



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**MODELOS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA BASEADOS
NA SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

WALDOIR VALENTIM GOMES JÚNIOR

Universidade Federal de Santa Catarina

alinevaldati@gmail.com

ALINE DE BRITTOS VALDATI

Universidade Federal de Santa Catarina

alinevaldati@gmail.com

RANIERI ROBERTH SILVA DE AGUIAR

Universidade Federal de Santa Catarina

ranieriaguiar@gmail.com

FERNANDA DORNELLES MARTINS

SENAI

fe.dornelles@homail.com

ÉDIS MAFRA LAPOLLI

Universidade Federal de Santa Catarina

edismafra@gmail.com

MAGDA CAMARGO LANGE RAMOS

UFSC

magda.ramos@ufsc.br

Resumo: O presente artigo tem como objetivo identificar os modelos de gestão universitária que se baseiam na sustentabilidade social. Para atender o referido objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva com abordagem qualitativa. A coleta de dados partiu de uma revisão sistemática explícita associada a uma bibliometria. Os resultados apontam para a relevância do tema sobre modelos de gestão universitária tendo em vista o expressivo volume de publicações sobre o assunto. No entanto, a composição dos construtos “modelos de gestão universitária” e “sustentabilidade social” ainda é pouco explorado, o que sugere que podem ser desenvolvidas mais pesquisas e mais produção acadêmica sobre essa temática. Através da análise bibliométrica sobre modelos de gestão universitária, constatou-se que o tema possui picos de publicações, entre os anos de 2006 e 2015, ficando evidente o número elevado de quantidade de publicações.

Palavras-chave: Modelo Gestão. Gestão Universitária. Sustentabilidade Social.

1 INTRODUÇÃO

A crescente preocupação de movimentos sociais e ativistas ambientais sobre a necessidade de se pensar a sustentabilidade social nos negócios, tem levado à reflexão no âmbito acadêmico, sobre a sua importância bem como sua aplicação nos mais diversos campos, o que conseqüentemente, gerou e ainda tem gerado, diversos modelos de gestão para sustentabilidade social (ALVAREZ,1995; BEUREN,2002; BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

As universidades apresentam pré-disposição em se adaptar ao sistemismo contemporâneo estabelecido por meio de suas ações em analisar e compreender fenômenos sociais e tecnológicos. Tais capacidade são construídas a partir das estratégias estabelecidas no planejamento universitário a serem implementadas e sustentadas nas atividades da gestão universitária.

Embora seja recorrente na literatura, o conceito de sustentabilidade ainda não está totalmente consolidado, faltando para isso consenso sobre seus construtos e definições, contudo, percebe-se que na maioria dos autores há três principais dimensões que norteiam a construção desse conceito, que são: econômica, ambiental e social.

O que fica evidenciado são as discussões a respeito da sustentabilidade e de outros temas correlatos, nestes estão envolvidos diversos atores ligados aos inúmeros segmentos e fóruns da sociedade. As discussões tratadas inferem sobre questões pontuais, como também de contexto mais amplo, tendo nestes, alcançado reflexões pautas na política, no ambiente corporativo, na economia, na sociedade e na academia (NICOLAIDES, 2006).

Assim sendo, as universidades se apresentam como um veículo importante para a discussão e adoção de ações sustentáveis, podendo em seu curso administrativo, adotar práticas da sustentabilidade social.

Nestes termos, o presente artigo tem como objetivo identificar na literatura, quais são os modelos de gestão universitária que se baseiam na sustentabilidade social. Para isso, foi realizado uma busca sistemática nas principais bases de dados científicos, com o intuito de descobrir modelos de gestão que evidenciassem este tipo de proposta.

Considerando o exposto, definiu-se a pergunta de pesquisa como: Quais os modelos de Gestão universitária que se baseiam na sustentabilidade social?

Assim, o artigo está dividido em três seções, sendo que na primeira, apresenta-se um referencial teórico, cuja tessitura analisa os conceitos de sustentabilidade na literatura e as discussões decorrentes de sua aplicação. Na segunda, apresenta-se a metodologia empregada para a produção do artigo, bem como as etapas pelas quais a busca sistemática percorreu juntamente com seus descritores de busca e critérios de inclusão e exclusão. Na terceira, apresenta-se a análise bibliométrica bem como as contribuições dos artigos selecionados, destacando a importância desse tipo de proposta para gestão universitária. Finalizando, apresentam-se as conclusões da revisão bem como as contribuições desse tipo de pesquisa para a compreensão da temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELOS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA BASEADA NA SUSTENTABILIDADE

A segunda metade do século XX foi marcada pela tomada de consciência ambiental e social, cuja preocupação era apenas de alguns movimentos ambientalistas e ativistas. Neste sentido, vários conceitos, definições e propostas foram apresentadas para a sustentabilidade nos mais diversos setores organizacionais empresariais, no entanto, ainda não há um consenso por parte dos estudiosos sobre o que seria sustentabilidade. Sobre esta problemática, Gallo, (2012) considera que:

Como muitos autores não seguem uma linha de pesquisa em sustentabilidade e não existe continuação com o tema, pode-se afirmar que essa é uma temática emergente e que ainda não existem linhas de pesquisa específicas sobre a mesma. Sendo assim, é necessária uma maior concentração de pesquisadores na área para que seja possível a criação de um campo teórico próprio que leve em consideração as contribuições da comunicação para a sustentabilidade, fazendo com que as publicações acerca desse tema sejam constantes.

Verifica-se que, embora o tema seja latente na discussão acadêmica e dos movimentos sociais, é necessário um campo teórico que favoreça a compreensão e a produção de conhecimentos nessa área.

Neste sentido Lima (2006, apud, Torres,2012, p.12) afirma que:

O desenvolvimento sustentável é aquele que se torna factível ao longo do tempo, demonstrando-se acessível às gerações atuais sem comprometer as gerações futuras. Portanto, o desenvolvimento das universidades será baseado nas necessidades atuais e futuras, em todos os sentidos funcionais das instituições, como questões econômico-financeiras, relações com a sociedade, relações com o meio-ambiente e sua qualidade de entrega do conhecimento para o ensino e para a pesquisa.

Dado o exposto, Gallo, (2012, p.2) entende a multiplicidade de conceitos, e suas práticas, no âmbito da sustentabilidade. Sendo assim, “em qualquer uma das deliberações sobre esse termo é possível perceber que um conceito permanece, apontando para três dimensões integrantes da sustentabilidade: econômica, social e ambiental”.

Estas três dimensões por sua vez, formam a teoria dos três pilares criada por John Elkington, (2000) que tinha como objetivo orientar empresas e organizações a terem uma postura e um comportamento sustentável, que mais tarde passou a ser conhecida como *triple bottom line*.

Segundo, Mendes, (2009, p.50) “a falta de precisão no conceito de sustentabilidade traz consigo deficiências nas referências teóricas, e estas, por sua vez, poderiam contribuir para diversos campos de conhecimentos econômicos,

sociais, culturais, políticos e ambientais”. O autor considera ainda que, o conceito de sustentabilidade vai muito além de explicar a realidade, pois exige aplicações práticas. Esta discussão teórica apenas revela uma luta disfarçada pelo poder entre os atores sociais. (RATTNER, 1999; MARRULFILHO, 2000).

A gestão universitária baseada na sustentabilidade, por sua vez, passou a integrar este campo de pesquisa e vem sendo tema de estudos (Alvarez, 1995; Beuren, 2002; Barbieri e Cajazeira, 2009). Segundo Torres, (2012, p. 12) “a nova fase na educação superior terá que se desenvolver através da Gestão Universitária, com enfoque cada vez maior para a sua sustentabilidade”.

No estudo desenvolvido por Borges e Araújo (2001) evidenciam o fato das IES serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento configura um padrão peculiar para a estruturação de suas atividades, o que faz com que a universidade não possa ser vista pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais.

Corroborando Da Cunha Ribeiro (2012) afirma que a universidade encontra-se perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade contemporânea. Por isso, a universidade necessita assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte. Diante disso, vê-se que a gestão universitária baseada na sustentabilidade surge como um grande desafio para as IES no século XXI.

3 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se quanto à abordagem metodológica como sendo qualitativa, já em relação ao objetivo é exploratório e descritivo (GIL, 2008). Referente aos procedimentos o presente trabalho utiliza-se de uma revisão sistemática, ou seja, uma revisão que parte de uma pergunta de pesquisa claramente formulada que é quais os modelos de Gestão universitária que trazem a sustentabilidade social? utilizando métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, como também para coletar e analisar dados dos estudos incluídos na revisão (GREEN; HIGGINS, 2005).

Para responder o problema de pesquisa, realizou-se uma busca nas bases de dados Scopus e Web Of Science referentes aos modelos de gestão universitária a fim de explorar o contexto do tema através de uma análise bibliométrica. Após aplicou-se os critérios de elegibilidade para o portfólio da análise qualitativa onde apresentou-se, especificamente, os modelos de gestão universitária que englobaram a sustentabilidade social.

Para clarear o entendimento as etapas estão descritas no item a seguir.

3.1 Descrição das etapas da pesquisa

Identificação das palavras-chave: A identificação das palavras-chave adequadas para a busca sistemática é de extrema importância, pois, uma utilização

equivocada pode eliminar documentos essenciais para o trabalho. Assim, as palavras-chave definidas para a pesquisa foram: *model**, *university management*, *university administration*.

Busca na base de dados: A pesquisa foi realizada na base SCOPUS, a maior base de dados de resumo e citações de artigos científicos (FALAGAS et al., 2008) e complementada com a base *Web of Science* (WoS). Cabe ressaltar que, ambas são bases multidisciplinares e reconhecidas pelo referencial de literatura técnica científica revisada por pares.

Para a busca na Scopus optou-se pela limitação de documentos por “títulos”, “palavras-chave” e “resumo” e na Web Of Science optou-se por “tópicos”. Dessa maneira a pesquisa realizada no final de agosto de 2016, constatou 305 publicações na Scopus e 139 na *Web Of Science*, totalizando 436.

Filtragem das publicações: Para a filtragem na Scopus optou-se pela utilização apenas de registros em periódicos e conferências, livros e capítulos. Já na WOS optou-se apenas por artigos. Escolheu-se também como filtro a utilização de registros em língua inglesa e portuguesa em ambas às bases por necessidade de leituras posteriores e essas serem de melhor domínio dos autores. Ao final da etapa foram excluídos 26 registros na scopus e 100 na WOS, resultando assim em 318 registros.

Exportação dos documentos: Os registros da busca foram exportados para o software gerenciador de bibliografias EndNote®, onde foram encontrados 18 artigos duplicados. Com a exclusão desses restaram 300 registros.

Análise bibliométrica: A análise foi realizada com os 300 registros onde foram analisadas as publicações ao longo dos anos dos autores que mais publicaram, os países e a relação entre eles, assim como, as palavras-chaves. Para isso utilizou-se ferramentas adicionais, como planilha eletrônica e a ferramenta de bibliometria *Yangliufr shinyapps®*.

Crítérios de eleição: Para o alcance do objetivo geral fez-se um corte na pesquisa buscando por artigos que apresentassem modelos que incluíssem a sustentabilidade social. Dessa maneira como critérios de eleição para compor o portfólio de análise, foram utilizados os seguintes: 1) registro deveria apresentar um modelo; 2) Neste modelo incluir a sustentabilidade social. Aplicando esses critérios restaram 12 artigos, dos quais, foi realizada a leitura prévia dos documentos utilizando os mesmos critérios, elegendo-se seis artigos para compor o portfólio de análise.

Análise: Os artigos foram analisados conforme os objetivos da pesquisa proposta, utilizando-se uma planilha eletrônica onde foram analisados conforme o objetivo e os modelos apresentados.

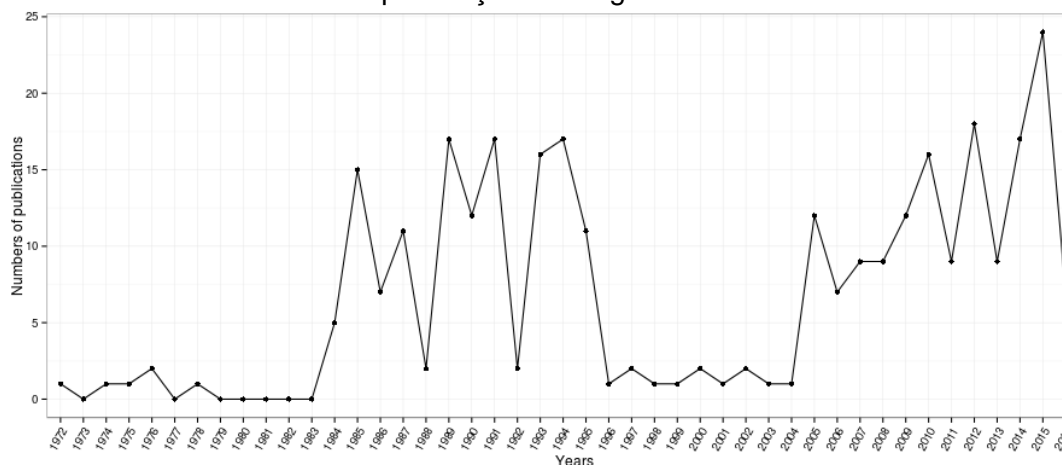
4 RESULTADOS

4.1 Análise Bibliométrica

Em relação à evolução quantitativa de publicações ao longo dos anos (Figura 1) apesar do primeiro artigo datar de 1972, foi nos anos de 1984 a 1995 que houve uma quantidade considerável de publicações. Porém, em 1988 e 1992 houve queda de publicação não havendo uma justificativa para isso. Da mesma maneira, após 1995 e até o ano de 2004 o período teve baixo número de publicação oscilando entre uma e duas publicações ao ano. Explicações para essa baixa de publicação não foram encontradas.

Mas, a partir de 2005 retoma o crescimento de publicação e destacam-se os anos de 2006, 2010, 2012 e 2015 onde o número de publicações manteve-se acima de nove (9), respectivamente os anos obtiveram dez (9), doze (12), dezessete (17) e vinte e quatro (24) registros publicados. Vale destacar que as publicações relativas ao ano de 2016 ainda não conjugam o total de registros tendo em vista o ano não ter finalizado.

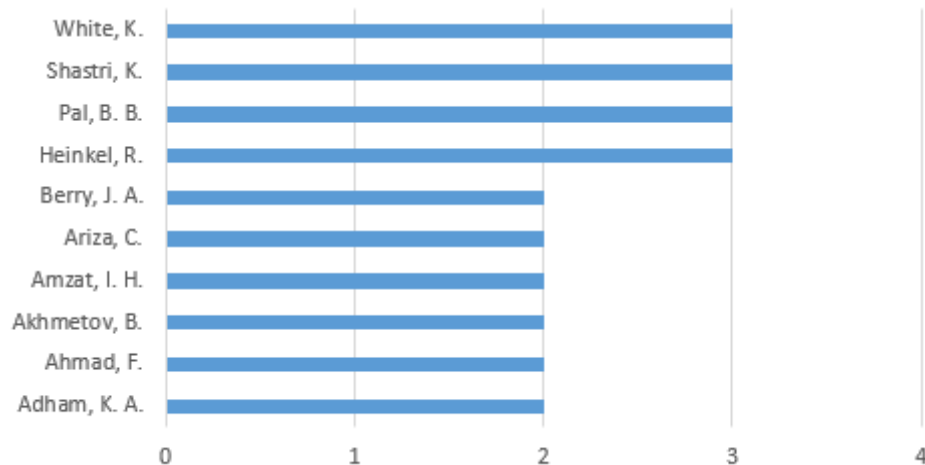
Gráfico 1: Número de publicação ao longo dos anos



Fonte: Dos autores, baseados nos dados da Scopus e WOS (2016)

Em relação aos autores que mais publicaram para os fins desta pesquisa (Figura 2), verificou-se os dez (10) primeiros apresentados no gráfico 2, onde, quatro possuem três publicações, sendo estes, White, K., Shastri, K., e Pal. B. B. Os demais possuem duas publicações cada. Dessa maneira, observa-se que não há um autor que se destaque quanto ao número de publicações e os dez (10) autores que mais publicaram possuem apenas 8% do total de publicações. Nesse contexto, justifica-se a estratégia utilizada na pesquisa de eleger os artigos por critérios específicos e não por número de citações ou autores mais referenciados.

Gráfico 2: Os 10 autores que mais publicaram

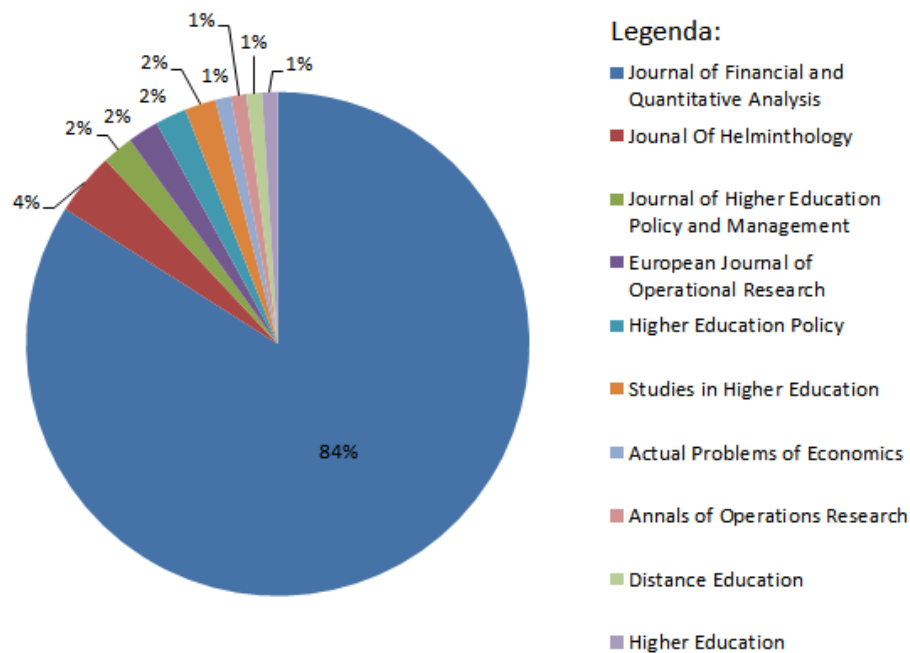


Fonte: Dos autores, baseados nos dados da Scopus e WOS (2016)

No que tange aos dez (10) periódicos/conferências que mais publicaram sobre o tema da pesquisa (Gráfico 3), diferentemente dos autores, neste item destaca-se o periódico “*Journal of Financial and Quantitative Analysis*” que possui cerca de 84% do total de publicações, ou seja, 142 registros. Este periódico é da Universidade de Washington, que publica investigação teórica e empírica relacionado à economia financeira. Os tópicos incluem finanças corporativas, investimentos, mercados de capitais e de segurança, e métodos quantitativos de particular relevância para os investigadores financeiros.

Dos demais apenas que completam a lista, “*Journal Of Helminthology*” possui 4% das publicações, ou seja, sete (7) registros. O restante fica em torno de 2% e 1%, ou seja, com uma ou duas publicações, sendo eles: “*Journal of Higher Education Policy and Management*” (2%) “*European Journal of Operational Research*” (2%), “*Higher Education Policy*” (2%), “*Studies in Higher Education*”(2%), “*Actual Problems of Economics*” (1%), “*Annals of Operations Research*” (1%) e “*Distance Education*” (1%) e “*Higher Education*” (1%).

Gráfico 3: Os 10 periódicos que mais publicaram



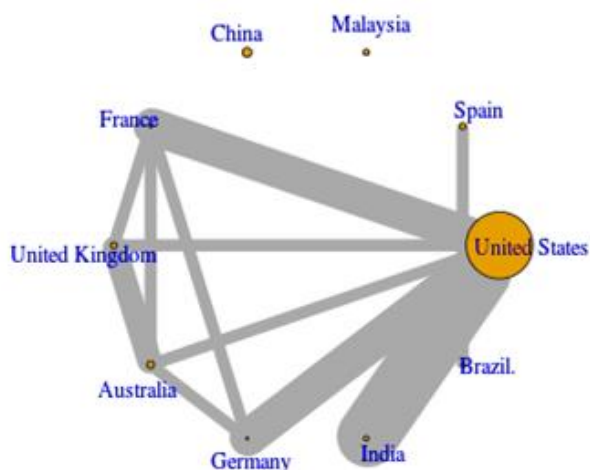
Fonte: Dos autores, baseados nos dados da Scopus e WoS (2016)

No que diz respeito aos países destaca-se Estados Unidos com o maior número de publicações. O país também se destaca no número de relacionamentos com outros países dos dez países que mais publicam Estados Unidos se relaciona com oito deles.

Essa relação constata-se na Figura 4 a qual apresenta o mapa de ocorrência com os dez (10) países que mais publicaram, onde o círculo laranja representa o número de publicações e as arestas cinza a intensidade da relação entre os países (que é medida pelo número de publicações que eles possuem no todo). Dessa maneira nota-se uma forte relação entre EUA e Índia, assim como entre França e Alemanha. A França por sua vez relaciona-se também com Reino Unido, Austrália e Alemanha. Além das citadas (EUA e França) Alemanha relaciona-se também com a Austrália que por sua vez, por sua vez tem maior relação com o Reino Unido.

Esses quatro países, Reino Unido, França, Austrália e Alemanha formam uma rede entre si. Países, como Brasil (representante da América Latina), Espanha e Índia apenas se relacionam com os Estados Unidos. Por fim, China e Malásia não possuem relação com os países apresentados.

Figura 1: Mapa de ocorrência dos 10 países que mais possuem publicações

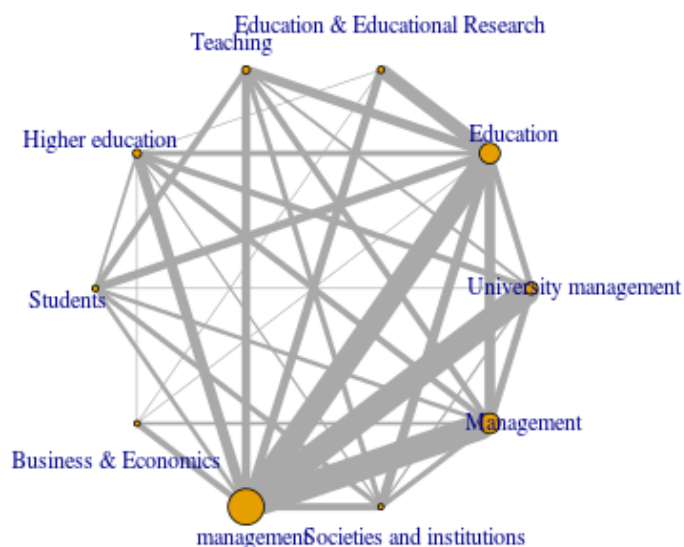


Fonte: Dos autores, baseados nos dados da Scopus e WoS (2016)

Referente ao gráfico de correlação entre as palavras-chave dos registros (Figura 2), a correlação que mais se destaca é entre “*management*” e “*education*” assim como “*university management*”. Estas são palavras que estão intimamente ligadas com a as palavras da busca. Porém, a Figura 2 aponta ainda palavras sinônimas como, ensino (*teching*) ou pesquisa educacional (*education research*).

Também é possível observar que as palavras mais citadas são por consequência, “*management / Management*”, “*education*” e “*university management*”.

Figura 2: Mapa de correlação das 10 palavras-chave mais utilizadas nas publçicações



Fonte: Dos autores, baseados dados da Scopus e WoS (20016)

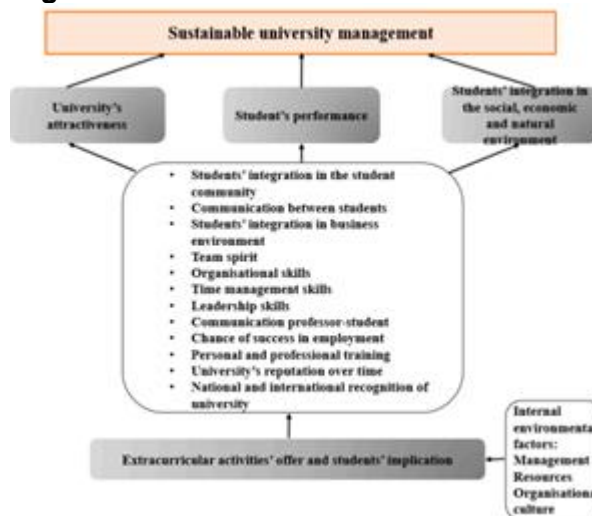
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O resultado da investigação levou a um leque de artigos que atendem os propósitos da pesquisa. Os trabalhos que compõem o extrato final desta investigação abordam o tema relativo à gestão universitária e a sustentabilidade de

forma a perceber seus arquétipos de domínio. De forma sucinta, Serão apresentadas resumidamente as contribuições dos artigos selecionados.

Na pesquisa realizada por Dumitrascu e Ciudin (2015), parte do princípio que a gestão universitária está voltada à melhoria do desempenho dos recursos humanos, desta forma, para atender as necessidades das gerações atuais, como também as solicitações das gerações futuras. Os autores trazem em seu estudo o compromisso de apresentar os fatores que influenciam a gestão universitária sustentável e as suas relações, assim construindo assim, o modelo de Gestão Universitária Sustentável (Figura 3).

Figura 3: Gestão universitária Sustentável



Fonte: Dumitrascu ; Ciudin (2015)

Os componentes do modelo como já foi falado anteriormente, estão associados aos fatores que influenciam o sistema de gestão universitária. Por meio dos fatores do ambiente interno, ocorrem às contribuições para as atividades extracurriculares, ~~assim são~~ assim, determinadas as variáveis que constituem os fatores que compõem os componentes, que por sua vez, constituem a gestão universitária.

Apresentam os pesquisadores, como resultado da pesquisa, que os elementos relativos à gestão universitária para a sustentabilidade, são influenciados por diversos fatores, como apresentado no modelo, dentre eles, cabe destacar os relativos ao desempenho dos estudantes como também o envolvimento dos estudantes em atividades extracurriculares. Ainda apontam a importância das ações sustentáveis para o desenvolvimento dos alunos bem como, para as práticas profissionais.

Quando Melnikova e Baranovsky (2014) desenvolvem o tema da competitividade no ensino superior no contexto da sustentabilidade, ressaltam a tendência mundial da inovação nas universidades. O artigo trata do processo de percepção do conceito de educação para o desenvolvimento sustentável a nível regional. Neste sentido, também destacam as ações de colaboração como sendo

um dos elementos fundamentais para a gestão integrada, para tanto, sendo de suma importância, os meios de comunicação de *marketing*. O modelo é apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Modelo de parceria social em universidades no âmbito da educação para o desenvolvimento sustentável

The AIMS OF SOCIAL INTERACTION				
Creation of conditions for social partnership in universities in the framework of sustainable development concept				
World trends	State order		Regional level	
Inculcation of readiness in the young people to live in unpredictable world, in quickly changing ecological and social conditions	The contents of education must correspond to the requirements of inn. Socially oriented development of the country		Formation of student ecological competence as an active part of modern society	
PRINCIPLES				
Openness	Democracy	Humanism	Cooperation	Interiorization
Involvement of all stakeholders into the process of system development	Provision of equal opportunities for all participators of the system	Creation of conditions for free and comprehensive manifestation of abilities of a person	Coordination of interests and preferences of the system participators	Formation of the internal mindsets on the base of panhuman values
PARTICIPATORS OF SOCIAL INTERACTION				
Structural divisions of university				External partners
Faculties, chairs				Divisions of other universities
Upbringing department				Environmental organizations
Library				Social organizations
Sport complex				Specialists practicing their knowledge
Student self-government structures				Youth organizations
Cultural and leisure center				General and secondary special institutions
FORMS OF SOCIAL INTERACTION				
Scientific and research conferences	Cooperation contract	Learning process	Marketing technologies	Corporate projects
PROCESS MANAGEMENT				
Scientific Council of the universities	Inn. Programs of universities development	Plans of work and reports of structural divisions of the universities	Temporary ped. specific tasks	Teams organized for solution of specific tasks

Fonte: Melnikova ; Baranovsky (2014)

Apresentam em suas conclusões aspectos que sustentam a necessidade da inovação a partir de um sistema de educação ambiental, tendo em vista os impactos provocados pelas mudanças globais, principalmente, os relativos à economia baseada em conhecimento. Assim o conhecimento assume destaque, efeito decorrente da sua dependência à educação.

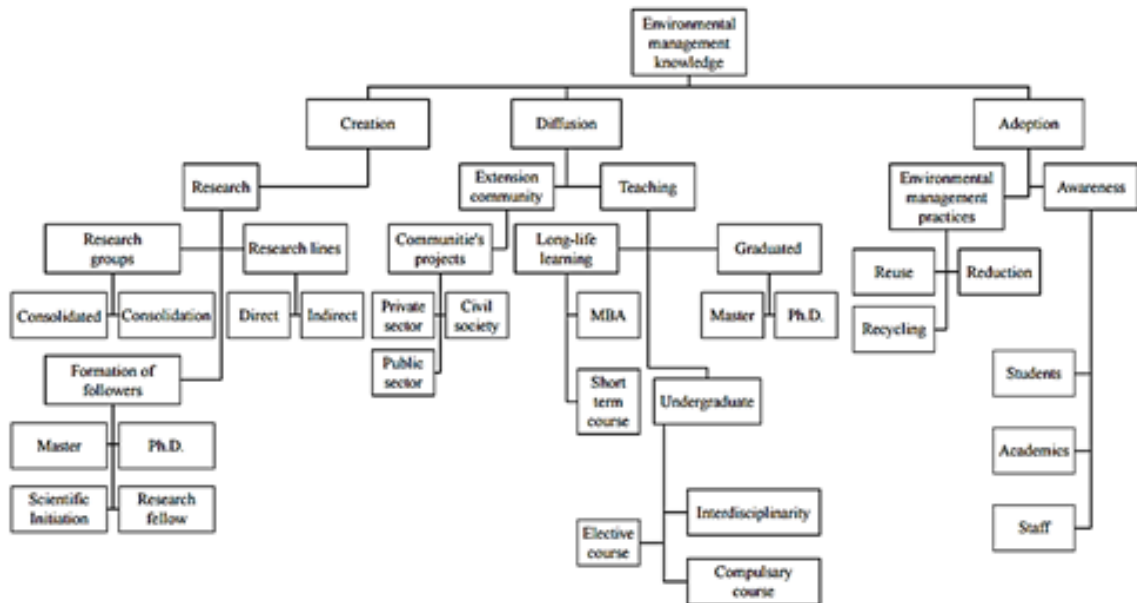
Os autores ainda tratam da importância da criação da sociedade do conhecimento por meio de uma construção mundial, unindo competências e responsabilidades ao tratar de problemas em comum, com base na internacionalização de ações, a qual investiga os caminhos da gestão ambiental. Sendo assim, a realização de sistemas universitários de educação ambiental se apresenta, por meio de fundamentos teóricos individuais e habilidades práticas, como alternativa ao desenvolvimento sustentável.

A pesquisa apresentada por Jabbour (2010) traz, em seu primeiro plano, que, na maioria das vezes, a responsabilidade pela degradação ambiental é oriunda das empresas e universidades, fato esse, decorrente do comportamento de gestão que não verifica com maior propriedade, os impactos de suas decisões frente aos aspectos da gestão ambiental. Diante deste cenário, o autor traz a proposta de apresentar um modelo de análise das escolas de negócios como criadoras, disseminadoras e adotantes de conhecimento sobre a gestão ambiental.

O modelo proposto, conforme Figura 4, apresenta as contribuições das escolas de negócios para compreender o conhecimento acerca do contexto da

gestão, para tanto, esta se que se apropria da capacidade de criar, difundir e adotar conhecimento. Desta forma, verifica-se a importância que essas escolas assumem para redução dos impactos ambientais gerados por organizações de todo o mundo.

Figura 4: Modelo proposto para avaliação das contribuições de escolas de negócios para a criação, difusão e adoção conhecimento na gestão do meio ambiente



Fonte: Jabbour (2010)

Além de destacar a importância da proposta do modelo aos diversos seguimentos da sociedade, tendo em vista a escassez de estudos similares, também ressalta a importância do construto para a gestão universitária. Destacam o desafio das escolas de negócios em incluir no seu contexto a gestão ambiental a partir do ensino, pesquisa e extensão para criar, difundir e adotar conhecimentos pela complexidade que envolve a sinergia da tríade para atender a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou uma revisão sistemática da literatura a cerca de modelos de gestão universitária fazendo-se um recorte visando identificar modelos baseados na sustentabilidade social.

Através da análise bibliométrica sobre modelos de gestão universitária, constatou-se que o tema possui picos de publicações, entre os anos de 2006 e 2015, ficando evidente o número elevado de quantidade de publicações.

A análise bibliométrica constatou também que não há autores que se destacam em número de publicações. Porém, quando se trata da origem das publicações, destacando-se o “Journal of Financial and Quantitative Analysis”, com 84% do total das publicações. Também destaca-se, como alusão de publicações referente a países, o Estados Unidos que além de ser o principal divulgador é

também o país que possui a maior rede correlação de publicações com outros países.

As palavras chaves não repercutiram sugeriram novas perspectivas de investigações, sendo nítida a concentração de sinônimos (“management / Management”, “education” e “university management”).

A bibliometria permitiu verificar que o construto relativo aos Modelos de Gestão Universitária, contribuem significativamente do ponto de vista quantitativo, mostrando que o tema é reconhecidamente investigado pela comunidade científica. Restrições são percebidas na associação dos construtos, Modelos de Gestão Universitária e Sustentabilidade Social, tendo em vista a limitação de trabalhos científicos.

Não obstante, o mesmo processo investigativo bibliográfico, ressalta a importância da composição dos dois construtos para a investigação, apesar da escassez do número de artigos publicados. Ressalta-se a contribuição dada por conta dos modelos, que apresentam uma realidade contextual, como também as evidências para a ampliação de estudos que atendam os anseios da sociedade, promovendo um cenário fértil e, ao mesmo tempo, desafiador para os estudos que tratem da conjuntura da gestão universitária ao estabelecer diretrizes as suas ações com a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Roberto dos Reis. **Análise Comparativa de Metodologias para Análise, Identificação e solução de Problemas**. Dissertação de mestrado, Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade do Rio Grande do Sul, 1995.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BEUREN, I. M.. **O papel da controladoria no processo de gestão in Controladoria – agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman Cia Editora, divisão Artmed Editora S.A. 2002.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D.. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN**. Revista de Administração Pública. FGV. Rio de Janeiro 35 (4) 63-76 jul/ago 2001.

_____. Autonomia universitária: implicações gerenciais para as instituições federais de ensino superior. **Revista de Administração Pública FGV**. Rio de Janeiro v.33, n.4, p.7-23 jul/ago 1999.

DA CUNHA RIBEIRO, R. M.. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos**, Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 2012.

DUMITRASCU, O., CIUDIN, R.. **Modeling factors with influence on sustainable university management**. Sustainability (Switzerland), v.7 n.2,pp. 1483-1502, 2015.

ELKINGTON, J.. **Canibais com garfo e faca**. Trad. de Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2000.

FALAGAS, M. E. et al. Comparison of PubMed, Scopus, web of science, and Google scholar: strengths and weaknesses. **The FASEB journal**, v. 22, n. 2, p. 338-342, 2008-

GALLO, B. T. **A Produção Acadêmica da Comunicação Acerca da Sustentabilidade**: estudo dos papers sobre sustentabilidade apresentados nos congressos da Abrapcorp. Escola de Comunicação e Artes - ECA-USP, 2012.

GREEN S, HIGGINS J, EDITORS. Glossary. Cochrane handbook for systematic reviews of interventions. The Cochrane Collaboration. Disponível em: <http://www.cochrane.org/resources/glossary.htm>. Acesso em: 19 junho 2016.

JABBOUR, C. J. C.. Greening of business schools: A systemic view. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.11, n.1, p. 49-60, 2010.

LIMA, S. F.. Introdução ao Conceito de Sustentabilidade: Aplicabilidade e Limites. **Caderno de Escola de Negócios UNIBRASIL**. v. 4, n. 4, p. 1-14, jan./dez. 2006.

MARRUL FILHO, S.. **Do desenvolvimento para além do desenvolvimento**. In: QUINTAS, J. S. (org.). Pensando e praticando a educação ambiental na gestão do meio ambiente. Brasília: IBAMA, 2000.

MELNIKOVA, O.Y., BARANOVSKY, A. I.. Competitiveness of higher education in the context of sustainable development concept. **World Applied Sciences Journal**, v.30, n.1,p. 35-38, 2014.

MENDES, J.. Dimensões da sustentabilidade. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, v. 7, n. 2, julho/dezembro 2009.

NICOLAIDES, A. The implementation of environmental management towards sustainable universities and education for sustainable development as an ethical imperative. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 7, n. 4, p. 414-424, 2006.

RATTNER, H.. **Sustentabilidade**: uma visão humanista. In: Ambiente e Sociedade, jul/dec. 1999, n. 5, p. 233-240.

RIBEIRO, R. M. da C.. **Responsabilidade social universitária e a formação cidadã**. 2013.

TORRES, L. E. S.. **Proposta de modelo de gestão universitária baseado em sustentabilidade**: aplicação ao caso PUC-Rio / Luiz Eduardo Santos Torres; orientador: Silvio Hamacher. – 2012.