustainability Assessment	Sustainability
		Bien e Sassen (2020)	Sensemaking of a sustainability transition by higher education institution leaders	Journal of Cleaner Production
		Busquets et al. (2021)	Sustainability Education in the Spanish Higher Education System: Faculty Practice, Concerns and Needs	Sustainability
		De La Poza et al. (2021)	Using THE Impact Rankings to Model and Measure Their Contribution to Sustainability	Sustainability
		Dockry et al. (2016)	Sustainable development education, practice, and research: an indigenous model of sustainable development at the College of Menominee Nation, Keshena	Sustainability Science
		El Hajj, Moussa e Chidiac (2017)	Environmental sustainability out of the loop in Lebanese universities	Journal of International Education in Business
		Kapitulčinová et al. (2018)	Towards integrated sustainability in higher education – Mapping the use of the Accelerator toolset in all dimensions of university practice	Journal of Cleaner Production
		Magliacani e Sorrentino (2021)	Embedding sustainability dimensions in university collections management: a “scientific journey” into a natural history museum	Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development
		Nardo, Codreanu, Roberto (2021)	Universities’ Social Responsibility through the Lens of Strategic Planning: A Content Analysis	Administrative Sciences, MDPI
		Rubio et al. (2019)	Embedding Sustainability Competences into Engineering Education. The Case of Informatics Engineering and Industrial Engineering Degree Programs at Spanish Universities	Sustainability
		Scholz (2017)	The Normative Dimension in Transdisciplinarity, Transition Management, and Transformation Sciences: New Roles of Science and Universities in Sustainable Transitioning	Sustainability
		Sinakou et. al. (2018)	Academics in the field of Education for Sustainable Development: Their conceptions of sustainable development	Journal of cleaner production
Turan e Cetinkaya (2022)	The role of aesthetics and art in organizational sustainability: A conceptual model and exploratory study in higher education	Sustainable Development		

	Comportamento Pró-ambiental (5 artigos)	Vagnoni e Cavicchi (2015)	An exploratory study of sustainable development at Italian universities	International Journal of Sustainability in Higher Education
		Chakraborty, Singh e Roy (2017)	A study of goal frames shaping pro-environmental behaviour in university students	International Journal of Sustainability in Higher Education
		Fernández (2018)	La educación en riesgos climáticos: una experiencia en la Universidad de Matanzas	Universidad Y Sociedad
		Maruna, Rodic e Colic (2018)	Remodelling urban planning education for sustainable development: the case of Serbia.	International journal of sustainability in higher education
		Tu et al. (2021)	Graduate students' behavioral intention towards social entrepreneurship: Role of social vision, innovativeness, social proactiveness, and risk taking	Sustainability
		Videla et. al. (2021)	Formative method for the development of environmental behavior in university students Lima-Peru	Investigación y pensamiento crítico
Dimensão da Qualidade (15 artigos)	Excelência Acadêmica e Qualidade (8 artigos)	Al-Azri, Al-Jubari e Albattat (2021)	The Impact of Strategic Planning Factors on Service Quality: An Empirical Study of Private Universities in Oman	Journal of Asian Finance Economics and Business
		Bajunid (2011)	Leadership in the reform of Malaysian universities: analysing the strategic role of the Malaysian Qualifications Agency	Journal of Higher Education Policy and Management
		Dinh et al. (2021)	Vietnamese Students' Satisfaction toward Higher Education Service: The Relationship between Education Service Quality and Educational Outcomes	European Journal of Educational Research
		Lindstrom (1994)	A System for Quality Improvement in Higher Education	European Journal of Engineering Education
		Meštrović (2017)	Service quality, students' satisfaction and behavioural intentions in STEM and IC higher education institutions	Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS
		Neyra, Espinoza, Ramirez (2021)	Quality of educational service at the Faculty of Social Sciences and Humanities of a Public University	Educação & Formação
		Sharabati, Alhileh e Abusaimh, (2019)	Effect of service quality on graduates' satisfaction	Quality Assurance in Education
		Wang e Wang (2021)	Research on the scientific research efficiency of provincial universities based on the dea model	Mobile Information Systems
	Alinhamento do Planejamento com a Avaliação (7 artigos)	Andriola (2009)	Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como atividades oriundas da auto-avaliação de instituições de ensino superior (IES): o exemplo da Universidade Federal Do Ceará (ufe)	Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa
		Bastos e Silva (2017)	Autoavaliação Institucional como Ferramenta de Gestão Estratégica Universitária: Estudo de Uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal Do Sul Do Brasil	XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária
Conto, Britto e Cyrne (2011)		Alinhamento das dez dimensões de avaliação do SINAES e o planejamento estratégico:	XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária	

			construção de uma proposta para um centro universitário	na América do Sul
		De Marco e Sarmento (2019)	Educação de qualidade e responsabilidade social universitária: uma relação indissociável	Revista Linhas
		Novaes e Pimenta (2018)	PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO: Conexões entre o PDI, o Programa de Gestão Universitária e a Avaliação Institucional no âmbito da Universidade do Estado da Bahia	Plurais-Revista Multidisciplinar
		Ruben e Gigliotti (2019)	The excellence in higher education model: A Baldrige-based tool for organizational assessment and improvement for colleges and universities	Global Business and Organizational Excellence
		Sobrinho e Zainko (2004)	Gestão universitária contemporânea: planejamento e avaliação como elementos de mudança institucional	XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul
Dimensão da Tecnologia (11 artigos)	Alinhamento da estratégia de TI, Dados e tomada de decisão, inteligência de negócios (BI). (5 artigos)	Almutairi, Sidiropoulos e Karypis (2017)	Context-aware recommendation-based learning analytics using tensor and coupled matrix factorization	IEEE journal of selected topics in signal processing
		Amin, Sutrisman e Dwitayanti (2021)	Development of Star-Schema Model for Lecturer Performance in Research Activities	International Journal of Advanced Computer Science and Applications
		Heldt, Braskamp, Filbeck (1973)	Effects of “nonrational” influences on decision making in higher education: A simulation test	Research in Higher Education
		Lv (2022)	Research on optimization and application of university student development and management strategy driven by multidimensional big data	Scientific Programming
		Seman et al (2020)	Model for business-it alignment: A case of Malaysian public universities	Journal of Theoretical and Applied Information Technology
	Inovação digital e Aprendizagem online (6 artigos)	Agasisti, Frattini e Soncin (2020)	Digital Innovation in Times of Emergency: Reactions from a School of Management in Italy	Sustainability
		Bernedo et al. (2021)	The Unified Enterprise Architecture (AEU) as a strategic tool organizational modeling for the functional competitiveness of universities	3c Empresa: investigación y pensamiento crítico
		Germain e Kerr (2008)	An Inclusive Approach to Online Learning Environments: Models and Resources	The Turkish Online Journal of Distance Education
		Husain (2022)	Digital Transformation in Higher Education Institutions in a Limited-resource Setting: A Luxury or a Must Despite Challenges?	Sudan Journal of Medical Sciences
		Levi-Jaksic; Jovanovi e Petkovic (2015)	Technology entrepreneurship in the changing business environment—a triple helix performance model	Amfiteatru Economic Journal
		Sidhu e Gage (2021)	Enhancing the odds of adopting e-learning or community-focused experiential learning as a teaching practice amongst university faculty	Heliyon

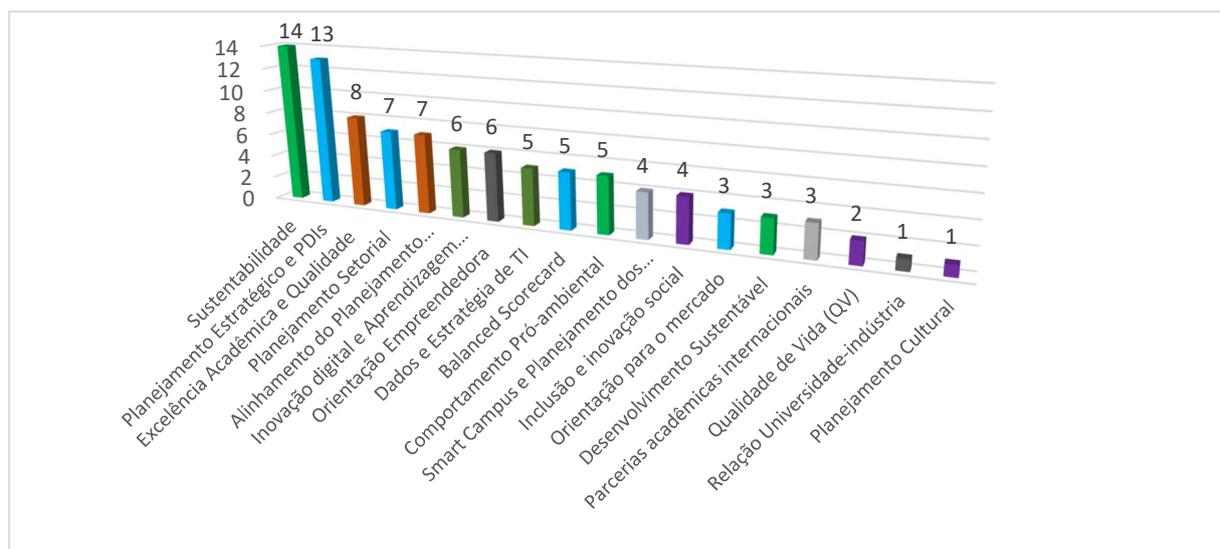
Dimensão do Empreendedorismo e Inovação (7 artigos)	Orientação Empreendedora (6 artigos)	Koyuncuoglu e Tekin (2022)	Strategic entrepreneurial orientation in higher education: a comparative analysis	Yükseköğretim Dergisi
		Kozlov, M (2018)	Strategic entrepreneurship based model of latecomer university	International Journal of Innovation Science
		Pinto Borges et al. (2021)	Education as a key to provide the growth of entrepreneurial intentions	Education+ Training
		Rae & Woodier-Harris (2013)	How does enterprise and entrepreneurship education influence postgraduate students' career intentions in the New Era economy?	Education+ Training
		Schiuma e Carlucci (2018)	Managing strategic partnerships with universities in innovation ecosystems: A research agenda	Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity
		Todorovic, McNaughton, Guild (2011)	ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities	Technovation
	Relação Universidade-indústria (1 artigo)	Da Rosa Pires, Rodrigues e Castro (2002)	Universities and Innovation in Regional Strategic Planning Culture: The Need for a Broader Analytical Framework for University-Industry Linkages	Industry and Higher Education
Dimensão Sócio-Cultural (7 artigos)	Inclusão e inovação social (4 artigos)	Arthur (2016)	The First Modern University: the University of Birmingham	British Journal of Educational Studies
		Caro e Ferreira-Lopes (2020)	Universities in Transition: The 6i Model for Strategic Governance and Management	Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast
		Haezendonck, Willems e Hillemann (2017)	Doing good while performing well at Flemish universities: benchmarking higher education institutions in terms of social inclusion and market performance	International Journal of Inclusive Education
		Shawa (2020)	The public mission of universities in South Africa: Community engagement and the teaching and researching roles of faculty members	Tertiary Education and Management
	Planejamento Cultural (1 artigo)	Ranjporazarian (2017)	The cultural planning framework in universities.	International Journal of Pharmaceutical Research & Allied Sciences
	Qualidade de Vida (QV) (2 artigos)	De Matos Pedro, Alves e Leitão (2022)	In search of intangible connections: intellectual capital, performance and quality of life in higher education institutions	Higher education
		Rodrigues, Ramos, Mendes (2009)	Multi-dimensional evaluation model of Quality of Life in Campus	WSEAS Transactions on Information Science and Applications
Dimensão Arquitetônica (4 artigos)	Smart Campus e Planejamento dos espaços (Vantagens Competitivas por meio da organização física e infraestrutura). (4 artigos)	Bischof-Dos-Santos et al. (2017)	New causal model for Brazilian private higher education institutions: A dynamic capability perspective	Information Resources Management Journal (IRMJ)
		Claudel et. al. (2017)	An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation	PLoS ONE
		Pagliari et al. (2016)	A roadmap toward the development of Sapienza Smart Campus	16th international conference on environment and electrical engineering (EEEIC)

		Zhou e Lu (2022)	Evaluation Model for Spatial Allocation Efficiency of Modern Educational Campus Building Using Big Data	Mobile Information Systems
Dimensão da Internacionalização (3 artigos)	Parcerias acadêmicas internacionais (3 artigos)	Ayoubi e Al-Habaibeh (2006)	An investigation into international business collaboration in higher education organisations: A case study of international partnerships in four UK leading universities	International Journal of Educational Management
		Ayoubi Massoud (2007)	The strategy of internationalization in universities	International Journal of Educational Management
		Li (2017)	Ideologies, strategies and higher education development: a comparison of China's university partnerships with the Soviet Union and Africa over space and time	Comparative Education

Fonte: Elaboração dos autores (2025)

Ademais, para melhor ilustrar o quantitativo de artigos por cada ferramenta de gestão, estratégias e temas que compõem as dimensões do planejamento universitário elaborou-se a Figura 3.

Figura 3 – Ferramentas de gestão, estratégias e temas do Planejamento Universitário.



Fonte: Elaboração dos autores (2025)

A figura 3 demonstra que os estudos que relacionam sustentabilidade (14 ocorrências) e Planejamento Estratégico e Planos de Desenvolvimento Institucional - PDIs (13 ocorrências) são os mais tratados nos artigos pesquisados quando se relaciona planejamento e universidades.

Como mencionado na metodologia desta Revisão Sistemática de Literatura, foi criado um mapa de visualização, no software de análise de redes *VOSviewer*, a partir das ocorrências das palavras-chave dos 97 artigos selecionados. Na Figura 4 apresenta-se as palavras mais frequentes e que aparecem juntas em forma de *clusters* (redes). Destaca-se as palavras-chave *Higher Education* (Educação Superior), *Sustainability* (Sustentabilidade) e *Sustainable Development*

“**Inovação**” e “**Inovação Social**”, sendo que a ocorrência do segundo foi subtraída do primeiro para evitar dupla contagem e preservar o sentido da dimensão buscada. Ainda, se excetuou da contagem observada do termo “**Sustentabilidade**” os casos empregados no sentido de sustentabilidade financeira, orçamentária e administrativa, para fim de manter o sentido original buscado do código “**Sustentabilidade**”, qual seja, o de garantir que as necessidades das gerações atuais não comprometam as necessidades das futuras, englobando os aspectos sociais, econômicos e ambientais.

Também, evitou-se códigos amplos ao ponto de serem capazes de abarcar coisas muito diferentes, pois poderiam perder o significado prático para o estudo. Para construção dos códigos buscou-se palavras-chaves presentes nas dimensões, ferramentas de gestão, estratégias e temas vinculados ao planejamento universitário, que foram encontrados na revisão sistemática e pudessem ser replicadas nos Planos de Desenvolvimento Institucionais e Planejamentos Estratégicos das universidades brasileiras. O critério principal para definição do código, foi seleccionar o termo que melhor resumia a dimensão do planejamento universitário. A seguir, apresenta-se os códigos, por dimensão, e os resultados encontrados na análise de conteúdo:

Quadro 3 – Análise de Conteúdo dos Planejamentos das IES de Excelência

Dimensão	Ferramentas de Gestão, Estratégias e Temas	CÓDIGOS	Nº Univ. ¹	% Univ. ²	Freq. ³	%Freq. ⁴	Total Grupo	% Grupo
Racional	Balanced Scorecard	Balanced Scorecard	7	25,00%	16	0,06%	6.524	24,29%
	Planejamento Estratégico	Planejamento Estratégico	27	96,43%	370	1,38%		
	Planejamento Setoriais	Objetivo / Metas	28	100,00%	5.981	22,27%		
	Orientação para o mercado	Empregabilidade / mercado de trabalho	23	82,14%	157	0,58%		
Dimensão Sócio-Cultural	Inclusão e inovação social	Cota / Cotas / inovação social / inclusão social	27	96,43%	589	2,19%	6.168	22,97%
		Acessibilidade	27	96,43%	1.111	4,14%		
	Planejamento Cultural	Cultura / Culturais / Cultural	28	100,00%	3.998	14,89%		
	Qualidade de Vida (QV)	Bem-estar / Qualidade de vida	27	96,43%	470	1,75%		
Dimensão da Qualidade	Excelência Acadêmica e Qualidade	Qualidade	28	100,00%	1.373	5,11%	5.722	21,31%
		Excelência	28	100,00%	727	2,71%		
		Ranking	24	85,71%	319	1,19%		
	Alinhamento do Planejamento com a Avaliação	Avaliação	28	100,00%	3.303	12,30%		
Dimensão do Empreendedorismo e Inovação	Orientação Empreendedora	Empreendedorismo	27	96,43%	539	2,01%	3.388	12,62%
		Inovação	28	100,00%	2.386	8,88%		
		Transferência de conhecimento / transferência de tecnologia	24	85,71%	223	0,83%		

	Relação Universidade-indústria	Industrialização / Indústria / industrial / Industriais	25	89,29%	240	0,89%		
Dimensão da Internacion.	Parcerias acadêmicas internacionais	Alunos estrangeiros / estudantes estrangeiros	17	60,71%	100	0,37%	2.659	9,90%
		Intercâmbio / intercâmbistas	27	96,43%	530	1,97%		
		Exterior	26	92,86%	268	1,00%		
		Internacional / internacionalização / internacionalizar	28	100,00%	1.761	6,56%		
Dimensão da Sustentabilidade	Desenvolvimento Sustentável	Desenvolvimento sustentável	25	89,29%	162	0,60%	1.272	4,74%
	Desenvolvimento Sustentável	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável / Objetivos de Desenvolvimento Sustentável / Agenda 2030	21	75,00%	149	0,55%		
	Sustentabilidade	Sustentabilidade	28	100,00%	829	3,09%		
	Comportamento Pró-ambiental	Educação Ambiental	17	60,71%	132	0,49%		
Dimensão da Tecnologia	Alinhamento da estratégia de TI	Tecnologia da Informação	25	89,29%	383	1,43%	979	3,65%
	Inovação digital e Aprendizagem online	Ensino a distância / Educação à distância.	27	96,43%	476	1,77%		
		Aprendizagem online / Ambiente Virtual de Aprendizagem	15	53,57%	41	0,15%		
		<i>e-learning / b-learning / Moodle</i>	20	71,43%	79	0,29%		
Dimensão Arquitetônica	Smart Campus e Planejamento dos espaços	<i>Smart Campus</i>	0	0,00%	0	0,00%	143	0,53%
		Campus Eficiente	0	0,00%	0	0,00%		
		Campus inteligente	1	3,57%	11	0,04%		
		Arquitetônico / Arquitetônica	20	71,43%	132	0,49%		
TOTAIS			28	100%	26.855	100%	26.855	100,00%

Fonte: Elaboração dos autores (2025)

¹ Número de universidades em que foram encontrados os códigos.

² Percentual do número de universidades em que foram encontrados os códigos.

³ Frequência. Número de vezes em que código foi encontrado nos planejamentos das IES.

⁴ Percentual da frequência observada em relação as demais.

No quadro 3 é possível observar, com coloração em destaque, os códigos e grupos de códigos que foram encontrados em todos os 28 planejamentos analisados, são eles: “**Objetivo / Metas**” da Dimensão Racional; “**Cultura / Culturais / Cultural**” da Dimensão Sócio-Cultural; “**Qualidade**”, “**Excelência**” e “**Avaliação**” da Dimensão da Qualidade; “**Inovação**” da Dimensão do Empreendedorismo e Inovação; “**Internacional / Internacionalização / Internacionalizar**” da Dimensão da Internacionalização e “**Sustentabilidade**” da Dimensão da Sustentabilidade.

Destaca-se ainda, os grupos de códigos citados em 27 dos 28 planejamentos analisados, são eles: “**Planejamento Estratégico**” da Dimensão Racional, “**Ensino a distância / Educação à distância**” da Dimensão da Tecnologia; “**Empreendedorismo**” da Dimensão do Empreendedorismo e Inovação; “**Intercâmbio / intercâmbistas**” da Dimensão da Internacionalização e; “**Cota / Cotas / inovação social / inclusão social**”, “**Acessibilidade**” e

“**Bem-estar / Qualidade de vida**”, da Dimensão Sócio-Cultural. Destaca-se que nessa última Dimensão (Sócio-Cultural) dos 4 grupos de códigos criados um foi encontrado em todos os planejamentos (28) e três foram verificados em 27 planejamentos, demonstrando uma ampla inserção nos planejamentos verificados.

A presença dos referidos códigos, destacados acima, em todos os planejamentos analisados ou em 96,43% desses, confirmam os dados encontrados na revisão sistemática de literatura apresentada anteriormente, com exceção da Dimensão Arquitetônica. A referida dimensão apresentou o código “**Arquitetônico / Arquitetônico**” em apenas 20 planejamentos dos 28 analisados (71,43%), carecendo de maiores estudos para sua inclusão como dimensão do planejamento universitário. Os códigos menos citados foram “**Campus inteligente**” com uma ocorrência e “*Smart Campus*” e “**Campus Eficiente**” sem ocorrências, ambos da Dimensão Arquitetônica.

Dos códigos verificados, os mais citados foram: “**Objetivo / Metas**” com 5.981 ocorrências; “**Cultura / Culturais / Cultural**” com 3.998 observações; “**Avaliação**” com 3.303; Inovação que foi verificado 2.386 vezes; “**Internacional / Internacionalização / Internacionalizar**” com 1.761 verificações; “**Qualidade**” com 1.373 citações; “**Acessibilidade**” em 1.111 oportunidades; “**Sustentabilidade**” com 829 e; “**Excelência**” com 727 verificações nos planejamentos analisados.

Destaca-se que os resultados encontrados permitem constatar que sete das oito dimensões do planejamento universitário pesquisadas podem ser aplicadas as universidades de excelência brasileiras, tanto públicas como privadas. Contudo, sugere-se novas pesquisas para verificar se essas dimensões podem variar de acordo com o contexto socioeconômico, cultural e político de outros países.

No que tange a Dimensão Sustentável, o código “**Desenvolvimento Sustentável**” foi identificado em 25 planejamentos (89,29%), com 162 ocorrência. Já o código “**Educação Ambiental**” foi observado em 17 planejamentos, com 132 ocorrências. Por fim, o grupo de códigos “**Objetivos do Desenvolvimento Sustentável / Objetivos de Desenvolvimento Sustentável / Agenda 2030**” obteve 149 verificações em 21 documentos de planejamento, demonstrando que o alcance dos referidos objetivos também é uma preocupação das universidades brasileiras analisadas.

Devido à destacada presença da Sustentabilidade no planejamento das universidades pesquisadas, buscou-se verificar como essa é apresentada e incorporada pelas IES nos referidos planejamentos.

Quadro 4 – A Sustentabilidade no Planejamento das IES de Excelência

Vinculação ao Planejamento	Nº	Universidades
Missão, Visão de Futuro, Valores, Princípio Norteador, Diretriz Estratégica, Eixo Temático, Eixo de Política, etc.	19	UFSC; UNB; UFSCAR; UFRJ; UNESP; UFBA; UFSM; UFLA; PUC-RS; UFPE; UFJF; UDESC; UFRN; UFC; UFG; UFSCPA; UENF; UFU e UNOESTE.
Subcapítulo	6	UFRGS; UFMG; UFABC; UFV; UNIFESP e UFPR.
Objetivos e Metas	1	UNIOESTE.
Cursos	1	PUC-RIO.
Indicadores	1	UNICAMP.

Fonte: Elaboração dos autores (2025)

Procurou-se apresentar na tabela acima o item do planejamento em que mais se destacou a Sustentabilidade. Contudo, foi comum verificá-la em mais de uma seção dos planejamentos analisados. Por exemplo, na Universidade Federal do Paraná (UFPR) observou-se a Sustentabilidade como um dos valores institucionais, mas também como uma política e como subcapítulo do Capítulo de Governança Institucional. Da mesma forma, a Unifesp considera a sustentabilidade como um princípio e diretriz norteadora de suas ações, mas também a apresenta como um subcapítulo do Capítulo de Organização Administrativa e de Gestão. Algumas universidades (UFU, UFG e UFPE) apresentaram a sustentabilidade tanto vinculada a Política de Infraestrutura, quanto aos elementos transversais como, por exemplo, Missão, Visão de Futuro e Valores do Projeto Pedagógico Institucional. A UNIOESTE atrelou a sustentabilidade aos seus Objetivos e Metas, mas também como contribuição para implementação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Ainda, a UNICAMP construiu um novo indicador (Índice Campus Sustentável) para medir a sustentabilidade, apoiado nos critérios de avaliação do Índice Greenmetric. O Greenmetric consiste em um índice para medir os esforços das universidades ao redor do mundo em prol da sustentabilidade de seus *campi*.

O fato de não ter um capítulo ou subcapítulo em específico para tratar da temática da sustentabilidade, na maioria dos planejamentos das universidades pesquisadas, não é determinante para definir se essa seria uma dimensão. Destaca-se que o termo dimensão é conceituado, no sentido formal, como a “extensão mensurável (em todos os sentidos) que determina a porção de espaço ocupada por um corpo; tamanho, proporção”, ou ainda, no sentido figurado, como o “aspecto significativo do pensamento, da obra, da realidade”, como empregado nos termos, usuais, “dimensão psicológica” e “dimensão política” (Oxford University Press, 2025, março).

Destaca-se que é justamente no sentido informal que se emprega o termo dimensão nessa pesquisa, ou seja, o fato da sustentabilidade ser transversal e estar presente em vários elementos de um planejamento é que se pode considerá-la como uma dimensão do planejamento universitário.

Por fim, destaca-se que nesse trabalho considerou-se o ensino, a pesquisa e a extensão como elementos essenciais das atividades de uma universidade e que devem obrigatoriamente estarem presentes em seus planejamentos. Nesse sentido, buscou-se investigar quais outros temas, estratégias e ferramentas de gestão as universidades se utilizam para desenvolver suas atividades fins (ensino, pesquisa e extensão), ao ponto de poderem serem destacadas em seus planos de médio e longo prazo e considerados como uma dimensão.

5. Considerações finais

Esta revisão sistemática contribuiu significativamente para o campo de pesquisa sobre planejamento universitário ao identificar as dimensões-chave que um planejamento eficaz e contemporâneo deve considerar em instituições acadêmicas.

As dimensões destacadas, que abrangem temas internos e externos de grande relevância para a vida acadêmica, fornecem um guia para as universidades na formulação de planos estratégicos mais robustos e alinhados com as demandas do século XXI. A descoberta das dimensões do planejamento contribui para que os gestores universitários possam conduzir de forma efetiva o processo de formulação do planejamento, organizando os debates e discussões com os públicos de interesses a partir das referidas dimensões.

O estudo evidenciou que as universidades estão inseridas em um contexto dinâmico e desafiador, marcado por mudanças no cenário global. O desenvolvimento das nações, as incertezas nos campos político, social, educacional e a transição tecnológica exigem que as universidades se adaptem e respondam com agilidade às novas demandas. Nesse contexto de grandes expectativas da sociedade, surge a sustentabilidade como um imperativo. A crescente conscientização sobre os desafios ambientais e a importância da sustentabilidade exigem que as universidades assumam um papel de liderança na promoção de práticas e conhecimentos sustentáveis.

A revisão também identificou uma tendência, em crescimento, de vincular o planejamento universitário aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o que representa uma oportunidade para as universidades fortalecerem seu papel como agentes de transformação social. Ao incorporar os ODS em seus planos estratégicos, as universidades podem direcionar suas ações para o desenvolvimento sustentável, atuando como agentes de transformação social. Isso significa que as universidades podem contribuir para o desenvolvimento de pesquisas e tecnologias que contribuam para a solução dos desafios relacionados aos ODS, como a erradicação da pobreza, a promoção da saúde e bem-estar, a educação de qualidade, a igualdade de gênero, a energia limpa e acessível, entre outros.

Houve limitações na realização da pesquisa, sendo que a primeira delas decorre da metodologia qualitativa utilizada para triangulação dos resultados da revisão sistemática. Enquanto o método de pesquisa de análise de conteúdo foi capaz de determinar se as universidades incluíram as dimensões em seus documentos de planejamento, esse não foi capaz de demonstrar se os resultados refletiam as ações que as universidades de fato implementaram. Em outras palavras, o método usado tinha a limitação de apresentar simplesmente o número de referências-chave (códigos) ao assunto em estudo, sem exibir as dimensões que foram de fato desenvolvidas no ambiente universitário.

Isso significa, por exemplo, que as universidades que prestam mais atenção à sustentabilidade em seus planos estratégicos podem ser as mesmas universidades que falham em traduzir as políticas de sustentabilidade em ações concretas. Em contraste, as universidades que colocam menos ênfase em questões de sustentabilidade em seus documentos de planejamento podem estarem mais envolvidas em atividades e ações práticas. Uma limitação adicional da pesquisa foi que a análise de conteúdo realizada não incluiu universidades de outros países, com contextos sociais distintos do brasileiro.

Há necessidade real de mais pesquisas para entendimento se as dimensões integradas aos processos de planejamento de médio e longo prazo das universidades estão sendo implementadas. Novas pesquisas podem confirmar a correspondência entre as dimensões declaradas pelas universidades em seus respectivos planos estratégicos e as ações concretas que elas realizam, a fim de melhorar a compreensão do estado atual das dimensões do planejamento universitário.

Para aprofundar a investigação sobre a Dimensão da Sustentabilidade, recomenda-se avaliar o impacto da integração da sustentabilidade no planejamento universitário, considerando os benefícios sociais, ambientais e econômicos, com o objetivo de demonstrar a importância do planejamento para a sustentabilidade das universidades. Destaca-se ainda, como oportunidade de futuros estudos, a análise de como a internacionalização das universidades pode contribuir para a promoção da sustentabilidade, por meio da troca de conhecimentos e experiências com instituições de outros países.

Sugere-se investigar como as universidades podem engajar a comunidade acadêmica e a sociedade na construção de um planejamento universitário sustentável, por meio de processos participativos e colaborativos. Recomenda-se analisar as diferentes fontes de financiamento para projetos de sustentabilidade nas universidades. Por fim, propõe-se explorar o papel da tecnologia na promoção da sustentabilidade nas universidades, com foco em áreas como eficiência energética, gestão de recursos hídricos e redução de emissões de carbono, visando a implementação do conceito de *Smart Campus* (Campus Inteligente).

Referências

- Abdul R., Dzulkifli, C. W. & M. Sirat. (2017). Juxtaposing economic progress with sustainability in mind: Issues and way forward for Universities. In *Higher Education in the World 6: Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local*. Girona: GUNi Series on the Social Commitment of Universities. Disponível em: < <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248150> > Acesso em 12 de fevereiro de 2025.
- Abugre, J.B. (2018). Institutional governance and management systems in Sub-Saharan Africa higher education: developments and challenges in a Ghanaian Research University. *High Educ* 75, 323–339. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0141-1>
- Agasisti, T., Frattini, F. & Soncin, M. (2020). "Digital Innovation in Times of Emergency: Reactions from a School of Management in Italy" *Sustainability* 12, no. 24: 10312. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12241031>
- Ahmed , H. A. (2023). The Effect of Strategic Planning on the Success of E-Learning: Al-Nisour University College as a Case Study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01521. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1521>
- Alashloo, F.R., Castka, P. and Sharp, J.M. (2005), "Towards understanding the impellers of strategy implementation in higher education (HE). A case of HE institutes in Iran", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 No. 2, pp. 132-147, DOI: 10.1108/09684880510594382
- Al-Azri, M., Al-Jubari, I. & Albattat, A. (2021). The Impact of Strategic Planning Factors on Service Quality: An Empirical Study of Private Universities in Oman. *Journal of Asian Finance Economics and Business*. 8. 557–569. 10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO7.0557.
- Al-Dahiyat, M. A. (2020). Measuring the strategic performance of higher education institutions: A balancescorecard approach. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(1), 1–14. Disponível em < <https://www.abacademies.org/articles/measuring-the-strategic-performance-of-higher-education-institutions-a-balance-scorecard-approach-9877.html> > Acesso em 22 de Setembro de 2022.
- Alexander, I.K., Hjortsø, C.N. (2019). Sources of complexity in participatory curriculum development: an activity system and stakeholder analysis approach to the analyses of tensions and contradictions. *High Educ* 77, 301–322. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0274-x>
- Alfinito, S., Siqueira, M. B. & Torres, C. V. (2016). The student's choice based on consumer psychology: an analysis applied to higher education institutions of Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, v.13, p.185-201. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0160-0>
- Almutairi, F. M., Sidiropoulos, N. D. & Karypis, G. (2017). Context-aware recommendation-based learning analytics using tensor and coupled matrix factorization. *IEEE journal of selected topics in signal processing*, v. 11, n. 5, p. 729-741, DOI: 10.1109/JSTSP.2017.2705581.
- Al-Omari, A. A. & Salameh, K. M. (2009). Strategic planning effectiveness in Jordanian universities: faculty members' and academic administrators' perspectives. *Research in Post-Compulsory Education*, 14:4, 415-428, DOI: 10.1080/13596740903360976
- AlOdwan, S. S. & Alkhazaleh, M. S. (2022). Effective Planning and Achieving the Comprehensive Development: Al Ain University as a Model. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(1), 303. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0027>
- Alshuwaikhat, H. M., Ismaila, R. A., YUSUF, A. A., YUSUF, A. A. & Muhammad, U. (2017). "The Development of a GIS-Based Model for Campus Environmental Sustainability Assessment" *Sustainability* 9, no. 3: 439. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9030439>
- Amin, M. M., Sutrisman, A. & Dwitayanti, Y. (2021). Development of Star-Schema Model for Lecturer Performance in Research Activities. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, v. 12, n. 9. DOI: <http://dx.doi.org/10.14569/IJACSA.2021.0120909>

- Andriola, W. B. (2009). Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como atividades oriundas da auto-avaliação de instituições de ensino superior (IES): o exemplo da Universidade Federal Do Ceará (ufc). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, v. 2, n. 2, p. 82-103.
- Araújo, M. A. D. (1996). Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?. *Revista De Administração Pública*, v. 30, n. 4, p. 74-86. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8028>
- Arthur, J. (2016). The First Modern University: the University of Birmingham. *British Journal of Educational Studies*. DOI: 10.1080/00071005.2016.122742
- Ayala-Rodríguez, N., Barreto, I., Rozas Ossandón, G., Castro, A., & Moreno, S. (2017). Social transcultural representations about the concept of university social responsibility. *Studies in Higher Education*, 44(2), 245–259. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1359248>
- Ayoubi, R. M. & Al-Habaibeh, A. (2006). An investigation into international business collaboration in higher education organisations: A case study of international partnerships in four UK leading universities. *International Journal of Educational Management*, v. 20, n. 5, p. 380-396. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513540610676449>.
- Bajunid, I. A. (2011). Leadership in the reform of Malaysian universities: analysing the strategic role of the Malaysian Qualifications Agency. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(3), 253–265. DOI: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.564999>
- Baldrige, J.V. et al. (1983). Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: Baldrige, J. V. & Deal, T. (Editors). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley: McUtchan.
- Bastos, I. D. & Silva, R. (2017). Autoavaliação Institucional como Ferramenta de Gestão Estratégica Universitária: Estudo de Uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal Do Sul Do Brasil. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Mar del Plata, Argentina. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/179338>. Acesso em: 15 set. 2022
- Bernedo, O. A., Esenarro, D., Rodriguez, C. R. & Alfaro, M. R. (2021). The Unified Enterprise Architecture (AEU) as a strategic tool organizational modeling for the funtional competitiveness of universities. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 63-79. DOI: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.specialissue1.63-79>
- Bien, C. & Sassen, R. (2020). Sensemaking of a sustainability transition by higher education institution leaders. *Journal of Cleaner Production*, v. 256, p. 120299. ISSN 0959-6526. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120299>.
- Bischof-Dos-Santos, C., Takahashi, A. R. W., Giacomini, M. M., Rocha, C. F., Da Veiga, C. P. & Duclós, L. C. (2017). New causal model for Brazilian private higher education institutions: A dynamic capability perspective. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, v. 30, n. 1, p. 15-29. DOI: <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2017010102>
- Burgess, T.F. (1996). Planning the academic's workload: different approaches to allocating work to university academics. *The International Journal of Higher Education Research*, 32, 63–75. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00139218>
- Burgher, J. & Hamers, H. (2020). A quantitative optimization framework for market-driven academic program portfolios. *International Journal of Educational Management*, v. 34, n.1, p.117. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2018-0099>
- Busquets, P., Segalas, J., Gomera, A., Antúnez, M., Ruiz-Morales, J., Albareda-Tiana, S. & Miñano, R. (2021) Sustainability Education in the Spanish Higher Education System: Faculty Practice, Concerns and Needs. *Sustainability*, 13, 8389. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158389>
- Canto, G.L. et al. (2020) "Revisões sistemáticas da literatura: guia prático." Curitiba: Brazil Publishing.

- Canto, G.L., Stefani C. M. & Massignan, C. (2021). "Risco de Viés em Revisões Sistemáticas—Guia Prático." Centro Brasileiro de Pesquisas Baseadas em Evidências—COBE UFSC
- Caro, A. G. & Ferreira-Lopes, L. (2020). Universities in Transition: The 6i Model for Strategic Governance and Management. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast / Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. DOI: 10.15838/esc.2020.1.67.13.
- Chakraborty, A., Singh, M. P. & Roy, M. (2017). A study of goal frames shaping pro-environmental behaviour in university students. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 18, n. 7, p. 1291- 1310. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2016-0185>
- Cheben, J., Lančarič, D., Munk, M. & Obdržálek, P. (2020). Determinants of Economic Sustainability in Higher Education Institutions. *Amfiteatru Economic*. 22. 462-479. 10.24818/EA/2020/54/462.
- Claudel, M., Massaro, E., Santi, P., Murray, F. & Ratti, C. (2017). An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation. *PLoS ONE* 12(6): e0179334. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179334>
- Conto, S. M. De; Britto, J. C. & Cyrne, C. C. Da S. (2011). Alinhamento das dez dimensões de avaliação do SINAES e o planejamento estratégico: construção de uma proposta para um centro universitário. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis-SC, Brasil. Disponível em <
<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26122> > Acesso em 02 set. 2022
- Cugini, A., Michelin, G. & Pilonato, S. (2014). In search of academic excellence with the strategy map: analysis of an Italian case study. *Int. J. of Business Performance Management*. 15. 1 - 22. DOI: 10.1504/IJBPM.2014.057897.
- Da Rosa Pires, A., Rodrigues, C. & Castro, E. De. (2002). Universities and Innovation in Regional Strategic Planning Culture: The Need for a Broader Analytical Framework for University— Industry Linkages. *Industry and Higher Education*, 16(2), 113-116. DOI: <https://doi.org/10.5367/000000002101296199>
- De La Poza, E., Merello, P., Barberá, A. & Celani, A. (2021). "Universities' Reporting on SDGs: Using THE Impact Rankings to Model and Measure Their Contribution to Sustainability" *Sustainability* 13, no. 4: 2038. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13042038>
- De Marco, R. A. & Sarmento, D. F. (2019). Educação de qualidade e responsabilidade social universitária: uma relação indissociável. *Revista Linhas*. Florianópolis, v. 20, n. 43, p. 234-255, maio/ago. DOI: <http://dx.doi.org/10.5965/1984723820432019234>
- De Matos Pedro, E., Alves, H. & Leitão, J. (2022). In search of intangible connections: intellectual capital, performance and quality of life in higher education institutions. *Higher education*, v. 83, n. 2, p. 243-260. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00653-9>
- Di Nauta, P., Iannuzzi, E., Milone, M. and Nigro, C. (2020), "The impact of the sustainability principles on the strategic planning and reporting of universities. An exploratory study on a qualified Italian sample", *Sustainability*, Vol. 12 No. 18, pp. 1-21, DOI: 10.3390/su12187269
- Dinh, H. V. T., Nguyen, Q. A. T., Phan, M. H. T., Nguyen, T., & Nguyen, H. T. (2021). Vietnamese Students' Satisfaction toward Higher Education Service: The Relationship between Education Service Quality and Educational Outcomes. *European Journal of Educational Research*, 10(3), 1397-1410. DOI: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1307825>
- Dockry, M.J., Hall, K. & Van Lopik, W. et al. (2016). Sustainable development education, practice, and research: an indigenous model of sustainable development at the College of Menominee Nation, Keshena, WI, USA. *Sustainability Science*, 11, 127–138. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-015-0304-x>

- Doyle, T., & Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: implications for strategic management and leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(4), 305–320. DOI: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1478608>
- Dowsett, L. (2020). Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42:4, 478-494, DOI: 10.1080/1360080X.2019.1701853
- El Hajj, M. C., Moussa, R. A. & Chidiac, M. (2017), "Environmental sustainability out of the loop in Lebanese universities", *Journal of International Education in Business*, Vol. 10 No. 01, pp. 49-67. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIEB-01-2017-0005>
- Esteves, J. C. & Falcowski, L. (2012). Planejamento, projeto e gestão ambiental do espaço universitário. In: *Actas 7mo Congreso de Medio Ambiente AUGM*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320471871_Planejamento_Projeto_e_Gestao_Ambiental_do_Espaco_Universitario> Acesso em 15 de mar. de 2023
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Cancellier, É. L. P. de L., & Miranda Júnior, N. da S.. (2019). Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (campinas)*, 24(2), 357–378. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000200002>
- Falqueto, J.M.Z., Hoffmann, V.E., Gomes, R.C. and Onoyama Mori, S.S. (2020), “Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders’ roles in the process?”, *Higher Education*, Vol. 79 No. 6, pp. 1039-1056, DOI: 10.1007/s10734-019-00455-8.
- Farrant, J. & Afonso, L. (1997). Strategic planning in African universities: how relevant are Northern models?. *High Educ Policy* 10, 23–30. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0952-8733\(96\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0952-8733(96)00032-3)
- Farsheh, M.R. & Najafí, M. (2016). Investigate the effect of conversion cycle secu knowledge on organizational strategic performance at the university of medical sciences, bandar abbas. *International Journal of Pharmacy and Technology*. 8. 21417-21429. Disponível em; <https://www.researchgate.net/publication/316886213_Investigate_the_effect_of_conversion_cycle_secu_knowledge_on_organizational_strategic_performance_at_the_university_of_medical_sciences_bandar_abbas> Acesso em: 4 de Agosto de 2022.
- Fernández, P. L. D. (2018). La educación en riesgos climáticos: una experiencia en la Universidad de Matanzas. *Universidad Y Sociedad* 10(5), 100-105. | *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* | ISSN: 2218-3620. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Fucà, R. & Cubico, S.(2020). Undecidability and the evolution of ideas in an emergency event: An example of how to systemically test organizational effectiveness (OE) in university groups. *Education Sciences*, v. 10, n. 5, p. 135. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci10050135>
- Fuchs, P., Raulino, C., Conceição, D., Neiva, S., Amorim, W.S.D., Soares, T.C., Andrade De Lima, M., Montenegro De Lima, C.R., Soares, J.C. & Andrade Guerra, J.B.S.O.D.A. (2020), "Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 21 No. 7, pp. 1477-1505. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2020-0079>
- Fumasoli, T. & Huisman, J. (2013). Strategic Agency and System Diversity: Conceptualizing Institutional Positioning in Higher Education. *Minerva* 51, 155–169. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11024-013-9225-y>
- Galvão, M. C. B. & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da informação*, v. 6, n. 1, p. 57-73.
- Germain, A & Kerr, B. (2008). An Inclusive Approach to Online Learning Environments: Models and Resources. *The Turkish Online Journal of Distance Education*. 9.

- Haезendonck, E., Willems, K. & Hillemann, J. (2017). Doing good while performing well at Flemish universities: benchmarking higher education institutions in terms of social inclusion and market performance. *International Journal of Inclusive Education*, 21:1, 31-47. DOI: 10.1080/13603116.2016.1184325
- Heinz, D., Lucio, M. A., Domingues, M. J. C. De S. & Maschio, G. L. (2019). Balanced Scorecard e Planejamento Estratégico na Gestão Universitária. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis-C. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/200759> > Acesso em 28 de Agosto de 2022
- Heldt, V. W., Braskamp, L. & Filbeck, R. (1973). Effects of “nonrational” influences on decision making in higher education: A simulation test. *Research in Higher Education*, v. 1, p. 163-172. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00991338>
- Hillman, N. (2011). The Ethical Dimensions of Awarding Financial Aid. *Tertiary Education and Management* 17, 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.552629>
- Howes, T. (2018), “Effective strategic planning in Australian universities: how good are we and how do we know?”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Routledge, Vol. 40 No. 5, pp. 442-457, DOI: 10.1080/1360080X.2018.1501635
- Husain, N. E. (2022). “Digital Transformation in Higher Education Institutions in a Limited-resource Setting: A Luxury or a Must Despite Challenges?,” *Sudan Journal of Medical Sciences*, vol. 17, Issue no. 1, pages 1–3. DOI 10.18502/sjms.v17i1.10680
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2025a) Indicadores de Qualidade da Educação Superior - 2023: Tabela. Brasília-DF. Disponível em: < <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior> > Acesso em: 10 de março de 2025
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2025b). Cálculo do Índice Geral de Cursos: nota técnica. Brasília-DF. Disponível em: < <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/outros-documentos> > Acesso em: 11 de março de 2025
- Kapitulčinová, D., Atkisson, A., Perdue, J. & Will, M. (2018). Towards integrated sustainability in higher education – Mapping the use of the Accelerator toolset in all dimensions of university practice. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4367-4382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.050>
- Khasawneh, S. (2011), "Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 534-544. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513541111159040>
- Kouatli, I. (2019). "The contemporary definition of university social responsibility with quantifiable sustainability", *Social Responsibility Journal*, Vol. 15 No. 7, pp. 888-909. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2017-0210>
- Koyuncuoğlu, Ö. & Tekin, M. (2022). Strategic entrepreneurial orientation in higher education: a comparative analysis. *Yükseköğretim Dergisi*, v. 12, n. 1, p. 10-23. DOI: <https://doi.org/10.2399/yod.21.698637>
- Kozlov, M. (2018). Strategic entrepreneurship based model of latecomer university. *International Journal of Innovation Science*, v. 10, n. 1, p. 108-124. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0094>
- Leal Filho, W., Doni, F., Vargas, V.R., Wall, T., Hindley, A., Rayman-Bacchus, L., Emblen-Perry, K., Boddy, J. and Avila, L.V. (2019a), “The integration of social responsibility and sustainability in practice: exploring attitudes and practices in higher education institutions”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 220, pp. 152-166, DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.02.139.

- Leal Filho, W., Shiel, C., Paço, A., Mifsud, M., Ávila, L.V., Brandli, L.L., Molthan-Hill, P., Pace, P., Azeiteiro, U.M., Vargas, V.R. and Caeiro, S. (2019b), “Sustainable development goals and sustainability teaching at universities: falling behind or getting ahead of the pack?”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 232, pp. 285-294, DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.05.309.
- Leal Filho, W., Skanavis, C., Kounani, A., Brandli, L.L., Shiel, C., do Paco, A., Pace, P., Mifsud, M., Beynaghi, A., Price, E. and Salvia, A.L. (2019c), “The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 235, pp. 678-687, DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.06.322.
- Laux, R. O. & De Melo, P. (2017). Pensamento, Planejamento e Ações Estratégicas nas IES Comunitárias (ICES-BR): Elementos Fundamentais Da Gestão Estratégica Universitária. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, v. 17, n. 32, p. 25-61. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/17493>. Acesso em: 22 de julho. 2022.
- Levi-Jakšić, M., Jovanović, M. & Petković, J. (2015). Technology entrepreneurship in the changing business environment—a triple helix performance model. *Amfiteatru Economic Journal*, v. 17, n. 38, p. 422-440. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10419/168925> > Acesso em 07 de Out. 2022
- Li, Jun (2017). Ideologies, strategies and higher education development: a comparison of China’s university partnerships with the Soviet Union and Africa over space and time, *Comparative Education*. DOI: 10.1080/03050068.2017.1294650
- Lima, M. A. et al. (2020). Estratégia ou Legitimidade? análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas universidades brasileiras. *Brazilian Business Review*, v. 17, n. 1, p. 66–96,.
- Lindstrom, J. (1994). A System for Quality Improvement in Higher Education, *European Journal of Engineering Education*, 19:3, 255-261, DOI: 10.1080/03043799408923292
- Lv, Z. (2022). Research on optimization and application of university student development and management strategy driven by multidimensional big data. *Scientific Programming*, v. 2022, n. 1, 13 pages. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/6538069>.
- Magliacani, M. & Sorrentino, D. (2021), "Embedding sustainability dimensions in university collections management: a “scientific journey” into a natural history museum", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, Vol. 11 No. 4, pp. 395-410. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-03-2020-0044>
- Maruna, M., Rodic, D. M. & Colic, R. (2018). Remodelling urban planning education for sustainable development: the case of Serbia. *International journal of sustainability in higher education*, v. 19, n. 4, p. 658-680. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2017-0102>
- Meštrović, D. (2017). Service quality, students’ satisfaction and behavioural intentions in STEM and IC higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, v. 15, n. 1, p. 66-77. Disponível em: < <https://hrcak.srce.hr/176226> >. Acesso em 25 de Set. de 2022.
- Meyer Jr., V. (2005). Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras. *Revista Alcance*, v. 12, n. 3, p.373-389. DOI: 10.14210/alcance.v12n3.p373-390
- Meyer Jr., V. & Lopes, M. C. B. (2003). Planejamento Universitário: mito e realidade. In: XXI Simpósio Brasileiro e III Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Recife. Anais. Recife: ANPAE, p.10-20.
- Morais, S. N. M. L. & Silva, A. C. D. (2011). A Prática Gerencial das Instituições Federais de Ensino Superior Avaliadas em Cinco Dimensões. *Meta: Avaliação*, v. 3, n. 7, p. 95-108, jan./abr. DOI: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v>
- Moreira, M. E. B., & Farias Filho, M. C. (2012). A Participação no Planejamento Universitário: um Estudo de Caso na Universidade do Estado do Pará. *Conhecer: Debate Entre o Público e o Privado*, 2(05), 29–52. ISSN 2238-0426. Recuperado de <https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/1223>

- Nardo, M. T., Codreanu, G. C., Roberto, F. (2021). "Universities' Social Responsibility through the Lens of Strategic Planning: A Content Analysis" *Administrative Sciences*, MDPI, vol. 11(4), pages 1-16, November.
- Neyra, L. L. C., Espinoza, E. S. T. & Ramírez, A. J. M. (2021). Quality of educational service at the Faculty of Social Sciences and Humanities of a Public University. *Educação & Formação*, v. 6, n. 3. DOI: <https://doi.org/10.25053/redufor.v6i2.5293>
- Novaes, I. L. & Pimenta, L. B. (2018). Planejamento e Avaliação: Conexões entre o PDI, o Programa de Gestão Universitária e a Avaliação Institucional no âmbito da Universidade do Estado da Bahia. *Plurais-Revista Multidisciplinar*, v. 3, n. 2, p. 12-26, DOI: <https://doi.org/10.29378/plurais.2447-9373.2018.v3.n2.13>
- Othman, M. H., Mohamad, N. & Barom, M. N. (2019). Students' decision making in class selection and enrolment. *International Journal of Educational Management*, v. 33, n. 4, p. 587-603. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0143>
- Oxford University Press. (2025, março). "Dimensão". Em *Dicionário Oxford Language*. Recuperado em 27 de março de 2025, de [<https://tinyurl.com/e43be248>]
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*; 372 n160. DOI:10.1136/bmj.n160
- Pagliaro, F., Mattoni, B., Gugliermi, F., Bisegna, F., Azzaro, B., Tomei, F., & Catucci, S. (2016). A roadmap toward the development of Sapienza Smart Campus. In: 16th international conference on environment and electrical engineering (EEEIC). IEEE, 2016. p. 1-6. DOI: 10.1109/EEEIC.2016.7555573
- Pinheiro, L.V.R.; Ferrez, H.D. (2014). *Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação*. Rio de Janeiro; Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict).
- Pinto Borges, A., Lopes, J.M., Carvalho, C., Vieira, B.M. & Lopes, J. (2021). Education as a key to provide the growth of entrepreneurial intentions. *Education+ Training*, v. 63, n. 6, p. 809-832. DOI: <https://doi.org/10.1108/ET-03-2020-0052>
- Pimentel, A. B., Serra, A. R. C. & Costa, G. P. Da. (2017). *Gestão Universitária Estratégica: Alinhando o Planejamento Institucional Com o Balanced Scorecard*. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis-SC. Disponível em : < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/180232> > Acesso em 05 de out. 2022
- Povey, D. & Peach, N. (2013), "Understanding and implementing strategic asset management at the University of Southern Queensland", *Facilities*, Vol. 31 No. 7/8, pp. 343-356. DOI: <https://doi.org/10.1108/02632771311317484>
- Rae, D. & Woodier-Harris, N. R. (2013). How does enterprise and entrepreneurship education influence postgraduate students' career intentions in the New Era economy?. *Education+ Training*, v. 55, n. 8/9, p. 926-948, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/ET-07-2013-0095>
- Ranjporazarian, M., et al. (2017). The cultural planning framework in universities. *International Journal of Pharmaceutical Research & Allied Sciences*, v. 6, n. 2,. ISSN : 2277-3657
- Reis, D. B. D. (2019) *Controle e avaliação do planejamento estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha*. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/19675>. Acesso em 14 de set. 2024
- Ribeiro, R. M. Da C. (2016). *Planejamento Estratégico na Perspectiva da Gestão Universitária Socialmente Responsável*. Disponível em: < https://eventos.aforges.org/wp-content/uploads/sites/63/sites/64/2023/05/16-Raimunda-Ribeiro_Planejamento-estrategico-na-perspectiva-da-gesta_o.pdf > Acesso em 14 de set. 2022.

- Rivero, J. L. A. & López, J. G. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, v. 8, n. 1. Recuperado em 22 de setembro de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100009&lng=es&tlng=en.
- Rizzatti, G. & Rizzatti, Jr., G. (2005). Importância do planejamento para as universidades. In: Colóquio Internacional Sobre Gestión Universitaria em América Del Sur, 5., Mar del Plata. Anais. UNMDP/UFSC, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97199/GERSON%20RIZZATTI.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 09 Out. 2022.
- Rodrigues, D. S., Ramos, R. A. & Mendes, J. F.G. (2009). Multi-dimensional evaluation model of Quality of Life in Campus. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, v. 6, n. 12, p. 1882-1892. ISSN: 1790-0832 Recuperado em 13 de Agosto de 2022, de https://www.researchgate.net/publication/262164006_Multi-dimensional_evaluation_model_of_quality_of_life_in_campus
- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. (2019). The excellence in higher education model: A Baldrige-based tool for organizational assessment and improvement for colleges and universities. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 38, n. 4, p. 26-37, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21932>
- Rubio, R. M., Uribe, D., Moreno-Romero, A. & Yáñez, S. (2019). Embedding Sustainability Competences into Engineering Education. The Case of Informatics Engineering and Industrial Engineering Degree Programs at Spanish Universities. *Sustainability*. 11(20):5832. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11205832>
- Sanches, F. E. F., Souza Junior, M. A. A. D., Massaro Junior, F. R., Povedano, R., & Gaio, L. E. (2023). Developing a method for incorporating sustainability into the strategic planning of higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(4), 812-839. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2021-0439>
- Schiuma, G. & Carlucci, D. (2018). Managing strategic partnerships with universities in innovation ecosystems: A research agenda. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 4, n. 3, p. 25. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc4030025>
- Scholz, R. W. (2017). "The Normative Dimension in Transdisciplinarity, Transition Management, and Transformation Sciences: New Roles of Science and Universities in Sustainable Transitioning" *Sustainability* 9, no. 6: 991. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9060991>
- Seman, E. A. A. et al. (2020). Model for business-it alignment: A case of Malaysian public universities. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, v. 98, n. 21, p. 3368-3378. ISSN: 1992-8645
- Sharabati, A.-A.A., Alhileh, M.M. & Abusaimh, H. (2019), "Effect of service quality on graduates' satisfaction", *Quality Assurance in Education*, Vol. 27 No. 3, pp. 320-337. DOI: <https://doi.org/10.1108/QAE-04-2018-0035>
- Shawa, L. B. (2020). The public mission of universities in South Africa: Community engagement and the teaching and researching roles of faculty members. *Tertiary Education and Management*, 26(1), 105-116. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09040-1>
- Sidhu R. & Gage W.H. (2021). Enhancing the odds of adopting e-learning or community-focused experiential learning as a teaching practice amongst university faculty. *Heliyon*. Apr 16;7(4):e06704. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e06704.
- Sinakou, E., et al. (2018). Academics in the field of Education for Sustainable Development: Their conceptions of sustainable development. *Journal of cleaner production*, v. 184, p. 321-332. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.27>

- Sobrinho, Z. A. & Zainko, M. A. S. (2004). Gestão universitária contemporânea: planejamento e avaliação como elementos de mudança institucional. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul. 2004. Florianópolis-SC.
Disponível em: < <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35826> >, Acesso em 14 de out. 2022
- Terán-Bustamante, A. and Torres-Vargas, A. (2020), "University Social Responsibility (USR) and Its Mission: The Case of the Universidad Panamericana in Mexico", García-Álvarez, S. and Atristain-Suárez, C. (Ed.) Strategy, Power and CSR: Practices and Challenges in Organizational Management, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 235-257. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-973-620201013>
- Todorovic, Z. W., Mcnaughton, R. B. & Guild, P. (2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. *Technovation*, v. 31, n. 2-3, p. 128-137. DOI: 10.1016/j.technovation.2010.10.009
- TU, B., et al. (2021). Graduate students' behavioral intention towards social entrepreneurship: Role of social vision, innovativeness, social proactiveness, and risk taking. *Sustainability*, v. 13, n. 11, p. 6386. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13116386>
- Turan, F.K. & Cetinkaya, S. (2022). The role of aesthetics and art in organizational sustainability: A conceptual model and exploratory study in higher education. *Sustainable Development*, 30(1), 83-95. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2230>
- Vagnoni, E. & Cavicchi, C. (2015); "An exploratory study of sustainable development at Italian universities", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 16 No. 2, pp. 217-236. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2013-0028>
- Viana, T. C. T., Hornink, G. G. & Sant'ana, T. D. (2013). Planejamento Estratégico na Gestão Universitária: o Processo de Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional sob a Perspectiva dos Modelos Gerencial e Societal de Administração Pública. XIII Coloquio de Gestión Universitaria En Américas, 1–15. Recuperado em 9 de agosto de 2022, de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114694>
- Videla, J. L., Esenarro, D., Aquije, C. & Bringas, J. (2021) Formative method for the development of environmental behavior in university students Lima-Peru. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(4), 107-125. DOI: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100448.107-125>.
- Wang, L. & Wang, T. (2021) Research on the scientific research efficiency of provincial universities based on the DEA model. *Mobile Information Systems*, v. 2021, n. 1, p. 7929084, 2021. DOI: 10.1155/2021/7929084
- Warzynski, C. C. (2005). The Evolution of Organization Development at Cornell University: Strategies for Improving Performance and Building Capacity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(3), 338-350. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422305277175>
- Wong, D. (2018). VOSviewer. *Serviços Técnicos Trimestrais*, 35 (2), 219–220. DOI: <https://doi.org/10.1080/07317131.2018.1425352>
- Yang, C.-C., CHEN, S.-H & SHIAU, J.-Y. (2007). A DFX and concurrent engineering model for the establishment of a new department in a university. *International Journal of Production Economics*, v. 107, n. 1, p. 179-189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.08.009>
- Zhou, L. & Lu, Y. (2022). Evaluation Model for Spatial Allocation Efficiency of Modern Educational Campus Building Using Big Data. *Mobile Information Systems*, v. 2022, n. 1, p. 9705618, DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/9705618>