

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração - MPA**

Regina Coeli Lafayette Neves

**Governança para uma Universidade de Classe
Mundial: desafios e perspectivas.**

Recife, 2016

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração - MPA

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: **Governança para uma Universidade de Classe Mundial: desafios e perspectivas.**

Nome da Autora: **Regina Coeli Lafayette Neves**

Data da aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, _____ de _____ 2016.

Assinatura da autora

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração - MPA**

Regina Coeli Lafayette Neves

**Governança para uma Universidade de Classe
Mundial: desafios e perspectivas.**

Orientadora: Prof^a Lilian Soares Outtes Wanderley, PhD.

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito complementar a obtenção do grau de Mestrado Profissional em Administração, na área Gestão Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas, da Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de Concentração: Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas (COGEP).

Recife, 2016

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

GOVERNANÇA PARA UMA UNIVERSIDADE DE CLASSE MUNDIAL: DESAFIO E PERSPECTIVAS

Regina Coeli Lafayette Neves

**Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 05 de maio de
2016.**

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Lilian Soares Outtes Wanderley, UFPE (Orientadora)

Profa. Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Examinadora interna)

Profa. Dra. Manolita Correia Lima, Escola Superior de Propaganda e Marketing (Examinadora externa)

Ao Ademar e Carlos Emanuel,

Quando há amor verdadeiro no núcleo familiar, os desafios da vida se tornam menos complicados e o enfrentamento de cada obstáculo recebe força e apoio incontestes.

Nesse período, por diversas ocasiões foi *mister* abdicar de alguns preciosos momentos de convivência familiar para debruçar-me sobre intensa leitura e pesquisa, eles entenderam e respeitaram essa ausência com muita compreensão e cumplicidade. A vocês minha eterna gratidão.

A você, filho amado, Carlos Emanuel, meu amor incomensurável.

Ao meu esposo Ademar todo amor, respeito, admiração e carinho por sempre, e em todos os momentos, estar ao meu lado incentivando, cuidando e expressando no seu silêncio amigo todo apoio.

Sem vocês não teria conseguido seguir adiante.

A vocês dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente ao nosso bom Deus, por tudo. A minha querida Família Lafayette Neves, por sempre estar ao meu lado, apoiando, incentivando e acima de tudo cuidado de mim. Em especial, a minha querida mãe, Zélia Lafayette, por todo o amor e sacrifício por todos nós, seus filhos, que culminaram oportunizando diversas batalhas, cujos resultados foram exitosos.

Ao meu pai, Manoel Batista (*in memoriam*), que sempre foi um grande torcedor das conquistas dos seus filhos, com toda certeza estaria, agora, comemorando esse momento de sua filha primogênita.

A Professora Lilian Soares Outtes Wanderley, orientadora deste trabalho, que ao longo dessa jornada sempre expressou palavras de incentivo, motivando-me a seguir em frente. Muito obrigado pelos ensinamentos e apoio durante essa caminhada. Registro, pois, minha alegria e privilégio de ter sido sua orientanda.

As Professoras Debora Coutinho, Francisca Farache e Manolita Correia Lima pelas contribuições incontestes a esta pesquisa.

A Professora Mônica Maria Barbosa Gueiros, por se colocar à disposição da Banca Examinadora, na condição de Suplente. Meu muito obrigada!

Da união, construímos a amizade, companheirismo que nos levou a ajudar e apoiar uns aos outros, com as palavras certas e as brincadeiras que geraram risadas, descontraindo a todos nos momentos de tensão, desânimo e incertezas.

Aos Professores do Mestrado Profissional muito obrigada por todo apoio e aprendizado.

Aos funcionários do Mestrado Profissional, em especial Mariana Pinheiro Lima, pela acolhida, atenção e presteza com que sempre me atenderam.

A Lorena Karolly Santos da Silva, por dispor do seu espaço de tempo para me encaminhar material importante referente a metodologia, contribuindo de maneira incontestes com este trabalho.

A todos os que fazem parte da Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmica-Proacad, por acreditarem sempre em mim.

Não poderia deixar de registrar aqui, um agradecimento especial aos entrevistados deste estudo, sem os quais esse trabalho não teria sido concretizado.

Enfim, ao meu marido Adelmar e meu filho Carlos Emanuel, meu pedaço do céu, por entenderem meu isolamento e ausências nos diversos momentos que deveriam ser compartilhados em família.

“Cada país quer uma universidade de classe mundial. Nenhum país sente que pode continuar sem ela. O problema é que ninguém sabe o que uma universidade de classe mundial é, e ninguém descobriu como conseguir uma”.

ALTBACH, 2010

“Para uma universidade alcançar status de classe mundial às parcerias precisam incluir governança”.

COLIN GRANT, 2014

RESUMO

“Cada país quer uma Universidade de Classe Mundial”, este é o ponto de partida deste estudo sobre Governança em Instituição Federal de Ensino Superior ou IFES. A governança no setor público deve ser implementada com seus mecanismos sugeridos pelo TCU: liderança, estratégia e controle. Argumenta-se como critérios para uma Universidade de Classe Mundial - UCM, excelência na pesquisa, liberdade de pesquisa, ensino e expressão, autonomia acadêmica, infraestrutura, financiamento, cosmopolitismo e diversidade, além de uma governança adequada (ALTBACH, 2010). Este trabalho tem por objetivo identificar como os mecanismos de governança na Universidade Federal de Pernambuco facilitam a construção de uma Universidade de Classe Mundial. Quanto à Metodologia de Pesquisa se optou pela Análise Pragmática da Linguagem envolvendo 14 entrevistas semiestruturadas com docentes, ex-reitores, estudantes e funcionários. A abordagem deste estudo foi qualitativa, utilizando além das entrevistas a pesquisa bibliográfica e documental. Conclui-se que os mecanismos de governança na UFPE em sua forma atual se apresentam como enorme desafio para o trilhar da UFPE na direção de uma UCM, apesar de existirem reconhecidos esforços nessa direção.

Palavras-chave: Governança. Universidade de Classe Mundial. Mecanismos de Governança. Liderança. Estratégia. Controle.

ABSTRACT

"Every country wants a World Class University", this is the starting point of this study on Governance in a Federal University in Brazil. Governance in the Brazilian public sector should be implemented with the mechanisms suggested by the Federal Court of Accountants or TCU: leadership, strategy and control. It is argued as criteria for a University of World Class - UCM, excellence in research, freedom of research, teaching and expression, academic autonomy, infrastructure, finance, cosmopolitanism and diversity, as well as proper governance (ALTBACH, 2010). This study aims to identify how governance mechanisms at the Federal University of Pernambuco facilitate the co-construction of a University World Class. For the research methodology it was chosen the Pragmatic Analysis of Language involving 14 semi-structured interviews with teachers, former rectors, students and staff. The approach of this study was qualitative, using interviews in addition to document analysis and bibliographic research. It is concluded that the governance mechanisms at university in its current form are presented as huge challenge for the tread of UFPE towards a UCM, although there are significant efforts in this direction.

Keywords: Governance. University World Class. Governance mechanisms. Leadership. Strategy. Control.

Lista de Figuras

Figura 01 (2) – Mecanismos de Governança	30
Figura 02 (2) – Inter-relacionamento entre elementos da Governança Pública	40
Figura 03 (2) – Perspectivas de observação da Governança no setor público	41
Figura 04 (3) – Características para uma UCM na visão de Salmi	54
Figura 05 (3) – Características para uma UCM preconizada por Altbach	60
Figura 06 (4) – Governança na Administração Pública	64
Figura 07 (4) – Mecanismos de Governança - Controle	73
Figura 08 (6) – Sistema de Governança em uma IFES	97

Lista de Quadros

Quadro 01 (2) - Mecanismos de Governança Liderança	74
Quadro 02 (2) - Mecanismos de Governança Estratégia	75
Quadro 03 (2) - Mecanismos de Governança Controle	76
Quadro 04 (5) - Entrevistados	86
Quadro 05 (5) - Resumo do Roteiro das Entrevistas	88
Quadro 06 (6) - Escolhas Metodológicas	90
Quadro 07 (6) – Categorias Pesquisadas	91
Quadro 08 (6) – Desafios e Oportunidades	114
Quadro 09 (7) - Elementos para uma Universidade de Classe Mundial	126

Lista de Siglas

- ANAO:** Australian National Audit Office
- CIPFA:** Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
- DCA:** Departamento de Ciências Administrativas
- IAU:** International Association of Universities
- IBGC:** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- IFAC:** International Federation of Accountants
- IES:** Instituição de Ensino Superior
- IFES:** Instituições Federais de Ensino Superior
- OMS:** Organização Mundial de Saúde
- ONG:** Organização não Governamental
- ONU:** Organização das Nações Unidas
- PEI:** Planejamento Estratégico Institucional
- PNUMA:** Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
- SBPC:** Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência.
- TCLE:** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- TCU:** Tribunal de Contas da União
- UFMG:** Universidade Federal de Minas Gerais
- UFPE:** Universidade Federal de Pernambuco
- UNIFESSPA:** Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
- UNESCO:** Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura.
- UNESP:** Universidade Estadual Paulista.
- UNMSM:** Universidade Nacional Mayor de San Marcos
- UNOESC:** Universidade do Oeste de Santa Catarina
- USP:** Universidade de São Paulo
- UCM:** Universidade de Classe Mundial
- WCU:** World Class University

Sumário

1. Introdução.....	16
1.1 Definição do Problema: Governança e Universidade.....	21
1.2 Objetivos.....	22
1.3 Justificativa e Contribuição do Estudo	23
1.3.1 Justificativa Teórica	24
1.3.2 Justificativa Prática.....	25
1.4 Estrutura da Dissertação	27
2 Governança em Universidade de Classe Mundial	29
2.1 Governança - Breve Discussão.....	29
2.1.1 Governança - O Termo	30
2.1.2 Concepção da Terminologia Governança	33
2.1.3 Governança e Universidade de Classe Mundial	42
2.1.4 A Boa Governança para uma UCM	43
3. Universidade de Classe Mundial - UCM.....	51
3.1 Universidade e Internacionalização.....	55
3.2 Características para uma UCM.....	60
4. Mecanismos de Governança do TCU para o Setor Público	63
4.1 Liderança	64
4.2 Estratégia	67
4.3 Controle	69
5. Escolhas Metodológicas	77
5.1 Caracterização da Pesquisa.....	77
5.2 Coleta de Dados.....	81
5.3 Caracterizando a UFPE	83
5.3.1 UFPE e seus <i>Stakeholders</i>	84
5.3.2 Preparação para a Entrevista.....	87
5.3.3 Preparação para Análise de Dados com Categorias.....	89
6 Análise e Discussão	93
6.1 Governança.....	93
6.1.1 Mecanismos de Governança.....	99
6.1.2 Universidade de Classe Mundial – UCM	104
6.1.3 Autonomia: Recursos Financeiros, Fundo Patrimonial e Parcerias.....	117
7 Considerações Finais	123
7.1 Respondendo à pergunta de Pesquisa.....	124
7.2 Sugestões Gerenciais	130
7.3 Limitações da Pesquisa.....	130
7.4 Sugestões para Futuros Trabalhos	131
7.4.1 Humildes Sugestões para UFPE.....	131
Referências	136

1. Introdução

Nas últimas décadas, as aceleradas mudanças no cenário mundial têm provocado alterações nas características da sociedade, nas estruturas das organizações com repercussão na gestão pública de vários países e, conseqüentemente, imposto transformações e adaptações nas práticas organizacionais (MAGALHÃES, 2011).

A sociedade brasileira, passando por processo similar, têm postulado múltiplas demandas das organizações e instituições públicas, entre elas uma gestão mais eficiente que vá ao encontro do interesse coletivo, fiscalização eficaz que assegure a aplicação e regulação dos recursos públicos federais, prestação de contas e transparência, um dos princípios básicos das boas práticas de governança, possibilitando benefícios para essa mesma sociedade (MAGALHÃES, 2011).

Entende-se que essas boas práticas de governança têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade (população), facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade, seu desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das organizações, sejam públicas ou privadas, tornando-se indispensáveis para garantir a legitimidade e relevância perante a sociedade (IBGC, 2015).

Isto posto, na esfera da administração pública ligada especificamente à educação, superior, verifica-se que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), nos últimos anos, têm sofrido severas críticas da sociedade que vem associando-as ao desperdício de recursos e à incompetência, pela falta de foco na sua estrutura de poder e governança (USP, 2014).

A sociedade anseia por mudanças e inovação no ensino superior público, conforme Speller expõe:

Nas últimas décadas, as IES têm sido solicitadas a desenvolver, como característica fundamental de sua cultura organizacional, a capacidade de absorver e se modificar perante as profundas e aceleradas mudanças da sociedade contemporânea. O termo geralmente utilizado para designar essa competência é inovação, ou seja, a propriedade de renovar-se, de modificar padrões preestabelecidos, de romper paradigmas e de reinventar-se (SPELLER, 2012, p. 45).

Observa-se, ainda, que a sociedade atual tem exigido das IFES não só qualidade do ensino para gerar excelência, mas, e, sobretudo, a plena interconexão com mundo, isto é, avançar na questão da internacionalização, caso contrário, ela não poderá cumprir plenamente o seu papel se não estiver “sintonizada com o seu tempo e o futuro que ajuda a construir” (WERTHEIN, 2003, p. 22). Nesse sentido, é preciso “reconhecer que a universidade não é uma instituição isolada, mas que ela faz parte de uma rede mundial” (BUARQUE, 2003, p. 8).

Portanto, a IFES precisa estar em conexão com outras realidades para discutir seus problemas e as adversidades no seu entorno e de maneira globalizada, pois “os problemas da universidade não dizem respeito somente a ela. São problemas de toda a sociedade” [...]. “A educação superior brasileira não pode ser pensada fora das ações e dos compromissos que cada instituição instaura apenas em seu âmbito interno” (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 164). É preciso que a universidade, principalmente as públicas, interaja com a sociedade “[...] levar o conhecimento ao alcance da maioria da população e permitir aos alunos e professores descobrir uma realidade social que não conhecem, e também formas de conhecimento às quais não têm acesso” (BUARQUE, 1994, p. 141).

Infere-se, portanto, que a universidade pública não pode nem deve isolar-se, porquanto “não há dúvida de que o mundo acadêmico deva envolver-se mais com os processos sociais, econômicos e culturais, mantendo as características que a distinguem como academia” [...]. Ou seja, “uma universidade que participa de todos os aspectos da vida em sociedade, sem perder seu caráter de academia e que só afirma o que é apropriado afirmar na condição de academia” (BERNHEIM, CHAUI, 2008, p. 17-18).

Para tanto, percebe-se que a universidade precisa fortalecer, enquanto instituição pública prestadora de serviços à sociedade, a sua governança, abrir-se aos novos espaços, buscar características de excelência em todas as áreas do ensino, ampliar e diversificar as suas formas de acesso sem esquecer da inclusão social, com aprimoramento da formação científica, tecnológica, humanística, ética, política e cultural articulada com conhecimentos multidisciplinares, proporcionando condições para a reflexão crítica e autônoma (UNESP, 2013).

Seguindo essa linha de raciocínio, deduz-se que a relação entre universidade e sociedade deve ser estreitada, por meio de diálogo permanente, de modo a permitir que a comunidade conheça e compreenda o importante papel da IFES para o desenvolvimento humano, econômico regional e nacional, produzindo e disponibilizando o conhecimento com essa mesma sociedade [...], através de práticas acadêmicas que as interliguem para o

enfrentamento dos desafios que vão em direção às exigências de respostas cada vez mais rápidas às demandas de uma sociedade globalizada (UNESP, 2013). Para tanto, a boa governança deve ser implementada, por meio dessa interação constante, possibilitando assim que as demandas da sociedade sejam efetivamente ouvidas e as mudanças evidenciadas (USP, 2014).

Nessa perspectiva, entende-se que a adoção da boa governança, com seus mecanismos essenciais liderança, estratégia e controle, é a opção mais assertiva visto que a mesma congrega um conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como a gestão de uma organização é avaliada, direcionada e controlada, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, contribuindo para a superação dos desafios, principalmente no ensino superior público (BRASIL, 2014)

Infere-se, por conseguinte, que a universidade brasileira pública necessita rever sua governança para melhor atender aos reclames da sociedade e realizar mudanças estruturais com a possibilidade de uma combinação entre, de um lado, o avanço da excelência (ser uma Universidade de Classe Mundial - UCM) e da qualidade da produção acadêmica; e de outro, a ampliação dos processos de inclusão, de democratização e de valorização da missão pública das universidades (PERLLATO, 2013).

Entretanto, observa-se que a universidade, enquanto instituição milenar, ainda não realizou profundas transformações, seu papel sofreu pequenas alterações ao longo dos anos (BUARQUE, 2003).

Nesse contexto, a universidade na América Latina, seguindo os moldes das grandes universidades europeias, em termos de priorização do conhecimento, da liberdade acadêmica e de pesquisa e autonomia universitária também não acompanhou a dinâmica das transformações do mundo globalizado (SCHWARTZMAN, 2014).

Todavia, algumas poucas exceções foram visualizadas como a *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, localizada na cidade de Lima, no Peru, é a mais antiga instituição universitária da América Latina com um legado acadêmico valioso, humanístico, científico e cultural. Foi fundada a cerca de 465 anos, com funcionamento ininterrupto, reconhecida pelo mundo como a “Universidade Dean of America”. Uma das principais contribuições históricas de San Marcos é seu papel como precursor de ideias como: fundação da República e mais tarde desenvolvimento. O compromisso social com a região sempre foi um marco em relação às demais universidades graças às contribuições dos professores, estudantes, graduados e

trabalhadores em toda sua história, razão pela qual, acredita-se como sendo umas das principais causas de seu funcionamento ininterrupto e continuado sucesso mesmo em épocas de crises e mudanças transformadoras (UNMSM, 2012).

Outro marco transformador visualizado na América Latina foi o Movimento Estudantil da Reforma Universitária de Córdoba de 1918, na Argentina, onde foi dado o primeiro passo em busca de mudanças como: coparticipação dos estudantes na estrutura administrativa; participação livre nas aulas; periodicidade definida e professorado livre das cátedras; caráter público das sessões e instâncias administrativas; extensão da universidade para além dos seus limites e difusão da cultura universitária; assistência social aos estudantes; autonomia universitária e universidade aberta ao povo (NETO, 2011).

O mundo segue transformando-se substancialmente, a realidade social alterou-se em consequência do processo de globalização, com avanços significativos em termos de informação, de conhecimento e de novas técnicas de comunicação (BUARQUE, 2003).

Nesse burburinho, observa-se que a universidade segue com a indiferença dos governos, da ausência de um direcionamento das políticas públicas para as IFES e a apatia instaurada no meio acadêmico, tornando-se, em diversos locais, o centro de debates nacionais. Percebe-se que educação carece de uma revolução no conceito de universidade (BUARQUE, 2003) e redefinição na própria missão de cada IFES, em face das incessantes e diversificadas reclamações da população, entre elas, ampliação dos processos de inclusão, de democratização e principalmente pela valorização da missão pública das universidades (PERLLATO, 2013). É preciso também perpassar pelas dimensões da qualidade e produtividade, pela busca da excelência, pelo avanço da interiorização e expansão da internacionalização como troca via intercâmbio de talentos e experiências (PERLLATO, 2013).

Validando os autores acima, Marmolejo (2014) enfatiza que vivemos em um mundo cada vez mais interdependente e o que acontece em outras partes têm implicações aqui na localidade. Um mundo cada vez mais interconectado sugere uma nova realidade. É preciso aprender sobre ele e observá-lo com lentes diferentes. Sobre esse aspecto é importante reforçar que [...] “a universidade é uma instituição social. Isso significa afirmar que ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte. Não é uma realidade separada e sim uma expressão historicamente determinada de uma sociedade determinada” (CHAUI, 2001, p. 35).

Corroborando com as afirmativas de Chauí (2001), Werthein (2003) e Santos (2003), Marmolejo (2014) reforçam que a universidade pública tem o importante papel de não fechar os olhos para a realidade do contexto em que se encontra e apresentar novas ideias, novas perspectivas para a sociedade.

Nessa mesma linha de interpretação, Santos *apud* UNESCO (2003, p. 14) enfatiza que:

A universidade deve exercer o seu papel à altura da história. Nunca os países, em especial o Brasil, precisaram tanto das universidades como hoje, frente às transformações que estão ocorrendo em nível nacional e mundial. Para tanto, ela deve estar em sintonia com a sociedade para entender a sua realidade e dela receber subsídios para suas ações. Ela é um farol que deve estar voltado para fora, iluminando o entorno. Mas também deve deixar que a luz da sociedade a ilumine por dentro. É nesse equilíbrio que repousa a base de uma relação sadia e crítica entre ambas as realidades: Sociedade/Universidade.

Dessa forma, entende-se que a “universidade contemporânea não pode deixar de cumprir funções, antecipar e atender solicitações da sociedade global que se renovam, mudam, se ampliam e exigem, sobretudo, novas competências institucionais” (BRASIL, 2013, p. 25).

Dentre essas novas competências organizacionais está a incorporação da boa governança com seus mecanismos imprescindíveis: liderança, estratégia e controle. Para implementar as ações e prospectar objetivos futuros da instituição, de modo a conduzir IFES a trilhar o caminho para atingir outros patamares como o de perseguir o título de Universidade de Classe Mundial (BRASIL, 2014).

Incorporar novas práticas, adotar a boa governança visando tornar-se uma Universidade de Classe Mundial (UCM), expandindo a visão de mundo e avançando no campo internacional, são esses os novos desafios a serem perseguidos pela IFES, nos tempos atuais pela universidade pública. É o que se espera da instituição pública de ensino superior para a sociedade brasileira (MARMOLEJO, 2014).

Dessa forma, compreender a relevância da governança para construção de uma UCM, requer uma análise mais apurada dos seus mecanismos de governança, identificando como eles facilitam o caminho da instituição para a obtenção do reconhecimento mundial.

1.1 Definição do Problema: Governança e Universidade

As profundas transformações oriundas do processo de globalização têm fomentado alterações mais visíveis nas organizações públicas de vários países (MAGALHÃES, 2011).

Percebe-se que essa realidade também tem exigido da instituição pública a quebra de antigos paradigmas de gestão e o enfrentamento de novos desafios no caminho do desenvolvimento institucional, principalmente na esfera da educação superior, com rebatimento na sociedade (USP, 2014).

Nesse sentido, “o mundo caminhou de uma administração pública comparada clássica ou tradicional para uma nova administração pública” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 64).

Seguindo essa linha de raciocínio, percebe-se que nesse turbilhão de vicissitudes, a sociedade tem demandando dos “governantes racionalização dos gastos públicos, equilíbrio fiscal, estabilidade monetária e investimentos em infraestrutura, saúde, educação, mobilidade urbana, habitação e segurança” (BRASIL, 2014, p. 5).

Nessa perspectiva, essa mesma sociedade que tem requisitado mudanças, tem exercido também importante papel de principal interessada nos resultados favoráveis das organizações públicas, mantendo-se avaliando, monitorando e direcionando algumas ações dessas instituições, principalmente aquelas ligadas ao ensino superior (PORTAL BANCO MUNDIAL, 2014).

Entende-se, por conseguinte, que adequar-se às novas práticas de gestão significa buscar alternativas para bem gerir a organização. E, em considerando uma instituição pública, a adoção dos mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle), revela-se como opção mais viável para a instituição melhorar sua capacidade de governar, de implementar estratégias e torná-las mais aderentes ao que espera do controle a sociedade brasileira” (BRASIL, 2014).

Dessa forma é importante ressaltar que:

Organizações internacionais como o Banco Mundial e a UNESCO começaram a perceber que a qualidade da governança nos locais em que operavam era um fator determinante do sucesso ou do fracasso de seus programas. O resultado é um redirecionamento crescente do enfoque de pesquisadores, que agora falam em governança como uma peça fundamental na compreensão do comportamento humano coletivo (SEYLE; KING, 2014, p. 20).

Por conseguinte, uma vez identificados os mecanismos de governança presentes hoje na UFPE, faz-se necessário verificar como eles se relacionam, apoiam ou facilitam o plano da instituição de perseguir o reconhecimento internacional e ser uma das cem melhores universidades do mundo, ou seja, torna-se uma Universidade de classe mundial (UCM).

Toda análise perpassa por reflexão fundamentada nas exigências da sociedade com relação às organizações públicas, dentre essas a incorporação da boa governança especificamente nas IFES, para propiciar a universidade a enfrentar novos desafios como obter o reconhecimento mundial (BRASIL, 2014).

Atrelando a essa análise tem-se os mecanismos de governança: liderança, estratégia e controle, com seus componentes e respectivas práticas (BRASIL, 2014), os quais representam condição *sine qua non* para a promoção dos atributos singulares e diferenciados de uma UCM, conforme características preconizadas por Altbach (2004).

Enfim, confrontando essa investigação com a percepção dos atores entrevistados, destacando os pontos em que a governança da UFPE se apresenta mais fortalecida, no sentido de aproximar a instituição do caminho para obter o título de UCM.

À vista disso, apresenta-se a seguinte pergunta condutora do estudo: **Até que ponto os Mecanismos de Governança na UFPE facilitam a construção de uma Universidade de Classe Mundial?**

1.2 Objetivos

De acordo com Vergara (2007), o objetivo final de uma pesquisa, caso seja alcançado, é dar resposta ao problema formulado pelo pesquisador.

Dessa forma, o **Objetivo Geral** desta investigação científica é discutir os mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) na UFPE, como facilitadores para construção de uma Universidade de Classe Mundial.

Já para atingir-se o objetivo geral, foram necessários os seguintes desdobramentos denominados **Objetivos Específicos**:

- i. Descrever a Governança salientando seus Mecanismos para construção de uma Universidade de Classe Mundial;
- ii. Destacar a Universidade de Classe Mundial em suas características imprescindíveis;

- iii. Apresentar os pontos em que a Governança na UFPE mais se aproxima de uma Universidade de Classe Mundial.

1.3 Justificativa e Contribuição do Estudo

As últimas décadas caracterizaram por aceleradas mudanças na sociedade, decorrente do processo de globalização, propiciando progresso no domínio das tecnologias, dos transportes, das comunicações e dos sistemas de informação, permitindo, ainda, a circulação de bens e serviços, pessoas, capitais e conhecimentos (SIMÕES, 1997).

Como resultado dessa globalização tem-se a intensificação das inter-relações nos campos cultural, social e econômico, com reflexos na administração pública de vários países, produzindo transformações e adaptações nas práticas organizacionais tanto na esfera pública quanto na privada (SIMÕES, 1997; MAGALHÃES, 2011).

Nessa perspectiva, com referência à universidade pública brasileira, observa-se que um dos desafios enfrentados pelo alto escalão é instituir uma gestão adequada e racional, com novas práticas gerenciais que garanta entre outras coisas, a flexibilidade necessária para responder às mudanças requeridas, tanto pela da comunidade acadêmica quanto e, principalmente, aquelas reivindicados pela sociedade que a mantém (FALQUETO, 2012). E, neste ponto, este estudo contribui ao descrever a importância dos mecanismos de governança, enquanto ferramenta imprescindível na gestão pública, para a construção de uma Universidade de Classe Mundial.

As IFES, enquanto organizações complexas, com interesses múltiplos e difusos, ao longo desse período têm procurado, gradativamente, alcançar uma gestão mais eficiente, que vá ao encontro do interesse coletivo, a partir da identificação, análise e categorização dos *stakeholders*. Todavia, essa tarefa não tem sido fácil (BALDRIGE, 1983; MEYER JR., 1988; ARAÚJO, 1996; FALQUETO & SILVA, 2013).

Partindo do pressuposto que as alterações nos cenários mundiais têm fomentado modificações na forma de gestão das IFES, percebida por meio da preocupação dos seus gestores, infere-se que alguns conceitos não foram suficientemente assimilados pelas IFES e este trabalho contribui com alguns esclarecimentos sobre essas novas ferramentas e melhores práticas administrativas para atingir novos patamares (FALQUETO & SILVA, 2013), dentre

eles a adoção da boa Governança com seus Mecanismos e o entendimento de Universidade de Classe Mundial (MARMOLEJO, 2014).

1.3.1 Justificativa Teórica

Visando elevar à qualidade de desempenho organizacional e a excelência da educação oferecida, com isso atender as expectativas e reconhecimento da sociedade local, nacional e da comunidade internacional a instituição pública de ensino superior necessita trabalhar intensamente sua gestão (FALQUETO & SILVA, 2013).

A IFES deve buscar alternativas para fortalecer e/ou obter a boa governança, de forma que as expectativas da sociedade sejam atendidas (BRASIL, 2014). Dentre as inúmeras expectativas da sociedade está a possibilidade do reconhecimento da IFES como uma Universidade de Classe Mundial (SALMI, 2010).

Nesse sentido, trabalhar a governança dentro do espaço acadêmico-administrativo poderá gerar confiança e encorajar participação da sociedade (*stakeholders*), nesse mundo essencialmente corporativo, permitindo assim que a economicidade, eficiência, eficácia possam florescer no escopo da gestão contribuindo para o aperfeiçoamento e melhoria dos serviços públicos por meio da boa Governança, principalmente na esfera da universidade pública do país (BRASIL, 2014).

A boa governança se dá a partir de um sistema bem articulado, ou seja, o modo como os diversos atores que participam da instituição se organizam, interagem e procedem para lográ-la, desenvolvendo a capacidade de dar respostas mais rápidas às demandas e às carências da sociedade (DIAS SOBRINHO, 2005).

Por conseguinte, entende-se que “a boa governança está relacionada às práticas de liderança, estratégia e controle” [...], que em sintonia propõem [...] “avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p. 9-11).

Infere-se que a universidade pública necessita urgentemente revisar suas estruturas de governança para efetivar as práticas da boa Governança, traçando novos rumos para levar a instituição a atingir novos patamares de excelência e construir uma Universidade de Classe Mundial (GRANT, 2014).

Todavia, não basta apenas projetar metas institucionais, mas, e, sobretudo, que as IFES possam responder as expectativas da sociedade por meio de implementação da boa governança. Para tanto, espera-se que essas IFES não atuem de forma isoladas. Isso pode ser feito por meio de uma parceria mais ampla, multilateral, por meio dos seus *stakeholders*, e da sua comunidade acadêmica ou fazendo parte de uma coalizão de universidades excelentes, gerando novas perspectivas para a universidade, inclusive na abertura da internacionalização, um dos primeiros passos para se alcançar o status de *world class* (GRANT, 2014).

É o que objetivamente propõe este trabalho ao tentar identificar como os mecanismos de governança na UFPE, podem facilitar essa construção de uma Universidade de Classe Mundial.

1.3.2 Justificativa Prática

A universidade pública necessita trabalhar sua visão estratégica de excelência, de inovação, com flexibilidade e uma liderança representativa, evidenciando a transparência das suas ações, principalmente no que diz respeito à aplicação e controle dos recursos públicos, de forma a gerar desenvolvimento regional e o compromisso com a sociedade (UNESP, 2013).

Além disso, essa instituição pública de ensino ao adotar efetivamente a boa governança terá maior capacidade de criação de parcerias, com mais autonomia para gerir os recursos financeiros e abrir-se num leque de possibilidades, dentre esses, a visibilidade internacional (USP, 2013).

Com isso, a IFES terá maior possibilidade de atrair, recrutar e reter talentos, revelar lideranças acadêmicas e gerar uma elite meritocrática para a evolução exponencial da produção de novos conhecimentos, sem excluir a qualidade de suas relações com os seus *stakeholders* e consolidar-se como universidade de classe mundial (UNESP, 2013).

Inferese, por conseguinte, que a significância do estudo se justifica a partir dessa ação investigativa de identificação, e, portanto, reflexiva sobre a atuação dos mecanismos de governança na UFPE, ou seja, como eles atuam e se relacionam na perspectiva de facilitar a implementação das ações estratégicas que visem oportunizar as transformações, objetivando apoiá-la a um patamar de qualidade e excelência permitindo o reconhecimento internacional, isto é, o título de uma universidade de classe mundial (UCM).

Quanto à contribuição desta pesquisa, a compreensão é que ela seja direcionada aos gestores, docentes, estudantes e pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), lócus da investigação. Entende-se que a boa governança para se tornar exitosa no contexto institucional necessita, antes de sua implementação, ser assimilada por todos que dele fazem parte. É essencial que as pessoas saibam mais sobre a governança, precisam estar atentas para isso, recebam treinamento e capacitação adequados e assim possam enfrentar os desafios oriundos da sociedade, para atendê-la eficientemente.

Entretanto, essa assimilação da boa governança não ocorre de maneira rápida, ela é processual e necessita ser incorporada por todos na administração pública (NARDES, 2015).

Acredita-se, portanto, que à proporção em que essa boa governança for praticada, a presença da instituição na sociedade irá repercutir favoravelmente, tornando-se mais visível, agregando valor e consolidando as estratégias propostas no planejamento institucional da UFPE, inclusive a pretensão de ser uma Universidade de Classe Mundial (BRASIL, 2013).

Nessa perspectiva, entende-se que a boa governança se revela imprescindível, por propiciar uma clara identificação e articulação das responsabilidades administrativas, sustentação da gestão, além de favorecer a transparência responsável nas tomadas de decisões, melhor efetividade de obrigações econômicas, sociais e fiscais. E uma compreensão real das relações existentes entre os *stakeholders* da organização e outros interesses para controlar os seus recursos e dividir resultados (TCU, 2014 *apud AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE – ANAO*, 2003).

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos, sendo eles assim nomeados: 1. Introdução; 2. Governança em Universidade de Classe Mundial (UCM); 3. Universidade de Classe Mundial; 4. Mecanismos de Governança para UCM; 5. Escolhas Metodológicas; O Capítulo 6 trabalhou a Descrição e Análise dos Dados, onde foram tratados os achados da pesquisa e as relações entre esses e a fundamentação teórica. O Capítulo 7 trabalhou-se as Considerações Finais. Consta da dissertação, ainda, a Lista com as referências utilizadas no estudo e o Apêndice onde estão as transcrições das entrevistas.

O Primeiro Capítulo tratou sobre Introdução, definição do problema de pesquisa, dos objetivos do trabalho, das justificativas e contribuições desta dissertação, bem como sua estrutura.

O Capítulo 2 referiu-se à fundamentação teórica abordando a Governança em Universidade de Classe Mundial, Governança, o termo. Além do enfoque sobre diferentes Conceitos de Governança; Global, corporativa e Pública, complementada com o destaque para a Boa Governança e os dez Passos norteadores para implementar em uma instituição pública, segundo o que preconiza Tribunal de Contas da União.

O Capítulo 3 abordou sobre Universidade de Classe Mundial, da Internacionalização e das características para uma UCM.

O Quarto Capítulo apresentou os Mecanismos de Governança para uma UCM, sendo eles Liderança, Estratégia e Controle, os quais associados a um conjunto de componentes contribuem, direta ou indiretamente, para o alcance dos objetivos da instituição e/ou organização pública.

O Quinto Capítulo concentrou-se nas Escolhas Metodológicas que melhor se identificaram com a proposição da pesquisa, norteando a pesquisadora para atingir os objetivos propostos, sendo indicado o tipo e a natureza da pesquisa, lócus de investigação, participantes, instrumentos de coleta e análise dos dados.

No Capítulo 6 trabalhou-se a Descrição e Análise dos Dados e esta dissertação então finaliza com o Capítulo 7 Considerações Finais respondendo com maior poder de síntese à pergunta de pesquisa. Além disso, explica as limitações do trabalho e apresenta algumas sugestões processuais para implementação da temática Governança para uma Universidade de

Classe Mundial: desafios e perspectivas, no contexto de uma universidade pública federal brasileira.

2 Governança em Universidade de Classe Mundial

Este capítulo apresenta-se dividido em uma seção e quatro subseções. A seção refere-se à fundamentação teórica sobre Governança e as subseções discorrem sobre o termo Governança sobre diferentes usos: Global, Corporativa e Pública, complementada com o destaque para a Boa Governança e os dez Passos norteadores para implementá-la em uma instituição pública, segundo o que preconiza o Tribunal de Contas da União (TCU).

2.1 Governança - Breve Discussão

A globalização tem sido responsável pela disseminação de ideias, conceitos, princípios e modismos gerenciais mundialmente.

Expressões como Governança e Universidade de Classe Mundial têm dividido opiniões. Para alguns se trata de modismo; para outros, esses vocábulos devem ser entendidos com tática de melhoria da qualidade do processo educacional e pressupõe o envolvimento de todos os agentes, inclusive os *stakeholders*, devidamente, conduzidos pela principal liderança da instituição (JUSTINO, 2009).

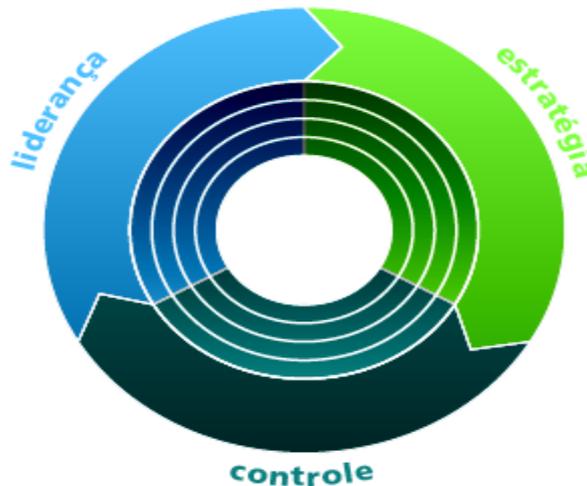
A Governança, para muitos, tem sido mencionada como um modismo, ou uma palavra bonita para substituir gerenciamento (BRASIL, 2014).

Acredita-se, entretanto, que Governança não é modismo, mas um tema que está conquistando atenção de gestores, empresários, autoridades, investidores, órgãos reguladores e da academia, em vários países do mundo e no Brasil (BRASIL, 2014).

A Governança, por meio dos seus Mecanismos, tem a função de avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, de forma transparente (BRASIL, 2014).

Todavia, para que as funções de Governança: avaliar, direcionar e monitorar sejam executadas de maneira satisfatória, alguns Mecanismos devem ser adotados, tais como: a Liderança, a Estratégia e o Controle (BRASIL, 2014), conforme destacados na Figura 01.

Figura 01 (2): Mecanismos de Governança



Fonte: Brasil (2014, p. 36).

Percebe-se, por conseguinte, que o uso do vocábulo Governança vem crescendo dia após dia, tornando-se prática imprescindível para a sobrevivência das instituições públicas, inclusive para aquelas ligadas ao ensino superior, na atualidade (BRASIL, 2014).

A sociedade, assim como o mercado, já sinalizou que privilegiará as organizações e/ou instituições que se engajarem na busca de transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade, ética e que buscarem, de forma competente, a sustentabilidade, em várias dimensões, ou seja, a boa Governança (BRASIL, 2014).

Ainda com relação à boa governança é fundamental que ela seja estabelecida por meio de uma liderança forte, estratégica e com controle adequado, favorecendo assim a inserção e visibilidade institucional no contexto mundial da educação superior (JUSTINO, 2009).

O tópico a seguir destaca algumas concepções do Termo Governança e a amplitude de sua utilização em relação a uma variedade de contextos e abordagens específicas.

2.1.1 Governança - O Termo

O Termo Governança tem sido disseminado e utilizado com diferentes significados nos mais variados campos do conhecimento, segundo o TCU (2014). Para uma melhor compreensão desse vocábulo reporta-se aos anos 1980 quando a crise fiscal ocorrida naquele

período em diversos países propiciou um novo repensar do arranjo econômico e político internacional do setor público, visando tornar o Estado mais eficiente (IFAC, 2001).

Observa-se, por conseguinte, que a governança surgiu da necessidade dessa uma conjuntura eferescente, onde ocorreram alterações de fatores relevantes, como democracia, capitalismo e globalização. Esses elementos essenciais passaram a ser destaque nas relações internacionais, exigindo dos governos a busca por instrumentos e modelos que minimizassem os impactos sobre o Estado e corroborassem com a implantação de políticas públicas que contemplassem a harmonização das relações público-privado, governo e sociedade (IFAC, 2001).

Essa situação provocou ampla discussão sobre o Termo Governança principalmente no contexto público. O resultado desse debate foi a elaboração de alguns princípios básicos como transparência, integridade e prestação de contas (*accountability*) com o intuito de nortear as boas práticas de governança nas organizações públicas (IFAC, 2001).

Na medida em que os debates sucediam, a terminologia Governança tornava-se inquebrantável, transformando-se e enriquecendo-se diante das novas contribuições teóricas e dos novos princípios normativos incorporados e legitimados por meio dos Fóruns, dos Organismos Internacionais e do Banco Mundial (IFAC, 2001).

Em 2003 *Australian National Audit Office* (ANAO) em consonância com a IFAC acrescenta mais três Princípios de Governança, quais sejam; Liderança, Compromisso e Integração fortalecendo assim o próprio significado do termo (BRASIL, 2014).

Nota-se, portanto, que essas mudanças ocorridas nos anos 80 propiciaram, indubitavelmente, um novo repensar do papel do Estado e a introdução de novos métodos de administração e gerenciamento, envolvendo conceitos como: qualidade, eficiência, transparência, valorização do cliente, enfim, governança e suas boas práticas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Constata-se, ainda, que não cabe apenas às organizações privadas adoção das práticas de boa Governança, mas compete, sobretudo aos governos e instituições públicas a incorporação da boa Governança para implementar as políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Do exposto, entende-se que para uma melhor compreensão sobre os princípios, mecanismos e práticas da boa governança faz-se necessário primeiro entender conceitualmente essa terminologia denominada “governança” a partir da concepção de diferentes autores e organismos internacionais (BRASIL, 2014).

O Banco Mundial define o conceito de Governança como “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento”, estabelecendo-se para tanto, em linhas gerais, quatro dimensões para a boa governança: Administração do Setor Público; Quadro Legal; Participação e *Accountability*; e Informação e Transparência (WORLD BANK, 1992, p. 1).

Com base na literatura acadêmica, o Termo Governança, pode ser conceituado, de forma ampla. É um conceito contestado. Há algumas perspectivas concorrentes sobre o que a governança significa e como ela opera (BRASIL, 2014).

Segundo Rhodes (1996) Governança é como um processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo. Para ele a Governança representa “uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de governação; ou a uma condição alterada da regra ordenada; ou ao novo método pelo qual a sociedade é governada” (RHODES, 1996, p. 652).

Ainda nessa perspectiva, a Governança é a maneira com que os governos formulam e coordenam suas ações, em cooperação técnica com diferentes atores sociais e políticos. É sua forma de organização institucional para execução das políticas públicas. Uma boa governança é condição essencial para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico, a equidade social e direitos humanos (SANTOS, 1997).

A Terminologia Governança é derivada da palavra governo e pode ter várias interpretações, não há uma definição única, dependendo do enfoque. Portanto, há uma grande variabilidade da expressão (ROSENAU, 2000).

Segundo Araújo (2002), a Governança pode ser compreendida e definida como a capacidade de um determinado governo, seja na esfera municipal, estadual ou federal, de formular e implantar suas políticas, o que representa sua capacidade de dispor os recursos financeiros, gerencial e técnico, fundamentais para a consecução das metas e objetivos construídos coletivamente. Sendo assim, entende-se a Governança como algo indubitavelmente relevante e ligada à ação dos servidores públicos (ARAÚJO, 2002).

Em outros termos, “a governança diz respeito aos pré-requisitos institucionais para a otimização do desempenho administrativo, isto é, o conjunto dos instrumentos técnicos de gestão que assegure a eficiência e a gestão das políticas públicas” (BENTO, 2003, p. 85).

Para o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (TCU) a Governança, de uma maneira geral, pode ser “descrita como um sistema pelo qual as organizações são

dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle” (BRASIL, 2011, p. 35).

Nesse contexto, deduz-se que Governança “é um termo amplamente utilizado em diversos setores da sociedade, com diferentes significados dependendo da perspectiva de análise” (BRASIL, 2014, p. 17). Entre essas variabilidades estão às relacionadas à Governança Global, Corporativa ou Organizacional e Pública, próximo item de abordagem deste estudo.

2.1.2 Concepção da Terminologia Governança

De acordo com a literatura consultada, observa-se que a Terminologia Governança é bastante extensa e plural (BRASIL, 2014). Há diferentes abordagens conceituais para o uso da expressão Governança em diversos níveis, do global ao local, no âmbito das preocupações públicas visando contemplar várias áreas (como saúde, comércio, meio ambiente, cultura entre outras) que se constituem uma nova maneira de governar (MATOS; DIAS, 2013).

Ressalta-se, todavia, que o foco deste estudo está concentrando na governança pública (BRASIL, 2014) para a construção de uma UCM, com base no exposto pelo TCU, com a perspectiva de que se essa governança for bem articulada, possivelmente, promoverá uma maior visibilidade da IFES em nível de qualidade e excelência, levando a instituição a perseguir o reconhecimento mundial, de modo a se transformar em uma universidade de classe mundial.

Portanto, diante dessa grande variabilidade, observa-se a importância de apresentar, apenas, três distintos tipos de governança como forma de gerar uma compreensão mais abrangente da terminologia. São eles: Governança Global, Governança Corporativa ou Organizacional e Governança Pública.

Com referência à **Governança Global**, até o final dos anos 1980 esse termo era pouco empregado (BRASIL, 2014).

Entretanto, esse termo emergiu devido ao interesse de alguns governos no processo de democratização de seus respectivos países, além da crescente preocupação com as instituições e com o grande aumento dos atores internacionais como Organização Mundial de Saúde (OMS), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), Organização das

Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), Organização Mundial do Turismo (OMT), Organizações não governamentais (ONGs) ligadas a cada área assim como a complexidade dessas relações em escala global (BRASIL, 2014).

Infere-se, por conseguinte, que a governança global provê mecanismos que articulam interesses coletivos a partir da atuação dos atores diversos, conforme acima mencionados, os quais buscam o estabelecimento de instrumentos de regulação, mediando e articulando também as diferenças entre estes atores, que podem ser estatais e não estatais (WEISS; THAKUR, 2010).

Para tanto, os fóruns intergovernamentais da Organização das Nações Unidas (ONU) adotam resoluções que constroem novos princípios de governo e objetivos, além de autorizarem programas que visam à consecução destes objetivos (WEISS; THAKUR, 2010).

Diante do caráter transnacional dos problemas mundiais, a ONU expandiu a conceituação de governança global, incluindo forças transnacionais de mercado e a sociedade civil. Nesse sentido a referida ONU apresenta três contribuições distintas para a governança global, quais sejam: identificar e diagnosticar problemas, desenvolver normas, e formular recomendações (WEISS; THAKUR, 2010).

Ainda sobre a governança global é sumamente relevante expor que em 1992 foi criada a Comissão sobre Governança Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), objetivando fortalecer cooperação mundial diante do surgimento de novos desafios como desenvolvimento sustentável e universalização a democracia (MATOS; DIAS 2013).

Essa Comissão em 1996 elaborou um relatório denominado “Nossa comunidade global” no qual define o conceito de governança global como sendo “a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns”. E, complementa essa definição ressaltando que “a governança é um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas” (COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL, 1996, p. 2).

Do exposto, infere-se que a governança global é um amplo, dinâmico e complexo sistema de ordenação, que está evoluindo e se adequando às novas circunstâncias e que para funcionar necessita da aceitação da maioria; enquanto os governos mesmo enfrentando oposição à sua política podem continuar atuando a partir do reconhecimento da natureza sistêmica de algumas questões, devendo optar por medidas também sistêmicas para equacionar e solucionar essas mesmas questões (MATOS; DIAS, 2013).

Quanto a **Governança Corporativa ou Organizacional**, a partir da literatura pesquisada, observa-se que apesar de ser considerado um instituto de renome, consagrado e consolidado, ainda não apresentou uma definição que possa ser aplicada em qualquer local, isto é, não há conceito universal (ROSSETI; ANDRADE, 2012).

De acordo Brandão (2004, p. 30), a “governança corporativa é um constructo composto por variáveis de diversos campos de conhecimento”, tornando-se praticamente impossível explicá-la num único conceito.

Nessa perspectiva, várias são as abordagens teóricas sobre o conceito Governança Corporativas, observa-se à vista disso a importância de expor algumas dessas definições, uma vez que esse termo é muito utilizado, abrangendo vários campos do conhecimento, isto é, “a governança corporativa envolve questões legais, macroeconômicas, financeiras, estratégicas e de gestão, amarradas às diferentes condições culturais dos países” (ROSSETI; ANDRADE, 2012, p. 19)

Entende-se que “a terminologia governança trata-se da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 112).

Já para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a governança corporativa pode ser conceituada como:

Um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2015, p. 2).

O termo governança corporativa vem da expressão inglesa *corporate governance* que significa governar, dirigir ou guiar. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define a governança corporativa como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho administrativo, acionistas e outras partes interessadas em uma organização. Também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como alcançá-los e a fiscalização do desempenho (OCDE, 2006).

Infere-se que a boa governança corporativa tem potencial para alavancar e impulsionar o desenvolvimento econômico dentro de uma situação de risco, a partir dos arranjos formais e informais que determinam às tomadas as decisões e implementam as ações públicas, na

perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes (OCDE, 2006).

Em suma, a Governança Corporativa tornou-se indispensável para auxiliar empresas “a melhorar seu desempenho, equilibrando o poder entre o principal executivo e o Conselho de Administração, e pautando o seu comportamento pela ética e pela transparência” (COVA, 2011, p. 52).

Outra lente de análise para compreender a governança pública, parte dos estudos realizados por Löffler (2001) que a expõe conceitualmente a **Governança Pública** como:

Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes (LÖFFLER, 2001, p. 212).

Para Ferreira (1996) governança no setor público estaria relacionada à capacidade de execução das reformas, nos seus aspectos técnicos, financeiros e gerenciais.

Corroborando com Ferreira (1996) Diniz (1997, apud ARAÚJO 2002, p. 19) ressalta que a governança no setor público “é a capacidade de ação do Estado na formulação e efetivação de políticas públicas e consecução das metas coletivas”. Em contrapartida Kickert (1997) afirma que, a governança pública nada mais é do que uma maneira eficiente e eficaz dos gestores exercerem as políticas governamentais, considerando nesses aspectos à legalidade e legitimidade, envolvendo nessa atividade diversos atores.

Verifica-se, ainda, que na esfera pública a “governança compreende os mecanismos (político, econômico, socioambiental, administrativo, legal etc.) colocados em prática para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados” (TCU, 2014, apud IFAC, 2013).

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança na esfera pública possui princípios básicos norteadores de boas práticas para instituir as organizações ou instituições públicas. São eles: Legitimidade, Equidade, Responsabilidade, Eficiência, Probidade, Transparência e Prestação de Contas, Liderança. Há autores que incluem, ainda, Integridade, Compromisso e Integração. Assim a boa governança trabalha com três pilares básicos, quais sejam: Liderança, Estratégia e Controle (BRASIL, 2014).

Para um melhor entendimento desses princípios e diretrizes nas organizações públicas que são fundamentais para a sobrevivência institucional, constata-se que não basta apenas

nominá-los, mas apresentá-los em face da relevância que cada um possui, principalmente para a construção de uma UCM de maneira legítima, proba, eficiente, com equidade, responsabilidade, transparência e prestando contas à sociedade.

Portanto, partindo da **Legitimidade**, constata-se que esse é um “princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública, que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta, por conseguinte, verificar apenas se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem legal é legítimo” (BRASIL, 2014, p. 33). Trazendo esse princípio para a construção de uma UCM, significa verificar se a sociedade e a comunidade acadêmica almejam e legitimam para o reconhecimento mundial.

Quanto a promover a **Equidade** observa-se que é, sem dúvida, “garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros - políticos e sociais - saúde, educação, moradia e segurança” (BRASIL, 2014, p. 34). Ou seja, as IFES que almejam tornar-se uma UCM devem, indiscutivelmente, “promover o justo compartilhar das condições fundamentais ao desenvolvimento humano” (BRASIL, 2013, p. 26).

Com respeito à **Responsabilidade** é possível afirmar categoricamente que se refere ao “zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações” (IBGC, 2010). Esse é o mesmo cuidado que as IFES deverão ter ao perseguir o título de uma UCM. Sustentabilidade quer dizer “produzir conhecimento eticamente responsável, consciente de que desenvolvimento econômico e social é perfeitamente compatível com preservação ambiental” (BRASIL, 2013, p. 26).

Já a **Eficiência** revela o que a Constituição da República Federativa do Brasil de 1998, em seu artigo 37, reza que o relevante papel da sociedade brasileira está no compromisso de reivindicar por melhores e eficientes serviços públicos, pressionando as diferentes organizações públicas (BRASIL, 1998).

Portanto, é uma gestão alicerçada na eficiência para resultar em qualidade com menor custo possível. “Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto” (BRASIL, 2010).

A busca pelo reconhecimento mundial implica uma boa governança pública para o enfrentamento dos desafios, dentre eles, “inovar teórica e aplicativamente, na construção

interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental” (BRASIL, 2013, p. 26).

Na perspectiva de ser uma universidade de porte mundial a eficiência é um dos notes na busca de parceiras, nos programas de intercâmbios de qualidade para que a internacionalização seja firmada (BRASIL, 2014).

Quanto à **Probidade**, fica explícito à obrigação que têm os servidores de demonstrar zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos, enfim, serem dignos de confiança (IFAC, 2001). A observância as regras e procedimentos é fundamental na consecução da boa governança (BRASIL, 2014) para implementar o processo de reconhecimento mundial.

Com relação à **Transparência** é possível afirmar que se trata da disponibilização para as partes interessadas das informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos (BRASIL, 2014 *apud* IBGC, 2013). A transparência revela o compromisso da instituição pública perante a sociedade, caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil (BRASIL, 2014), nesse sentido a IFES poderá disponibilizar uma plataforma de debates temáticos, aberta e transparente para subsidiar a construção dos seus planejamentos e projetos, bem como prospectar sua visão de futuro de ser uma UCM, uma universidade excelência.

Enfim, a **Prestação de Contas** (*accountability*) pode ser entendida como a “obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades” (BRASIL, 2011).

A esse respeito Magalhães (2011, p. 63) afirma que:

A prestação de contas é um dos princípios das boas práticas de governança e pressupõe não apenas o dever do gestor de informar acerca da sua administração, mas do desejo de informar e ser transparente, possibilitando maior participação por parte dos cidadãos bem informados. Trata-se de instrumento de monitoramento das relações de *accountability*, haja vista que seus resultados fornecem subsídios aos cidadãos e demais *stakeholders* para avaliarem o cumprimento pelos órgãos/entidades da Administração Pública do papel ao qual foram designados.

Ou seja, “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões” (BRASIL, 2014 *apud* IBGC, 2010).

Essa responsabilidade se aplica especificamente aos agentes de governança ou gestores institucionais públicos, eleitos democraticamente para exercer esse cargo, conforme reza o parágrafo único, do art. 1º, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, infere-se que os gestores universitários, pautados na boa governança pública necessitam ter perfil de líder para gerar a estratégia, as políticas públicas com controle e assim promover o desenvolvimento da IFES, de forma a resultar em qualidade para atender às demandas da sociedade, dos *stakeholders* e da comunidade acadêmica (BRASIL, 2014).

No contexto da governança pública, há, ainda, as **Diretrizes** para que a boa governança pública seja exitosa nas IFES. São elas:

- O propósito da organização esteja focado em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
- As funções e os papéis estejam bem definidos no contexto organizacional; que as tomadas de decisões sejam sempre pautadas em informações de qualidade; que os riscos sejam gerenciados;
- A capacidade e a eficácia do corpo diretivo e do líder estejam com suas respectivas competências bem desenvolvidas, acima como sua postura ética; e, finalmente, que a sociedade tenha conhecimento, de forma transparente, da prestação de contas (BRASIL, 2014 *apud* CIPFA, 2004).

Registre-se que essas são etapas a mais para que a instituição possa aspirar ao reconhecimento mundial.

Deduz-se, em uma ótica preliminar que para construir uma universidade de classe mundial é exigida da IFES a boa governança pública a partir do comprometimento e da interação de toda a instituição, gestores, professores, corpo técnico-administrativos, alunos, como também a relevante participação do Estado e da sociedade na busca de objetivos comuns, num grande inter-relacionamento compartilhado (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, segundo Timmers (2000), o objetivo da governança pública é a proteção do inter-relacionamento entre gestão, controle e fiscalização (supervisão) por parte das organizações governamentais (governança governamental), e por organizações criadas pelas autoridades governamentais. Essa proteção visa garantir à concretização dos objetivos políticos, de maneira eficiente, eficaz e transparente. Ou seja, comunicando publicamente a prestação de contas de uma determinada organização pública ou de uma IFES, para o benefício das partes interessadas, ou seja, a sociedade.

Para o citado autor, a governança governamental consiste em quatro elementos: administração, responsabilidade em prestar contas, controle e supervisão. Isso tudo compõe o inter-relacionamento entre os elementos da boa governança pública (TIMMERS, 2000)

A Figura 02 apresenta a dimensão da importância desse inter-relacionamento.

Figura 02 (2): Inter-relacionamento entre elementos da Governança Pública



Fonte: Hans Timmers (2000, p. 10).

No contexto da governança pública não se pode deixar de mencionar as relações entre os diversos atores sociais que assumem uma importância cada vez maior por se tratarem de relações complexas envolvendo o Estado, o setor privado e o terceiro setor (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Mesmo sendo complexas essas relações são sumamente importantes e complementares umas às outras para a garantia da boa governança, cujo propósito final é conquistar a confiança da sociedade nas organizações e políticas públicas, garantindo-se que os serviços sejam prestados de acordo com o esperado pelos cidadãos (BRASIL, 2014).

Entre esses serviços, observa-se o clamor da sociedade por IFES de qualidade, com maior inclusão, diversidade e com forte inserção na internacionalização com vistas à troca de experiências e parcerias com outra universidade estrangeira, resultando em uma maior visibilidade da IFES no cenário mundial (NARDES, 2014).

Para uma melhor compreensão da dinâmica de funcionamento dessas relações entre esses atores, quatro perspectivas de observação na governança pública são ressaltadas, quais sejam:

- (a) sociedade e Estado;
- (b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas;
- (c) órgãos e entidades;
- (d) atividades intraorganizacionais (BRASIL, 2014).

A seguir, detalham-se essas quatro perspectivas de observação no setor público, segundo o TCU (2014), na Figura 03.

Figura 03 (02) Perspectivas de observação da Governança no Setor Público.



Fonte: Brasil (2014, p. 18)

a) Sociedade e Estado - define “as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado” (BRASIL, 2014, p.18).

b) Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas - se preocupam “com as políticas públicas e com as relações entre estruturas incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada” (BRASIL, 2014, p.18-19);

c) Órgãos e entidades “são responsáveis por garantir que cada órgão ou entidade cumpra seu papel” (BRASIL, 2014);

d) Atividades intraorganizacionais sua função é de “reduz os riscos, otimizar os resultados e agregar valor aos órgãos ou entidades” (BRASIL, 2014, p. 19).

Observa-se que essas diferentes perspectivas de observação no setor público, revelam uma relação de interdependência e complementariedade, necessitando, portanto, que suas estruturas de governança estejam bem alinhadas e integradas às demais estruturas, isto é, “similarmente, estratégia, políticas e iniciativas que afetem mais de uma organização devem ser coordenadas de modo a garantir a efetividade dos resultados” (BRASIL, 2014, p. 21).

Trazendo essas diferentes perspectivas de observação para o contexto da IFES, percebe-se que os elementos norteadores para ações contidas no planejamento estratégico institucional não só dependem da própria universidade, mas de todo um aparato que envolve vários segmentos, como o Estado, a sociedade, os *stakeholders*, entre outros (BRASIL, 2014).

Infere-se, por conseguinte, que para conquistar padrões de excelência e continuar trilhando o caminho de UCM, a universidade precisa trabalhar seu planejamento estratégico institucional (PEI) não só sob o olhar atento das perspectivas de observação de governança, mas por meio de parcerias que essas diferentes perspectivas possam firmar com a IFES para implementar políticas, o que compreende sua capacidade financeira, gerencial e técnica, sem as quais não é possível atingir as metas definidas coletivamente (ARAÚJO, 2002). E, assim trilhar o caminho para construir uma UCM.

Descritas essas diferentes conceituações, faz-se necessário discorrer sobre Governança e a Universidade de Classe Mundial, próximo seção de estudo.

2.1.3 Governança e Universidade de Classe Mundial

A partir das leituras realizadas percebe-se inexistir um modelo universal para se produzir uma Universidade Classe Mundial (UCM). Todavia para alcançar o padrão de UCM, a IES necessitará trabalhar fortemente as ações prospectadas no seu planejamento estratégico institucional (PEI), “manter ações que já vêm sendo desenvolvidas e implementar novas e ousadas estratégias para as suas atividades fins - Ensino (graduação e pós-graduação), Pesquisa e Extensão” (UNESP, 2013).

Para que esse status seja plenamente atingido, “alguns requisitos mandatórios são fundamentais, tais como: concentração de talentos, recursos compatíveis e governança adequada (grifo nosso), ousadia, metas e estratégias sempre renovadas” (UNESP, 2013, p. 2).

De acordo com o Professor Vahan Agopyan, Pró-Reitor de Pós-graduação da Universidade de São Paulo (USP), em palestra proferida sobre “Excelência acadêmica: como defini-la e como alcançá-la”, para uma universidade conseguir o reconhecimento de classe mundial é preciso que:

Os modelos devem ser adequados para cada caso específico, mas uma universidade de classe mundial precisa ter padrão de qualidade (corpo docente, infraestrutura de pesquisa, metodologia de ensino e formação), reconhecimento dos pares, reconhecimento da sociedade e desempenho destacado de seus egressos (USP, 2013).

Nessa perspectiva, entende-se, que as características preconizadas por Altbach (2010) para que uma instituição possa trilhar o caminho de uma universidade de classe mundial

perpassa pela excelência na pesquisa, liberdade de pesquisa, ensino e expressão, autonomia acadêmica, infraestrutura, financiamento, cosmopolitismo e diversidade, além de uma governança adequada. Contudo, para que isso seja efetivamente consolidado, de forma satisfatória, se faz necessário, adotar, aplicar e/ou fortalecer os mecanismos da boa governança, tais como liderança, estratégia e controle (BRASIL, 2014), isto é, a incorporação de práticas de boa governança.

Segundo Altbach (2010) o futuro das IES depende da qualidade de sua liderança e do compromisso com valores como a meritocracia em todos os setores da universidade. Nesse sentido, o papel da liderança é fator determinante para que a IFES trilhe rumo ao título de UCM. Para Fonseca (2008, p. 12) uma boa gestão requer gestores que “pensem como lideranças capazes de perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais. Portanto, um perfil mais gerencial, mais politizado e menos tecnocrático diferenciando-se, assim, do administrador público tradicional”.

Nessa linha de raciocínio, segundo o TCU (2014, p. 37) “esses líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança”. A liderança deverá ter como prioridade o foco na estratégia que norteará o direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia, de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados (BRASIL, 2014).

Além disso, a governança para uma UCM exige, também, controle das ações e atos administrativos, sobretudo, nas tomadas de decisões que atendam à conformidade, economicidade, equidade, moralidade, probidade e transparência na administração pública (UFMG, 2013). Envolvendo nesse sentido funções prioritárias como: avaliar, direcionar e monitorar a gestão organizacional em suas diferentes instâncias, ou seja, aplicar a boa governança (BRASIL, 2014), próximo de análise.

2.1.4 A Boa Governança para uma UCM

A noção de boa governança surge nos anos 80, em outro campo de estudo, o das relações internacionais. É neste período que o termo *good governance* passa a ser expressado

pelas instituições financeiras internacionais, para definir critérios de administração pública nos países submetidos aos programas de ajustamento estrutural.

O Tribunal de Contas da União (TCU) define a boa governança como um conjunto de práticas, processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como a gestão de uma organização é avaliada, direcionada e controlada a partir da adoção de mecanismos como: liderança, estratégia e controle, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, contribuindo para a superação dos desafios (BRASIL, 2014). Ou seja, a boa governança são os pilares intrínsecos para que as ações dos gestores institucionais ganhem credibilidade frente à sociedade, mediante o uso adequado dos recursos públicos, possibilitando assim que essas mesmas ações se tornem, de fato, efetivas e revelem a responsabilidade social por parte do corpo diretivo (BRASIL, 2014).

Assim sendo, diante das várias citações da terminologia “boa governança” neste estudo, verifica-se a necessidade de uma breve explanação dos passos essenciais à melhoria da governança em uma IFES, segundo a ótica do TCU (2014).

Vale salientar que a boa governança envolve três funções básicas, quais sejam: avaliar, direcionar e monitorar, as quais visam o bom desempenho institucional por meio das suas diversas instâncias, sendo imprescindíveis para todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas (BRASIL, 2014).

Trabalhar essas três funções, implica que as ações planejadas sejam executadas, significa perseguir a concretização de objetivos com a certeza de incorrer o menos possível em erros (BRASIL, 2014), principalmente quando a intenção da IFES é atingir patamares mais altos cujo percurso a trilhar requer avaliar, direcionara e monitorar constantemente os objetivos para alcançar o título de universidade de classe mundial.

Portanto, o domínio da boa governança é importante para o melhoramento da administração no sistema de ensino superior e para garantir da qualidade almejada, compreender esse domínio é um dos primeiros passos que a IFES deverá seguir para conquistar o reconhecimento mundial (MARMOLEJO, 2014). Nessa perspectiva verifica-se que cada vez mais a sociedade tem demandado dos governantes e gestores, nas diferentes esferas da administração pública a adoção da boa governança (BRASIL, 2014).

Constata-se, nessa linha de entendimento que para alguns autores a boa governança compreende: responsabilidade de prestar contas, transparência, participação, relacionamento e eficiência; já para outros, quatro princípios são fundamentais: transparência, a prestação de

contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade corporativa (MATIAS-PEREIRA, 2008; VENTURA, 2000).

Há, ainda, aqueles que, a boa governança em órgãos e entidades da administração pública significa: a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços; (b) realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos; (c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade; (d) gerenciar riscos; (e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações; (f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas; e (g) promover e demonstrar, por meio de comportamento adequado, os valores da boa governança (BRASIL, 2014, *apud* CIPFA, 2004).

Para o TCU (2014), entretanto, caminhar na trilha para viabilizar o pleno desenvolvimento econômico e social, requer uma gestão pública que incorpore boas práticas de governança, como forma de prestação de contas frente à sociedade, destacando assim o esperado nível de comprometimento e de responsabilidade daqueles que representam e exercem, em nome do povo, importantes funções públicas.

Com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade o TCU (2014), elaborou os dez passos fundamentais da boa governança com o intuito de auxiliar os gestores nessa empreitada. Neste estudo, em específico, a ideia é direcionar aos gestores institucionais, essencialmente das IFES, a relevância desses dez passos no sentido de buscar a excelência da universidade pública para atingir patamares mais elevados como obter o título de UCM, isto é, uma universidade de projeção internacional. Para tanto, seguir os dez passos conforme elencados abaixo, torna-se imperativo:

I. Primeiro Passo: Escolha dos Gestores

Escolher pela meritocracia ou eleger (por votação) profissionais que possuam as competências necessárias ao exercício do cargo. O processo de escolha deve ser estabelecido por regras claras e bem definido, com transparência (BRASIL, 2014).

A organização ao colocar essas pessoas em cargos estratégicos, está apostando na capacidade de liderança e comprometimento daquele gestor; entende-se que o resultado positivo e/ou negativo de qualquer organização vai depender muito das pessoas que nela trabalham e do relevante papel do gestor em liderar sua equipe, por meio dos seus “conhecimentos, habilidades e atitudes; sua experiência em funções de natureza semelhantes; bem como possíveis impedimentos e conflitos de interesse” (BRASIL, 2014, p. 8).

II. Segundo Passo: Liderança com ética

A liderança deve ser exercida sem desprezo ao elemento ético de conduta, de combate aos desvios. A dignidade, o decoro e a probidade são itens basilares para qualquer cidadão, principalmente para os gestores públicos (BRASIL, 2014).

Nesse cenário, observa-se ser prioritário que as instituições criem mecanismos para encorajar, reforçar e estimular o comportamento ético de todos, liderança e liderados, “mais do que isso, demonstrem estar sempre agindo de acordo com o interesse da sociedade, de modo que a população confie que os recursos públicos estão sendo geridos no seu exclusivo interesse”, afinal é preciso responsabilidade para gerir a coisa pública (BRASIL, 2014, p. 10).

III. Terceiro Passo: Estabelecimento de Sistema de Governança

O estabelecimento de um sistema de governança (grifo nosso) com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas, define o modo como os diversos atores se articulam para obter boa governança. “Compreender as instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas à avaliação, direcionamento e monitoramento” (BRASIL, 2014, p. 12), previamente estabelecidas e divulgadas para as partes interessadas é sumamente importante para o atingimento dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, no sistema de governança, percebe-se que algumas instâncias se sobressaíram dentre as demais, quais sejam: as instâncias externas de governança; as instâncias externas de apoio à governança; as instâncias internas de governança; e as instâncias internas de apoio à governança (BRASIL, 2014).

A partir da distribuição das competências desse sistema, com a troca de informações, a boa governança se estabelece plenamente nessas diferentes instâncias possibilitando a instituição a implementar sua gestão para atingir seus objetivos dispostos no planejamento estratégico institucional (BRASIL, 2014), conforme abaixo especificadas:

Instâncias externas de governança, a elas estão destinadas a fiscalização, controle e regulação, sendo também responsáveis pela promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, vinculadas a mais de a uma organização (BRASIL, 2014);

Instâncias externas de apoio à boa governança suas responsabilidades concentram-se na avaliação, auditoria e monitoramento independente. Fiscalizam, ainda, aquelas situações em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança (BRASIL, 2014);

Instâncias internas de governança definem, avaliam e garantem que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público. Para tanto, cabe a essas instâncias monitorar e evitar possíveis desvios e, em havendo distorções, agir de imediato (BRASIL, 2014);

Instâncias internas de apoio à governança realizam a interlocução entre partes interessadas internas e externas à gestão, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração (BRASIL, 2014).

Em suma, a IFES que intenciona obter o reconhecimento internacional necessita reunir um forte Sistema de Governança com suas diversas instâncias, sustentadas com os três mecanismos: liderança, estratégia e controle, que impulsionem a instituição a perseguir suas metas e objetivos (BRASIL, 2014), dentre elas, trilhar o caminho para o reconhecimento internacional, para tornar-se uma universidade de classe mundial.

Esses mecanismos, quando bem estruturados podem definir o direcionamento estratégico, supervisionar a gestão envolver-se com as partes interessadas, gerenciar os riscos estratégicos e os conflitos internos, auditar e avaliar o sistema e controle e, finalmente, promover a prestação de contas com responsabilidade e transparência (BRASIL, 2014), para que assim a IFES possa estruturar novos projetos, trilhando os desafios de maneira mais segura, com o respaldo da sua comunidade acadêmica, *stakeholders* e, principalmente, da sociedade.

Aliando-se tudo isso à postura empreendedora, visão estratégica e combate à burocracia do líder para promover e facilitar o caminho rumo à concessão do título de universidade de referência mundial (REIS, 2010).

A gestão ainda necessita implementar programas, garantir a conformidade com as regulamentações, revisando o progresso das ações para gerar a eficiência administrativa, mantendo a comunicação com as partes interessadas e acima de tudo avaliando o próprio desempenho e ainda aprender para trabalhar em parceria, interagindo e compartilhando ações, com uma interlocução salutar, vivenciada com diversos segmentos dentro do sistema de governança para assim concretizar seus objetivos estratégicos, dentre eles construção de uma instituição de excelência, uma UCM (BRASIL, 2014).

O sucesso de uma boa governança perpassa pela definição e implantação de um Sistema simples e bem estruturado, com poderes de decisão balanceados e funções críticas

segregadas. Ressalta-se que a segregação vai ao encontro de todas as boas práticas de governança e segurança da informação (BRASIL, 2014).

IV. Quarto Passo: Determinar modelo de gestão da estratégia que assegura o monitoramento e avaliação.

A organização entende essa como sendo uma IFES, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes, tanto interno como externo, e da sua missão, deve formular seu modelo de gestão estratégia, com a participação das partes interessadas, de maneira transparente, desdobrando-o em planos de ação. Infere-se que é sumamente relevante acompanhar e avaliar sua execução, a partir dos principais indicadores previamente estipulados (BRASIL, 2014), para que assim a IFES possa atingir patamares mais elevados, como ser uma UCM.

V. Quinto Passo: Estipular a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas.

As organizações públicas competem à prestação de serviços de qualidade a sociedade, logo o alinhamento de suas ações com as expectativas dos usuários e demais partes interessadas é fundamental para a otimização dos resultados (BRASIL, 2014).

“De forma geral, os gestores das IFES precisam suprir uma ampla gama de objetivos políticos, econômicos, sociais e técnicos. Portanto, o modelo de governança adotado deve propiciar o equilíbrio entre as legítimas expectativas das partes interessadas” (BRASIL, 2014, p. 16), entre elas o reconhecimento da universidade em nível mundial.

Nesse sentido, verifica-se a necessidade premente de criar canais de comunicação nas IFES para promover a participação social, como envolvimento dos usuários e da sociedade que assegure sua efetividade dessas ações (BRASIL, 2014).

VI. Sexto Passo: Estabelecer metas e delegar poder e recursos para alcançá-las.

Neste passo, observa-se que o modelo de liderança organizacional decorre da aplicação dos princípios da coordenação, da delegação de competência e do modelo de governança adotado. Por esses princípios fundamentais, cabe a alta administração estabelecer uma estrutura de unidades e subunidades funcionais, nomear gestores para chefiá-las e a eles delegar autoridade visando a execução dos planos e metas da instituição. Todavia, observa-se que a responsabilidade final pelos resultados, contudo, permanece com a autoridade delegante (BRASIL, 2014).

VII. Sétimo Passo: Estabelecer mecanismos de coordenação de ações com outras organizações.

Para obter os resultados que a sociedade tanto clama, a organização pública necessita realizar múltiplos esforços junto aos seus diversos atores para alcançar as metas, objetivos e propósitos coletivos (BRASIL, 2014).

Nesse aspecto, constata-se que a criação de parcerias é uma alternativa viável desde que sejam estabelecidos mecanismos de atuação conjunta para monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizada, evitando-se com isso a fragmentação da missão e a sobreposição de programas, além do desperdício dos recursos públicos (BRASIL, 2014).

VIII. Oitavo Passo: Gerenciar riscos e instituir os mecanismos de controle interno necessários.

De acordo com o TCU (2014, p. 22) “riscos surgem da incerteza natural do atual cenário econômico, político e social e podem se apresentar como desafios ou oportunidades, na medida em que dificultem ou facilitem o alcance dos objetivos organizacionais”.

Assim, observa-se a importância de a organização criar um Sistema de Gestão de Riscos adequado a sua necessidade para que seja possível trabalhar com eficiência as incertezas e impactos de eventos negativos, com vistas a melhorar a capacidade de gerar valor e garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais.

IX. Nono Passo: Estabelecer a função de auditoria interna independente que adicione valor à organização.

Reconhece-se o imprescindível papel da auditoria interna, que tem a função de auxiliar a organização na execuções de seus objetivos estratégicos a partir de uma abordagem sistêmica e disciplinada para avaliar e monitorar a eficácia dos processos de gestão, controle e governança. Constitui uma forma dos gestores obterem informações precisas para dar suporte à tomada de decisões (BRASIL, 2014).

Ressalta-se, ainda, a relevância da criação de condições para que a auditoria possa realizar um trabalho profícuo a partir do entendimento das suas funções no contexto organizacional, explicitado aos agentes que ela agrega valor à organização ao prevenir possíveis desvios que poderiam ensejar apontamentos de irregularidades (BRASIL, 2014).

X. Décimo Passo Estabelecer diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização.

Do exposto, infere-se que a transparência é fundamental num sistema republicano e democrático, pois possibilita ao cidadão participar ativamente do planejamento e execução das políticas públicas. Observa-se nessa transparência que os indícios de irregularidades

sejam apurados de ofício, promovendo a responsabilização em caso de comprovação (BRASIL, 2014).

Revela-se, também, como sumamente importante a prestação de contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, sempre de acordo com a legislação vigente tendo o aporte o princípio de *accountability* (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, o termo *accountability* remete à obrigação de membros de um órgão administrativo prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados, bem como responder por seus atos. E, finalmente, para o sucesso desse passo, faz-se necessário avaliar sistematicamente a imagem da organização frente aos serviços ofertados a sociedade (BRASIL, 2014).

Deduz-se, portanto que “a boa governança pública se colocada em prática, permitem incrementar o desempenho de órgãos e entidades públicas, contribuindo, entre outras coisas, para a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos” (BRASIL, 2014, p 25). Sua função é garantir que as ações das organizações ou instituições públicas estejam alinhadas realmente com o interesse público (BRASIL, 2014 *apud* IFAC, 2013).

Logo, repara-se que esses dez passos orientadores, se bem aplicados, propiciará as IFES maior probabilidade, em seus diversos níveis de abrangência e especialização, de continuar seguindo o caminho para serem reconhecidas como instituições de excelência e qualidade internacionais (BRASIL, 2014).

Para tanto, além desses 10 passos norteadores para uma boa governança se faz necessário, ainda, que a instituição pública adote e/ou reforce seus mecanismos de governança, quais sejam: liderança, estratégia e controle (BRASIL, 2014) para melhor implementar suas ações e metas estratégicas, superar desafios e trilhar novos caminhos como o de conquistar o reconhecimento internacional, ser uma universidade de excelência, ou melhor, uma UCM, próxima abordagem deste estudo.

3. Universidade de Classe Mundial - UCM

Para uma compreensão acerca da universidade e seu papel frente à sociedade ao longo da história, se faz necessário uma breve retrospectiva na sua concepção.

“A universidade nasceu, há oito séculos e meio, porque os mosteiros medievais perderam a sintonia com o ritmo e o tipo de conhecimento que vinha surgindo no mundo ao seu redor” (BUARQUE, 2003, p. 3). Essa instituição milenar cujo papel foi consolidado ao longo dos séculos apresenta pouca modificação na sua trajetória de disseminação do conhecimento (BUARQUE, 2003).

A universidade surgiu na Idade Média, basicamente no século XII, espalhando-se rapidamente por toda a Europa e posteriormente pelo mundo. Desde tempos remotos, a instituição cultivou e transmitiu o saber humano acumulado e desempenhando um importante papel social (WANDERLEY, 2003).

As Universidades de Paris e Bolonha, Oxford e Montpellier foram precursoras do ensino universitário. A contribuição dessas instituições na educação daquela época é inquestionável, uma vez que se consubstanciaram como fonte de inspiração para as demais universidades de ensino superior, inclusive na atualidade (LIMA, 2012).

Para um melhor entendimento faz-se necessário relatar que a história das universidades na América Latina desenvolveu-se a partir dos mesmos modelos europeus, quais sejam: a valorização do conhecimento, a liberdade de estudo e da pesquisa, a autonomia institucional e a colegialidade, postos a serviço da formação das novas gerações, que se desenvolveram sobretudo como um canal de mobilidade e afirmação social e política (SCHWARTZMAN, 2014).

No entanto, a universidade na América Latina, apesar de copiar o modelo das universidades europeias, não valorizou o conhecimento, a autonomia universitária, a liberdade do estudo e da pesquisa tal qual o Movimento Estudantil da Reforma Universitária de Córdoba de 1918 o fez revelando-se um outro marco na história das universidades latino-americanas e seus esforços para adquirir um caminho próprio, transformador e legítimo (SCHWARTZMAN, 2014).

De acordo com Giles (1987, p. 63) a relevância da interferência das universidades é incontestável no significativo progresso e desenvolvimento intelectual da Europa, cujos reflexos ainda hoje são percebidos, conforme abaixo exposto:

É nas universidades que o acervo dos conhecimentos se organiza, se conserva e se transmite. A universidade é o verdadeiro centro da atividade intelectual onde o processo educativo progride mais do que em qualquer outra instituição. A função da universidade como casa de liberdade intelectual, numa época altamente desconfiada de qualquer suspeita de heresia, é de máxima importância. É o único lugar onde assuntos proibidos ou suspeitos podem ser discutidos com certa impunidade.

Corroborando com Giles (1987), Marcovitch (1998, p. 23) enfatiza que “a universidade é o melhor lugar possível para uma enriquecedora transição da adolescência para a juventude e, depois, para a idade adulta” [...], “a universidade tem ainda o papel de formar a cidadania. Cabe-lhe, e talvez seja essa a sua principal função, desenvolver a inquietude do ser social, essa é uma das razões de sua existência”.

A universidade “é um lugar - mas não só ela - privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional” (WANDERLEY, 1988, p. 15).

Observa-se hoje, que a universidade tem assumido uma dimensão ainda maior, diferente daquela inicialmente concebida, com novas perspectivas perpassando as fronteiras do campus, rumo à internacionalização, na busca do compartilhamento do conhecimento a cooperação internacional, e as novas tecnologias podem oferecer oportunidades para reduzir esta disparidade (UNESCO, 1998).

Nesse intercâmbio, a universidade de hoje começa a escalonar o reconhecimento internacional a partir da adoção do modelo de excelência em gestão classe mundial, o qual implica em gerar valores que sustentem processos e controles capazes de produzir resultados que interessem à sociedade, gerando e sustentando ganhos sociais (USP, 2009) para se tornar uma referência mundial.

Já para gestores institucionais, ser uma UCM representa desenvolvimento de ciência e tecnologia, sem esquecer a cultura, formação geral, conhecimento e sensibilidade para assimilar os fatos evidenciados dentro e fora do país. Ademais, não se deve excluir a diversidade de profissionais, servindo-se de ponte de interação e comunicação entre o país e o mundo, sendo referência de padrão de qualidade para as demais instituições (SCHWARTZMAN, 2005).

Na atualidade, essa concepção de UCM assume nova dimensão, um novo conceito de universidade, universidade de classe mundial, onde a governança favorável representa fator determinante (SALMI, 2009).

Para Altbach (2004), entretanto, uma UCM apresenta uma estrutura complexa, oferece extensa variedade de cursos tanto da graduação como da pós-graduação, investe e promove a pesquisa, usufrui de vultosos recursos e orçamentos, e tem a possibilidade de recrutar docentes e discentes de outras nacionalidades.

Ainda sobre UCM, Altbach (2004) complementa assegurando que “no mundo de hoje todo mundo quer uma universidade de padrão internacional. Ninguém sabe o que é e ninguém sabe sobre como obter uma. Nenhum país acha que pode viver sem uma” (ALTBACH 2004, p. 1).

Reforçando essa concepção sobre Universidade de Classe Mundial, Salmi (2009) assegura que uma UCM é aquela IES compromissada e aberta ao processo de internacionalização, levando em conta a excelência na qualidade de suas atividades de ensino e pesquisa; e essa qualidade advém, indubitavelmente, de suas experiências internacionais acumuladas ao longo dos anos e culturalmente incorporadas aos seus docentes e discentes.

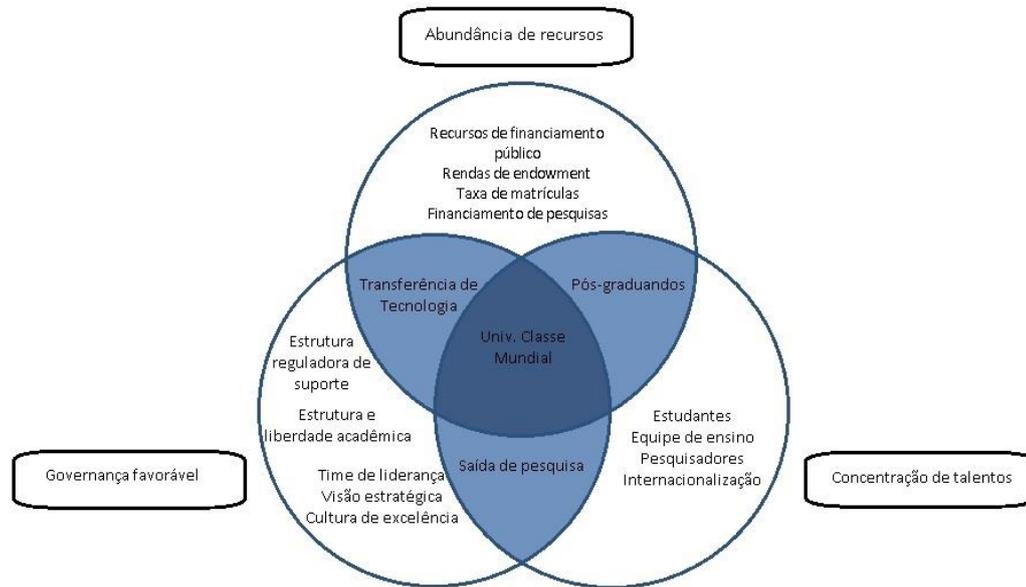
Para alguns estudiosos do assunto, a excelência na educação superior é considerada como algo crítico. Infere-se que para trabalhar essa busca de excelência é preciso identificar os obstáculos que desafiam a intenção da IFES de se tornar no nível de classe mundial (GUIMARÃES, 2014).

Nesse contexto, observa-se que existe a necessidade premente de transformação do ensino superior brasileiro, para que nossas universidades possam ser reconhecidas como instituições de padrão e qualidade internacionais [...], o talento dos estudantes, os investimentos financeiros e o planejamento estratégico são itens necessários para que as Instituições de ensino superior no Brasil atinjam essa classificação (COSTA, 2012).

Salmi (2009) apresenta três características principais que são pressupostos estruturantes para uma UCM e desafiam as IFES atualidade, quais sejam: Alta concentração de talentos; Abundância de recursos e Governança favorável sinalizada pela flexibilidade, inovação e visão estratégica.

Para tanto, faz-se necessário, ainda, ter pessoal competente (alunos, docentes, funcionários, pesquisadores), aspirações, ousadia, metas, estratégia renovada, desempenho crescente, autonomia, liberdade acadêmica, lideranças, interação com governo e setor produtivo, conforme representado na Figura 04 abaixo.

Figura 04 (03) Características de uma UCM



Fonte: Autora, adaptado de Salmi, (2009)

De acordo com os critérios estipulados por Salmi (2009), Universidades de Classe Mundial são reconhecidas por galgar uma quantia alta (abundância de recursos) e diversificada de recursos.

Essas instituições têm, em princípio, quatro áreas de fontes de receitas: fontes de receitas ligadas à natureza institucional, gestão universitária, fundos¹ de *endowment* (ou Fundo Patrimonial²) e financiamento de pesquisas (SALMI, 2009).

Reforça-se a necessidade de uma governança favorável (que implica na adoção dos mecanismos de governança: liderança, estratégia e controle) imprescindível para que uma Universidade possa caminhar rumo ao reconhecimento mundial (SALMI, 2009).

¹ Fundo Patrimonial - Fundos fiduciários, fundos fiduciários memoriais, patrimônio e base de capital ou de ativos são outros termos usados para se referir aos fundos patrimoniais. Dependendo do contexto cultural e legal, um ou mais desses termos podem ser de uso comum. São ativos permanentes (dinheiro, títulos, propriedades) que são investidos para gerar receita. Pode ser criado através da contribuição de um único doador ou de contribuições de vários doadores. Eles oferecem sustentabilidade financeira e maior autonomia, disponível em: <http://www.synergos.org/knowledge/00/cfgprecursores2.htm>.

² Tramita no Senado Federal Projeto de Lei do Senado nº16, de 2015, de autoria da Senadora Ana Amélia de Lemos, que dispõe sobre a criação e o funcionamento de fundos patrimoniais vinculados ao financiamento de instituições públicas de ensino superior, para receber e administrar doações de pessoas físicas e jurídicas, disponível em: <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/119636>.

3.1 Universidade e Internacionalização

Antes de discorrer sobre os requisitos ou características necessárias para que uma IES possa concretizar o reconhecimento mundial, faz-se necessário um breve olhar sobre a universidade e a questão da internacionalização do ensino superior. “Reveste-se de fundamental importância uma compreensão mais acurada do que seja a internacionalização da educação superior, suas razões e motivações” (LAUS, 2012, p. 23).

Desde o surgimento das primeiras universidades na Idade Média, a jornada acadêmica “de idas e vindas” já se evidenciava constituindo-se um dos traços marcantes dessas instituições. Todavia, “a partir do século XVIII, a configuração do Estado-nação tem como consequência o surgimento de um forte sentimento nacionalista de cunho político-cultural. Isso leva à redução da peregrinação acadêmica, que é vista como responsável pela disseminação de ideias revolucionárias” (DUARTE *et al*, 2009, p. 3).

Tempos mais tarde, já no século XX, o relacionamento entre as IESs de diferentes países foi restabelecido e estimulado não apenas pelos acadêmicos, mas também pelos governos, pelos avanços tecnológicos e pela globalização econômica e cultural (DE WIT, 2002 *apud* DUARTE *et al*, 2009, p. 3).

De acordo com a *International Association of Universities* (IAU, 2006 *apud* USP, 2009, p. 16), a internacionalização foi caracterizada por três visões diferentes, embora apresentem pontos de convergência. Há conceitos onde a internacionalização é definida como apenas atividades internacionais, como: estudos no exterior, desenvolvimento de projetos de pesquisa de cooperação acordos institucionais para intercâmbios, que devem envolver docentes e estudantes de pós-graduação. Para outros, conceito inclui a instalação de campi internacionais fora do país de origem. Todavia, ainda há aquele conceito que [...] contempla “o caráter internacional no ensino/aprendizado, na pesquisa e nos serviços de extensão” (USP, 2009, p. 16).

Em aula Pública na Opera Mundi, a Profa. Manolita Correia Lima discute a internacionalização da educação no Brasil e no mundo e os benefícios de intercâmbios culturais e intelectuais, expondo que:

Apesar da mídia ter insistentemente associado a internacionalização à mobilidade acadêmica, (a questão) não é apenas isso. A mobilidade acadêmica é apenas a parte mais visível. Essa medida também passa por uma internacionalização de cursos e programas, além da aquisição, fusão e criação de instituições [...]. Para atrair um estudante internacional, temos que ter uma concepção diferenciada de universidade. A gente não pode reproduzir uma concepção hegemônica que se instalou nos países neocoloniais. Precisamos ter uma concepção própria de universidade. É necessário que exista um respeito em relação às diferenças culturais, nacionais (LIMA, 2014).

Há, ainda, aqueles que a IFES tem como estratégia para a internacionalização, o investimento forte na pesquisa, por acreditar ser o elo principal de parceria com os estrangeiros e por acreditar que por meio dela se estruturam as relações de mão dupla e mais duradouras, beneficiando as instituições envolvidas (UFPE, 2014).

Nos tempos atuais, a internacionalização é considerada como um dos pressupostos para a efetivação de uma UCM, desejo expresso também pelos brasileiros de ter instituições nessa categoria (MARMOLEJO, 2014). Contudo esse anseio de UCM perpassa antes “pelas razões e motivações do país para a internacionalização acadêmica” (LAUS, 2012, p. 186).

Afere-se nesse desejo brasileiro, que a universidade pública “tem sido pressionada a se adequar às mudanças advindas do seu tecido social, sejam fundamentadas em recomendações de agências internacionais ou por força de dispositivos legais nacionais ou locais” (RIBEIRO, 2013, p. 2).

Ademais, “a gestão da universidade, hoje, é marcada por uma série de desafios, os quais são configurados como compromissos da instituição tanto em termos educacionais como em termos sociais” (RIBEIRO, 2013, p. 2). Por conseguinte, o fortalecimento da internacionalização da universidade pública, para integrá-la ao cenário global e incluí-la nos rankings internacionais com imagem positiva de inovação e de desenvolvimento é um dos primeiros passos para transformá-la em uma UCM (UNICAMP, 2013).

Observa-se, ainda, que algumas universidades públicas estão investindo, na qualificação dos seus servidores e adotando novas práticas de gestão, revendo suas estruturas, algumas tradicionais, outras excessivamente burocráticas, que dificultam a reflexão sobre as próprias práticas e a absorção de inovações (NASCIMENTO, 2006).

Corroborando com o pensamento de Nascimento (2006), Guimarães (2014) enfatiza que as universidades carecem de melhorias nos recursos humanos. É necessário, ainda, usar a via do conhecimento científico para alcançar o desenvolvimento, a inovação, a qualidade no ensino e alcançar voos mais altos como a internacionalização (GUIMARÃES, 2014).

De acordo com o *Internationalization Association of Universities* (IAU, 2006), as instituições elencaram doze razões para a inserção internacional, quais sejam:

- Mobilidade e intercâmbio para estudantes e professores;
- Colaboração no ensino e pesquisa;
- Padrões acadêmicos e de qualidade;
- Projetos de pesquisa;
- Cooperação e auxílio em desenvolvimento;
- Desenvolvimento curricular;
- Compreensão internacional e intercultural;
- Promoção e visibilidade da instituição;
- Fonte de diversidade de professores e estudantes;
- Recrutamento internacional de estudantes e Diversidade de rendimentos.

Quanto às motivações, segundo o relatório do IAU (2006) elas são específicas de cada universidade, variam de acordo com cada governo, com os interesses dos *stakeholders*. A esse aspecto Knight (2004, p. 28) enfatiza que, a despeito das razões individuais [...] é fundamental articular as motivações para a internacionalização com as políticas, programas, estratégias e resultados, pois todos estão ligados por razões explícitas e até mesmo implícitas.

Além disso, a internacionalização é um notável caminho para consolidar a significância da educação. E é por meio dela que os propósitos da educação superior, de formar pessoas, capazes de entender a realidade do mundo, tornam-se tarefa mais acessível (MARMOLEJO, 2014).

Embora a internacionalização não seja um fenômeno recente, mas de uma marca das relações entre as universidades, segundo Morosini (2006), só recentemente, passou a ser tema relevante. Na esfera universidade pública essa relevância foi visível por meio do Programa Ciência sem Fronteira (CsF), um dos principais Programas à época (2011), lançados pelo Governo Federal Brasileiro buscando consolidar, expandir e internacionalizar a ciência e a tecnologia, a inovação e a competitividade brasileira por meio do intercâmbio de alunos de graduação e pós-graduação, e da mobilidade internacional (BRASIL, 2014).

Não obstante, para uma compreensão diversificada sobre o assunto apresentam-se algumas perspectivas sob a ótica de alguns estudiosos da temática.

Segundo Van der Wende (1977, p. 19), a internacionalização objetiva “tornar o ensino superior receptivo às demandas e aos desafios relacionados à globalização das sociedades e dos mercados econômico e de trabalho”. Já para Knight (1993, p. 7), a internacionalização

representa o “processo no qual se integra uma dimensão internacional e intercultural ao ensino, à pesquisa e aos serviços de uma instituição”.

Altbach (2004, p. 3), por sua vez ressalta que a “internacionalização inclui políticas e programas específicos desenvolvidos por governos, instituições e sistemas acadêmicos e também instituições ou departamentos individuais para cooperar com ou explorar a globalização”.

Por conseguinte, a internacionalização de IFES envolve políticas, estratégias e ações. As políticas são caracterizadas como um conjunto de objetivos que servem de base ao planejamento de uma ou mais atividades. Já as estratégias, segundo De Wit (2002, p. 154), são “iniciativas adotadas pelas IES para integrarem uma dimensão internacional à pesquisa, ao ensino e ao serviço de educação superior assim como nas políticas e sistemas de gerenciamento”.

Embora as universidades de alguns países tenham suas políticas e estratégias muito bem definidas, são as ações que efetivam a internacionalização de uma universidade, ou seja, essas ações decorrem dos relacionamentos dos docentes (DE WIT, 2002).

Nessa linha de entendimento, constata-se que inserção da internacionalização da universidade brasileira apresenta um formato próprio, em cujo papel do Estado revela-se bem presente:

No contexto de uma educação fortemente regulamentada, o processo de internacionalização do sistema brasileiro de educação superior se inicia de maneira induzida, em resposta às prioridades estabelecidas pelo Estado. Concretiza-se com ações que aproximaram o Governo e as instituições de educação superior públicas, objetivando ampliar as condições que favorecessem o desenvolvimento de expertise, capaz de responder aos desafios impostos pelo projeto de desenvolvimento do País (LIMA; CONTEL, 2009, p. 13).

Nessa perspectiva, Salmi (2009) recomenda que dentro das suas diretrizes, a universidade deve estabelecer as suas prioridades para alcançar o patamar de UCM. Um passo importante é a internacionalização tanto para os alunos quanto para os professores, com a implementação da atração acadêmica que poderá possibilitar a vinda de recursos do setor privado e público. A ação traz reconhecimento do mercado nacional e internacional (SALMI, 2009).

Dessa forma, “o conceito de internacionalização do ensino superior deva estar integrado na cultura organizacional da universidade, reafirmando sua natureza internacional decorrente da universalidade intrínseca ao processo de geração e difusão do conhecimento” (USP, 2009, p. 3). O papel fundamental da internacionalização está na própria determinação

da universidade de ultrapassar as barreiras de suas fronteiras invisíveis para possibilitar a consolidação de uma universidade de classe mundial, com uma governança flexível, autonomia de gestão e liberdade para implementar modificações (SALMI, 2009).

Portanto, todas as estratégias da Universidade dependem de uma coordenação alinhada e capaz de mobilizar e motivar professores, os estudantes e membros da comunidade acadêmica, já que os gestores são uma peça importante para que a universidade atinja os seus objetivos de ser uma instituição de excelência, uma universidade internacionalizada (SALMI, 2009).

Nessa perspectiva, infere-se que os avanços de internacionalização, na maioria das IES brasileiras, ainda estão concentrados em ações de internacionalização passiva, isto é, restrita apenas ao envio de docentes, discentes e pesquisadores para o exterior, situação essa fortemente observada no Programa Ciências sem Fronteiras tendência fortalecida pelo Programa (OLIVEIRA, 2015).

Todavia, as internacionalizações das universidades carecem de fomentar a internacionalização ativa, ou seja, recepção de professores, alunos e pesquisadores estrangeiros, numa grande troca de experiência para promoção da institucionalização da internacionalização (OLIVEIRA, 2015), conforme exposto abaixo exposto:

Tendo em vista que a experiência com programas de internacionalização faz parte do DNA das universidades públicas, numa perspectiva pautada pela cooperação, formou-se uma cultura de internacionalização passiva, ou seja, ancorada em programas de emissão de estudantes e professores pesquisadores e recepção de professores visitantes, muito pouco afeitos aos princípios de reciprocidade (LIMA; CONTEL, 2008, p. 22).

Percebe-se que a internacionalização do ensino superior no Brasil vem se processando gradativamente, carecendo de investimento em políticas públicas com ações coordenadas para fortalecer essa finalidade. Alguns esforços nessa linha de ação já se visualizam como: a mobilidade de estudantes e docentes, o reconhecimento de diplomas por meio do chamado “processo de revalidação de diplomas” e a emissão do duplo diploma (OLIVEIRA, 2015).

Há, entretanto, uma falta de articulação institucional no sentido de promover efetivamente essa internacionalização para a divulgação do conhecimento em escala global, visando uma estratégia para aproximar as universidades do modelo de *world-class university* (OLIVEIRA, 2015), nesse sentido é importante destacar as características para uma UCM, segundo preconiza Altbach (2004), na próxima seção de estudo.

3.2 Características para uma UCM

Para construir uma UCM, infere-se que a Universidade deverá seguir um caminho estratégico, direcionado por uma liderança forte, onde o controle estabelece o sentido do rumo com o respaldo de uma governança favorável. Nessa perspectiva, observa-se a necessidade de que essa construção tenha parâmetros para nortear esse percurso. Portanto, recorre-se a Altbach (2004), o qual elencou sete características imprescindíveis para uma instituição perseguir objetivamente a intenção de atingir o patamar de uma universidade de classe mundial.

A Figura 05 expõe as Características de uma UCM, segundo preconiza Altbach (2004).

Figura 05 (03) Características de UCM



Fonte: Autora, adaptado de Altbach (2004).

Com relação a Excelência na Pesquisa – para ser uma UCM, a universidade precisa desenvolver pesquisas com padrão de qualidade internacional, fortalecendo a qualificação do seu corpo docente, possibilitando as condições de trabalho favoráveis, aliado a estes requisitos, salários atraentes (USP, 2009). Por meio da pesquisa de excelência é possível também realizar parcerias para propiciar a pesquisa em equipe e o intercâmbio de estudantes promovendo assim a cooperação internacional (UFPE, 2013). Isso possibilitará, ainda, avanços significativos no desenvolvimento regional e nacional com rebatimento na esfera internacional. A produção científica ganha importância crescente, visto que a ciência tem sido

reconhecida como vital para o desenvolvimento do próprio país (YUSUF, NABESHIMA, 2007)

No que tange a Liberdade de Pesquisa, Ensino e Expressão, vale salientar que “a ingerência política ou burocrática não pode restringir as liberdades de professores, pesquisadores e estudantes na definição de seus temas e de linhas de pesquisa ou da expressão de ideias” (USP, 2009, p. 14). De acordo Altbach (2004), a liberdade acadêmica conduz tanto o professor quanto o discente a dedicar-se mais à pesquisa de acordo com o impulso de curiosidade e interesse de cada um.

Nessa perspectiva, a construção do conhecimento exigirá, de forma crescente, o pensamento trans e interdisciplinar. A transdisciplinaridade é uma realidade no ensino nas universidades detentoras do título de UCM porque há preocupação com a interação contínua e ininterrupta de todas as disciplinas, isto é, os currículos no futuro devem ser organizados para gerar a oportunidade ao aluno de desenvolver-se com excelência, e não apenas de garantir uma formação técnica em uma área restrita (USP, 2009). Portanto, ela não deve ser excludente. Daí a necessidade também da liberdade de expressão para se ter voz ativa na proposição e reformulação das ideias em prol de uma educação de qualidade coma a questão dos currículos e programas que requerem flexibilização e atualização (UFPE, 2013).

Quanto a Autonomia acadêmica – “as universidades devem ser livres para a definição de temas, prioridades, currículo, processos de contratação de professores e admissão de alunos, bem como dos critérios para a concessão de títulos acadêmicos e de diplomas” (USP, 2009, p. 14). Além disso, a universidade deve preservar sua autonomia universitária também para realizar, com liberdade, seus projetos, implementar modelos de gestão modernos na condução de suas atividades, ter autonomia na gestão dos recursos, de modo a permitir a tomada rápida e flexível de decisões assim como captar recursos de outras fontes, inclusive em termos de parcerias, por meio do Fundo Patrimonial (UFPE, 2013).

No que diz respeito à Infraestrutura – “é fundamental, pois a existência de laboratórios e acervos bibliográficos que ofereçam, e de forma sustentável, condições de trabalho adequadas a docentes, estudantes” (USP, 2009, p. 14) e colaboradores. Uma infraestrutura atualizada e de primeira linha, apta a abrigar e possibilitar pesquisas situadas de ponta, na fronteira científica e tecnológica em diversas áreas do conhecimento. Uma infraestrutura moderna e atualizada que vise também a otimização dos processos. Enfim, infraestruturas de conhecimento (materiais e imateriais) adequadas ao desenvolvimento de todas as atividades para conduzir a universidade a trilhar o caminho de excelência (UFPE, 2013).

O Financiamento – universidades de alto padrão são caras e para a sua existência demandam apoio financeiro substancial do poder público. Modelos de parcerias com o setor privado também são praticados em muitos países (ALTBACH, 2004). Por conseguinte, contar com um sistema nacional de financiamento de pesquisa básica que valorize o papel da universidade no processo inovativo é de extrema importância para o desenvolvimento da universidade com padrão classe mundial (UFMG, 2013)

Cosmopolitismo – corpo docente constituído de professores não somente formados em diversas partes do mundo, mas também de docentes estrangeiros, com capacidade de atrair estudantes do exterior. “Cria-se, assim, um ambiente multicultural, em que as experiências locais convivem com as de outros países, enriquecendo a pesquisa e o ensino, além de outros aspectos” (USP, 2009, p. 14);

Diversidade – “relacionada à inclusão social, apesar de dela transcender. Uma universidade de classe mundial deve estar aberta a pessoas de diferentes origens culturais e sociais, favorecendo o surgimento e o fortalecimento de novas lideranças” (USP, 2009, p. 14) e revelando talentos.

A partir do exposto, infere-se que a universidade, antes de trabalhar as características acima mencionadas, deve refletir quais seus motivos para direcionar esforços para estar entre as *World-Class Universities*. Em todos os momentos é preciso fazer um diagnóstico real do cenário e verificar as mudanças que devem ser promovidas (SALMI, 2011).

Ademais, a universidade que almeja atingir esse patamar necessita alinhar três principais ingredientes da receita, de acordo com Salmi (2011), são eles: os talentos da instituição, os recursos financeiros e a administração. Além disso, Salmi (2011), enfatiza a necessidade premente de uma governança flexível, com autonomia de gestão e liberdade para implementar modificações e, assim, possibilitar a instituição a trilhar o caminho para obter o reconhecimento mundial.

Salmi (2010), afirma, ainda que o rumo à Universidade de Classe Mundial passa por três pilares relevantes, quais sejam: alta concentração de talentos, recursos em abundância e constantes e governança favorável. Nesse sentido se torna imprescindível compreender o papel da governança e seus mecanismos para construção de uma UCM, próximo capítulo deste estudo.

4. Mecanismos de Governança do TCU para o Setor Público

A adoção de mecanismos de governança auxilia, indubitavelmente, a instituição seja pública ou privada, a perseguir sistematicamente a consecução dos objetivos organizacionais, desde que os “diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança” (BRASIL, 2014, p. 27), conforme exposto no tópico acima.

Em assim sendo, seja qual for o caminho a ser percorrido pela universidade na busca de alcançar seus objetivos tangíveis ou até aqueles que apresentam um grau maior de dificuldade e complexidade na sua concepção, como o conquistar o reconhecimento mundial, os gestores deve, indiscutivelmente, envolver, “as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização” (BRASIL, 2014, p.27-28), ou seja, a governança.

De acordo com o TCU (2014) qualquer instituição, pública ou privada, que objetive alcançar o sucesso e o reconhecimento da sociedade, necessita adotar a boa governança e essa se dá pela incorporação dos mecanismos de governança envolvendo: liderança, estratégia e controle; os quais associados a um conjunto de práticas relativas a cada mecanismo contribuem para o alcance dos objetivos da organização.

Em se tratando de uma instituição pública, cuja visão é ser uma Universidade de Classe Mundial essa governança carece ser melhor trabalhada, em decorrência da sua complexidade organizacional. Isto é, estruturas altamente burocrática, tanto na área acadêmica quanto na administrativa fazem com que a universidade perca sua eficiência e desempenho (BRASIL, 2013).

Desse modo a IFES, que adotar os mecanismos de governança, terá maior possibilidade de mudanças estruturais na gestão para se alcançar o *status* de *world class* (GRANT, 2014).

Atenta-se, todavia, que para cada mecanismo de governança há um componente específico, que junto com as práticas relativas, apresentadas neste estudo nos Quadros 1, 2 e 3, favorecem a instituição atingir seus objetivos (BRASIL, 2014).

Em uma explicação simplista, constata-se que a estrutura organizacional para implementar suas ações e metas deve caracterizar-se por um compartilhamento das responsabilidades, entre os diferentes níveis e setores da instituição por meio da boa governança (MARMOLEJO, 2014), que engloba, portanto, três mecanismos: liderança, estratégia e controle, conforme visualizados na Figura 06, objeto de estudo nos próximos subitens.

Figura 06 (04) Governança na Administração Pública



Fonte: Brasil (2014, p. 39).

4.1 Liderança

Ao discorrer sobre liderança, como um dos principais mecanismos para a boa governança, pois dela depende o sucesso dos demais mecanismos, estratégia e controle, percebe-se que qualquer pessoa pode ser um bom líder, desde que alguns procedimentos de práticas e de atitudes sejam observados. E, a partir disso ser possível implementar a governança dentro da organização (MAXWELL, 2008).

Portanto, o líder deve ser antes de tudo um aprendiz, pois “a partir do momento em que você para de aprender, também para de liderar. Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender” (MAXWELL, 2008, p.142).

Nesse contexto, a liderança pode ser compreendida como:

Um conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho (BRASIL, 2014, p. 26).

Segundo Amaral (2006, p. 559-560) “a liderança requer do líder a capacidade de compreender os desafios, as adversidades que lhe são colocadas e de inserir a administração pública nacional em um mundo globalizado; de lidar com a crescente complexidade de cada decisão pública; de enfrentar desigualdades; de lidar com as diferenças de gênero; de incorporar o tema da diversidade; de praticar a boa governança; de aumentar a capacidade de governo; e de contribuir para as necessárias reformas”. [...]. “Além disso, entendemos que as lideranças no setor público precisam ser capazes de lidar tanto com problemas estruturados como com os problemas complexos, para os quais é preciso ter capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado”.

Em assim sendo, observa-se, ainda, que o fator competência nesse processo de liderança pode ser o diferencial, sendo conceituado como “sabe agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valores econômicos à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY E FLEURY, 2004, p. 53).

Infere-se, ainda, que a competência pode ser entendida como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que no contexto da governança é fundamental para mobilizar os dirigentes “em prol da otimização dos resultados organizacionais. Para isso, as boas práticas preconizam que os membros da alta administração devem ter as competências necessárias para o exercício do cargo” (BRASIL, 2014, p.40).

O gestor necessita ter perfil de líder para que a liderança se estabeleça no contexto organizacional e alcance pleno no exercício do cargo. Portanto, o líder é o indivíduo que está à frente dos colaboradores, representando os interesses da organização, cabendo-lhe a responsabilidade por conduzir processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, que envolve aspectos como:

Escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo;

alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (BRASIL, 2014, p. 26).

Nessa linha de entendimento, na esfera da IFES, o papel da liderança é de gestor responsável pela implementação da estratégia institucional, de acordo com os diversos planejamentos da instituição, tais como: Plano Plurianual de Ação (PPA), Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI) e Plano de Ação Institucional (PAI). Logo, “a presença ativa do gestor une os atores institucionais numa causa compartilhada que demanda muito trabalho e dedicação” (CHAFFE; TIERNEY, 1988, p. 68).

Dentre essa causa compartilhada, a liderança poderá possibilitar que a universidade construa diversos caminhos, a partir do clamor da sociedade, da comunidade acadêmica e dos *seus stakeholders*. Entre esses caminhos está a excelência na qualidade do ensino, na pesquisa de ponta, na competitividade para qualificar sua marca, garantir prestígio e reputação reconhecida pela comunidade acadêmica internacional e alcançar patamares elevados como o de ser uma Universidade de classe mundial (REIS, 2010).

Infere-se, por conseguinte, “que os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham. Por essa razão, a organização deve contar com profissionais que possuam as competências necessárias” (BRASIL, 2014, p. 40) para se tornarem líderes e exercerem a liderança da melhor forma possível.

Todavia para que isso seja possível, o líder precisa estar atento às necessidades da instituição e dos liderados, tais como:

Demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (BRASIL, 2014, p. 37).

Enfim, a boa governança pública pressupõe a existência de uma liderança forte, ética e comprometida com os resultados. É preciso também uma estratégia clara, integrada, eficiente e alinhada aos interesses sociais; e de estruturas de controles que possibilitem o acompanhamento das ações, o monitoramento dos resultados e a tempestiva correção de rumos, quando necessário, de forma que os objetivos da instituição não sejam obstaculizados (NARDES, 2014).

Do acima exposto, tem-se, inicialmente, a seguinte constatação:

- "Entendo por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos" (VERGARA, 2007, p. 63);
- Isto posto, a liderança necessita de um líder no contexto da boa governança, para conduzir o estabelecimento da estratégia necessária a condução do desenvolvimento organizacional (BRASIL, 2014);
- Há líderes que já nasceram com a habilidade de liderar e os que a desenvolveram com a capacitação para tal papel e exercem a boa governança (BRASIL, 2014);
- Parece haver uma ligação muito forte entre a "liderança e a formação de estratégias, mas não necessariamente de acordo com o pressuposto de que o alto gerente é o estrategista, e de que a estratégia é deliberada, pretendida, planejada, e elaborada de cima para baixo" (HARDY; FACHIN, 2000, p. 174);
- Enfim, à melhoria da governança nas organizações públicas visando melhor atender aos interesses da sociedade dependem, entre outros requisitos, da garantia do comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança (BRASIL, 2014);
- Construir um caminho para ser uma universidade de classe mundial, requer ser referência na gestão (liderança) e governança institucional (BRASIL, 2014).

4.2 Estratégia

A administração pública para cumprir sua missão servir à sociedade, deve dispor dos recursos adequados e o capital humano suficiente objetivando atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade. Nessa perspectiva é sumamente importante traçar seus objetivos, definir sua estratégia de atuação, adotando ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria na prestação dos serviços (BRASIL, 2014).

Nesse sentido, verifica-se o quão é imprescindível para toda organização a adoção da estratégia, constituindo-se em um esforço coordenado do gestor, envolvendo sua equipe e as demais partes interessadas (atores diversos), que juntos traçaram objetivos, metas,

indicadores, monitoramento para gerar ações e decisões fundamentais sobre o que é a instituição, o que e quais meios pretende utilizar para atingir seus objetivos (BRASIL, 2014).

Para uma compreensão da significância da estratégia, recorre-se a Mintzberg (1987, p. 11) cujo conceito de estratégia recebe o seguinte enfoque:

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. O campo de gestão estratégica não pode se permitir em depender de uma só definição de estratégia, certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas mesmo que tenha sido tradicionalmente definida de uma só forma. O reconhecimento explícito destas múltiplas definições pode ajudar aos praticantes e pesquisadores de forma semelhante a manobrar neste difícil campo.

E complementa ao afirmar que a estratégia é “como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados em uma programação” (MINTZBERG, 2001, p. 9).

Diante disso, nota-se que a organização pública, tomando como base sua visão de futuro, considerando os ambientes interno e externo e sua missão institucional, deve formular suas **estratégias**, incrementando-as em planos de ação, com acompanhamento sistemático na sua implementação, para alcançar, de forma exitosa os objetivos institucionais e à maximização dos resultados (BRASIL, 2010), dentre eles, o clamor da sociedade de uma educação de qualidade, de excelência com forte inserção na internacionalização para propiciar o avançar da instituição rumo ao título de uma UCM (UFMG, 2013).

A universidade pública depende muito de sua estratégia de gestão para realizar a transnacionalização da educação superior e alcançar novos patamares. Para a sociedade o papel fundamental atribuído às instituições públicas é o de ampliar, de forma sistêmica e integrada, o bem-estar social e as oportunidades aos cidadãos, principalmente na oferta de uma educação de qualidade. O êxito dessa estratégia depende em boa medida do poder da liderança no seio da universidade pública (BRASIL, 2010).

Contata-se que muitas universidades públicas, hoje, almejam ser uma UCM [...]. O motivo para uma instituição direcionar os seus esforços para estar entre as *World-Class Universities* deve ser o desejo de ter reconhecida excelência. Este processo é demorado e deve ser constante. Para obter reconhecimento como uma Universidade de Classe Mundial, a IFES necessita ser norteadada pela missão e pelos valores, necessita trabalhar uma agenda estratégica bem-sucedida para transpor os obstáculos impeditivos de reconhecimento mundial (BRASIL, 2013).

Desse modo, para percorrer o caminho de forma plena, na busca de ser uma UCM, a IFES, por meio de sua liderança e dos demais integrantes do comitê gestor, deverá implementar sua estratégia institucional e, em alguns casos, renová-la plenamente (BRASIL, 2013).

4.3 Controle

Para o sucesso desses processos “liderança e estratégia” é necessário acrescentar, ainda, o controle (interno e externo) que objetiva minimizar os riscos da gestão na implementação dos seus objetivos (BRASIL, 2014).

Considera-se, portanto, que o controle deve ser mais uma das atribuições do gestor e de uma equipe especializada, sendo um dos mais importantes mecanismos de governança, principalmente para a sociedade atual (BRASIL, 2014).

O controle demanda o conhecimento de técnicas de gerenciamento de risco e de instrumentos de controle interno. “O instrumento de governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos” (BRASIL, 2014, p. 57).

Deduz-se que a boa governança para ser alcançada necessita, indiscutivelmente, de uma liderança sólida, uma estratégia segura, além de um controle efetivo sobre as ações dos gestores que compõem um determinado governo ou instituição (BRASIL, 2014).

Para que os processos de liderança e estratégia sejam executados, sempre há a probabilidade da existência de riscos, os quais devem ser avaliados pelos “controles internos que mitigarão o risco de mau uso do poder delegado, sendo a auditoria interna uma estrutura de apoio comumente utilizada para esse fim” (BRASIL, 2014, p. 33).

Esses riscos devem ser acompanhados visando à transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (BRASIL, 2014).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009,) os controles internos e externos são fundamentais para a implementação das políticas públicas, sendo definidos como:

Sistemas são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia desses controles deve ser revista, no mínimo, anualmente. Os sistemas de controles internos deverão estimular que os órgãos da Administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos. (IBGC, 2009, p. 56)

O controle propicia uma melhor visibilidade das atividades realizadas pela instituição na movimentação dos recursos financeiros pela sociedade, seu nível de abrangência e de relevância e os resultados obtidos (UFMG, 2013).

O controle possibilita, ainda, que projetos possam ser implementados com padrões de excelência internacional nas práticas de ensino e de pesquisa, com a finalidade de alcance de novo patamar como o transformar-se em universidade de classe mundial (UFMG, 2013).

Para o IFAC (2001), o controle é uma a rede envolvendo diversos outros controles estabelecidos pelos níveis mais altos da organização, tendo como objetivo apoiar a organização no alcance de seus objetivos verificando a conformidade na aplicação das normas, regulamentos e políticas internas garantindo a efetividade e eficiência das operações.

Trazendo essa rede para o contexto de uma IFES, cuja visão expressa no seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI) é de ser uma UCM, verifica-se que essa aspiração requer trabalhar recursos que têm como fonte os repasses do Governo do Federal para implementar seus objetivos de maneira transparente e com diferentes olhares nesse implementar, isto é, controle.

Portanto, sendo o controle uma função administrativa, ele deve ser exercido em todas as atividades da IFES, no sentido de procurar atingir as metas, previamente delineadas, com o máximo de eficiência e eficácia (BRASIL, 2014).

Desse modo, se a meta é atingir o patamar de uma UCM, diversos controles necessitam ser acionados para que na busca de alcançar esse objetivo, o emprego dos recursos seja devidamente aplicado, verificando-se os possíveis riscos, a transparência e a eficácia, visando a melhoraria da capacidade de gestão de executar suas estratégias e torná-las mais aderentes ao que espera do Controle a sociedade brasileira (BRASIL, 2014).

Nessa linha de entendimento, o Mecanismo de Controle é ferramenta fundamental na gestão pública, para a construção de uma Universidade de Classe Mundial requer da IFES várias ações tais como:

- ✓ Controle Interno;
- ✓ Gerenciamento de riscos;
- ✓ Gestão de Riscos;

- ✓ Auditoria;
- ✓ Transparência;
- ✓ Eficácia dos Controles.

O Controle Interno – conjunto de órgãos técnicos, articulados, a partir de um órgão central, orientados para o desempenho das atribuições de controle interno indicadas na Constituição Federal e normatizadas em cada nível de poder (BRASIL, 1988).

Meirelles (2007, p. 665) assegura que o controle “é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional do outro” [...], nesse sentido torna-se necessário que as instituições públicas de ensino superior estejam sempre em alerta e focadas para o desenvolvimento contínuo e para a modernização da sua gestão, mantendo um sistema de controle que possa ser eficiente, eficaz e efetivo em todas as ações empreendidas, porquanto demandam grande volume de recursos para desenvolver atividades administrativas e acadêmicas (QUEIROZ *at al*, 2012, p. 02).

Quanto ao Gerenciamento de riscos – incluem-se os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle. Trilhar o caminho para construção de uma UCM implica trabalhar todas essas fases, de modo a responder aos *stakeholders* (BRASIL, 2014).

A Gestão de Riscos - no setor público, uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, a decisão acerca de como equacionar os benefícios e perdas potenciais é o principal aspecto da gestão de riscos (BRASIL, 2014).

Portanto, construir o caminho para ser uma UCM, requer, indubitavelmente, avaliar as barreiras, os fatores impeditivos, trocar informações tanto internas no âmbito da instituição quanto daquelas advindas dos *stakeholders* e/ou de outras partes interessadas, ordenadas para alcançar uma melhor compreensão da gestão de riscos e as questões relativas ao risco e das decisões (BRASIL, 2014).

Auditoria - é um elemento primordial para assegurar e promover o cumprimento do dever de *accountability* que os administradores públicos têm para com a sociedade (BRASIL, 2014).

Por conseguinte, uma IFES ao propor em seu PEI, “ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade” (BRASIL

2013), significa que algumas ações devem ser incrementadas para esse fim. Portanto, sujeitas a uma auditoria.

Transparência – é manter a visibilidade das ações do governo, das instituições públicas na sua interação com sociedade, por ser um direito da cidadania e uma responsabilidade da democracia de ampliar os acessos às informações (BRASIL, 2014). Transparência para tratar da fiscalização dos gastos públicos no âmbito das atividades acadêmicas.

Porquanto ao investir na perspectiva de trilhar o caminho para uma UCM, a IFES, na sua proposição de alçar novos patamares, a universidade necessita ser acima de tudo transparente, perante a sua comunidade acadêmica, *stakeholders* universitários e sociedade que a mantém.

“A capacidade de construir cidadania está ligada à capacidade da sociedade em acessar de forma ágil como estão sendo realizados os gastos públicos. É algo que deve ser incluído como instrumento de reflexão acadêmica” (UNIFESSPA, 2015).

Eficácia dos Controles – a eficácia dos controles está justamente no fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade e de que os seguintes objetivos gerais serão alcançados a partir dos seguintes procedimentos:

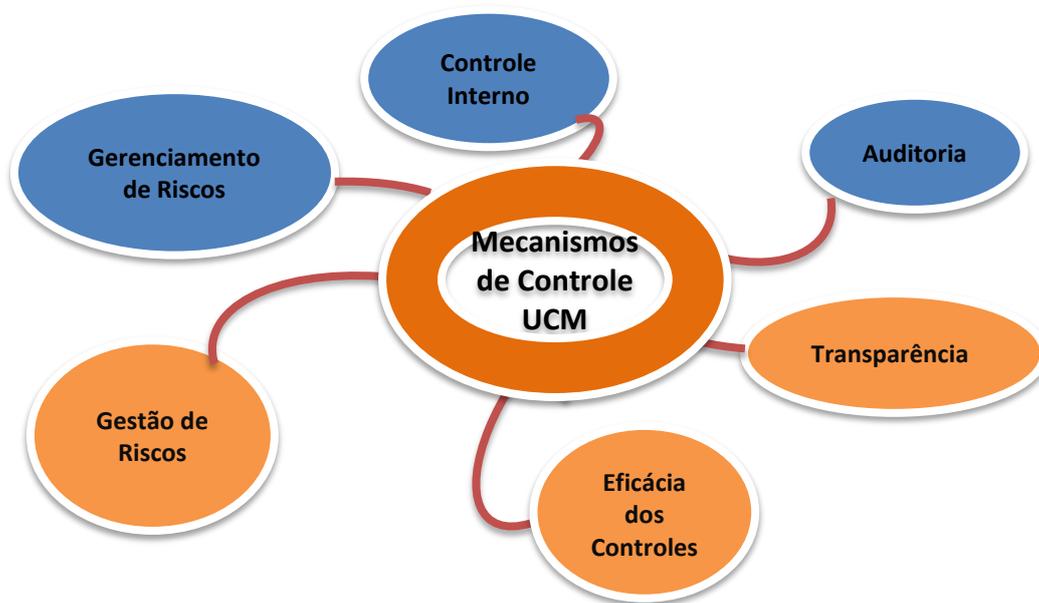
- (1) Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- (2) Cumprimento das obrigações de *accountability*;
- (3) Cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis;
- (4) Salvaguarda dos recursos, para evitar perdas, mau uso e danos (BRASIL, 2014).

No âmbito da IFES, a eficácia dos controles revela-se prioritária quando algum objetivo está em andamento (BRASIL, 2014).

Nesse tocante, obter o reconhecimento internacional, é um dos primeiros passos de uma longa escalada para que uma IFES possa ser reconhecida como uma UCM. E, exige-se um grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. Todavia, percorrer esse caminho rumo a uma UCM, requer gastos e recursos financeiros aplicados para esses fins. Realizá-los dentro dos preceitos da boa governança significa a eficácia dos Controles internos (BRASIL, 2014).

A Figura 07 abaixo apresenta a dimensão do Mecanismo de Controle para a construção em uma instituição pública de ensino, visando ser uma UCM, conforme acima exposto.

Figura 07(04) - Mecanismos de Governança - Controle



Fonte: Brasil (2014), adaptado pela autora.

Enfim, todos esses mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) têm contribuindo para o desempenho sustentável das organizações, influenciando os agentes da sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade (BRASIL, 2014).

Observa-se que trilhar o caminho para ser uma UCM [...], requer dos gestores e dos demais envolvidos com a IFES determinação e comprometimento do que se almeja atingir. [...]. Nesse percurso, a boa governança por meio de uma liderança forte, poderá contribuir com o fortalecimento da gestão para captar parceiras, dispor de um fundo patrimonial, a partir de uma estratégia bem planejada, com o apoio do mecanismo de controle visando melhor enfrentar possíveis riscos (supervisionar os dispêndios e resguardar a autonomia) e fornecer uma segurança razoável na consecução das metas da instituição (MARMOLEJO, 2013; BRASIL, 2014).

Esses três mecanismos recomendados podem ser aplicados por qualquer uma das quatro perspectivas de observação da governança no setor público, conforme já abordado no tópico sobre concepções da terminologia governança.

Ressalta-se, ainda, que para cada mecanismo de governança há componentes que dispõe de práticas específicas para garantir maior visibilidade das ações executadas no âmbito da instituição (BRASIL, 2014).

Os quadros 1, 2 e 3 abaixo, objetivam sintetizar essas práticas relativas com base no modelo aplicado pelo TCU (2014).

Quadro 1 - Mecanismos de Governança: Liderança

Componentes dos Mecanismos	Práticas relativas ao mecanismo liderança
Pessoas e Competências)	Dar transparência ao processo de seleção de membros da alta administração
	Assegurar a adequada capacidade dos membros da alta direção
	Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta direção
Princípios e Comportamentos)	Garantir um conjunto de benefícios aos membros da direção, (transparente e adequado) de forma a atrair e manter profissionais qualificados.
	Adotar código de ética e conduta que defina o comportamento da alta direção.
	Estabelecer mecanismos que evitem preconceitos, e conflitos de interesses que influenciem decisões da alta administração.
Liderança Organizacional	Estabelecer mecanismos que garantam a atuação da alta direção dentro dos valores constitucionais, legais e organizacionais.
	Avaliar, direcionar e monitorar a gestão organizacional para alcançar as metas estabelecidas.
	Responsabilizar-se por estabelecer políticas e diretrizes visando alcançar as metas previstas
	Assegurar por meio de política de delegação de poderes a capacidade interna de governança, de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
	Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle internos
Sistema de Governança	Avaliar os resultados de controle e auditoria e adotar medidas se preciso
	Estabelecer instâncias internas de governança.
	Garantir a segregação de funções e o balanceamento de poder
	Estabelecer o sistema de governança e divulga-lo a toda a organização.

Fonte: Brasil (2014, p. 40-48), adaptado pela autora.

O quadro acima apresenta os componentes referentes ao Mecanismo de Liderança, com destaque para as suas práticas relativas. Ou seja, o mecanismo de liderança assim como os demais mecanismos de governança necessita de alguns componentes para que associados as suas respectivas práticas possam implementar a boa governança no contexto da organização e/ou instituição pública (BRASIL, 2014).

Assim, conforme visualizado acima, a liderança possui quatro componentes que auxiliam os gestores a trabalhar de maneira mais eficaz a gestão no que concernem as pessoas e competências, princípios e comportamentos envolvendo códigos de conduta ética entre outras práticas, conforme acima elencadas, a própria liderança organizacional, e, finalmente, o sistema de governança que engloba práticas relativas ao controle das atividades internas (BRASIL, 2014).

Portanto, a cada um dos mecanismos de governança liderança foi associado um conjunto de componentes que contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos da organização no tocante à liderança (BRASIL, 2014).

Quadro 2 - Mecanismos de Governança: Estratégia

Componentes dos Mecanismos	Práticas relativas ao mecanismo estratégia
Relacionamentos com partes interessadas	Estabelecer Canais de comunicação com as partes interessadas Promover a participação social com o envolvimento da sociedade e demais partes Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, outras organizações e auditores. Assegurar que políticas, estratégias e decisões atendam o maior número de interessados sem permitir preponderância de interesses.
Estratégia organizacional	Estabelecer modelo de gestão com transparência envolvendo as partes interessadas Estabelecer a estratégia da organização Monitorar e avaliar a execução da estratégia, acompanhar indicadores e desempenho da organização.
Alinhamento Transorganizacional	Estabelecer mecanismos de atuação visando à criação de políticas transversais e descentralizadas.

Fonte: Brasil (2014, p. 49-56), adaptado pela autora.

Com relação ao quadro acima, observa-se os componentes ligados ao Mecanismo de Governança Estratégia, quais sejam: Relacionamentos com partes interessadas, Estratégia organizacional e Alinhamento Transorganizacional, também ressaltando as suas práticas relativas (BRASIL, 2014).

Tais práticas, quando integradas, visam estabelecer, por meio dos canais de Comunicação, uma sintonia entre gestores institucionais públicos e a sociedade, de maneira a promover a participação social, assegurando que políticas, estratégias e decisões atendam o maior número de interessados (BRASIL, 2014).

Sem descuidar do monitorando e avaliação para a execução da estratégia, com o acompanhamento dos indicadores e desempenho da organização, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos, entre outras práticas (BRASIL, 2014).

Quadro 3 - Mecanismos de Governança: Controle

Componentes dos Mecanismos	Práticas relativas ao mecanismo controle
Gestão de Riscos e Controle Interno	Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno
	Monitorar o sistema de gestão de riscos melhorando o desempenho organizacional
Auditoria Interna	Estabelecer auditoria interna
	Prover a auditoria de independência e proficiência
	Assegurar que a auditoria adicione valor à organização
Accountability e Transparência	Dar transparência a organização admitindo sigilo com exceção dos termos legais
	Prestar contas de implementações e resultados da governança de acordo com a legislação vigente e o <i>Accountability</i>
	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes em relação e serviços e produtos
	Apurar de ofício as irregularidades e promover a responsabilização se comprovada à irregularidade

Fonte: Brasil (2014, p 57-62), adaptado pela autora.

De modo semelhante, vinculou-se ao Mecanismo Controle um conjunto de componentes associados às práticas específicas que têm por finalidade de contribuir para que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam alcançados. O quadro acima apresenta e síntese os componentes e suas práticas relativas correspondentes (BRASIL, 2014).

Infere-se, portanto, que os gestores de uma organização ou instituição pública apliquem esses componentes e práticas relativas para efetivamente realizar a boa governança (BRASIL, 2014).

No próximo capítulo o foco concentra-se nas Escolhas Metodológicas mais adequadas para estudo.

5. Escolhas Metodológicas

Ao escolher um determinado tema, o pesquisador se depara com várias interrogativas sobre os procedimentos metodológicos mais adequados a sua pesquisa. É necessário antes dessa escolha, conhecer, caracterizar e analisar vários fatores como a natureza do objeto, o problema de pesquisa e o referencial teórico que norteará o estudo. A partir de então, o investigador poderá optar pelos instrumentos metodológicos que melhor se identifiquem com a proposição da pesquisa (SÁ-SILVA *et al*, 2009, p. 1).

Portanto, “o que determina como trabalhar é o problema que se quer trabalhar: só se escolhe o caminho quando se sabe aonde se quer chegar” (GOLDENBERG, 2002 apud SÁ-SILVA *et al*, 2009, p. 1).

Dessa forma, o objetivo deste capítulo é detalhar as escolhas metodológicas empregadas na pesquisa, descrevendo os métodos, técnicas e ferramentas utilizadas, visando atender à pergunta de pesquisa, ou seja, até que ponto os Mecanismos de Governança na UFPE facilitam a construção de uma universidade de Classe Mundial ?; e aos objetivos geral e específicos.

5.1 Caracterização da Pesquisa

Para este estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa quanto à abordagem e exploratória quanto aos seus objetivos, pois foca assunto ainda pouco conhecido, Governança e Universidade de Classe Mundial, pela comunidade acadêmica, *stakeholders* e sociedade em sua dimensão de importância para a instituição. Portanto, requer uma investigação mais apurada do tema, explorado por meio de uma literatura diversificada.

O objetivo principal da pesquisa é identificar como os Mecanismos de Governança (BRASIL, 2014), na UFPE facilitam a construção de uma Universidade de Classe Mundial, razão mais do que suficiente para o aporte de uma pesquisa de natureza qualitativa quanto à abordagem, utilizando-se da pesquisa documental e bibliográfica como um dos procedimentos metodológicos.

Com relação à pesquisa qualitativa, Godoy (1995) reflete que:

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

A pesquisa qualitativa [...] “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” [...]. “As pesquisas qualitativas são exploratórias” (GODOY, 1995 p. 58-60), ou seja, estimulam os respondentes pensarem livremente sobre um determinado tema, objeto ou conceito.

Diante disso, a escolha por esse tipo de pesquisa resulta, também, por entender que a abordagem qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2002).

Nessa perspectiva Richardson (2011) considera que as investigações voltadas para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas. Governança para uma Universidade de Classe Mundial requer o emprego desse tipo de metodologia

Este estudo envolve pesquisa documental e bibliográfica.

Quanto à pesquisa documental, a opção recai por meio da análise dos inúmeros tipos de documentos produzidos pelo homem, ou seja, “recorre-se a fontes diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.” (FONSECA, 2002, p. 32).

A escolha parte, ainda, da compreensão de que os documentos representam uma fonte natural de informação “não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surge num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 39).

Corroborando com os autores acima, Calado & Ferreira (2004), também consideram que:

Os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade de se lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação (CALADO; FERREIRA, 2004, p. 3).

Este estudo envolve também a pesquisa documental alicerçada principalmente na análise dos documentos institucionais como o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da UFPE para o período 2013-2027 e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 (PDI), além de outros documentos extraídos de outras fontes institucionais como a USP, UFMG, IFAC, IBGC e da literatura diversificada sobre o tema.

Com referência à pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002) afirma que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Nessa mesma linha de raciocínio, Gil (2010) complementa que, a pesquisa bibliográfica é elaborada com base no material já publicado (livros, dissertações, palestras, artigos e publicações outras na Web como: vídeos, entrevistas e reportagens) com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado tema. Vale aqui destacar a relevância do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014) para o presente estudo,

Sobre as entrevistas semiestruturadas e a análise pragmática da linguagem, entende-se que “a análise da entrevista muito ganharia por uma aproximação à análise pragmática da linguagem, e a razão principal a favor disso é que a entrevista não estruturada ou semiestruturada realmente é uma forma especial de conversação” (MATTOS, 2006, p. 349).

Ainda de acordo com Mattos (2012) sendo possível nessa interação captar várias percepções de significados de ação para além do significado temático da conversação por uma das partes, ou seja, entrevistado visto pelo ângulo do entrevistador. Relevando muito mais por meio de gestos, palavras não verbalizadas, do que simplesmente respondendo a uma pergunta formulada.

Assim, a escolha da técnica de entrevista semiestruturada se deu também, por ser uma técnica muito difundida e utilizada para a coleta de dados orais, que se realiza basicamente em um processo de conversação entre o pesquisador e o narrador (LANG, 1996). Além disso, a entrevista semiestruturada mostrou-se adequada a esta pesquisa, servindo com eixo orientador ao desenvolvimento da mesma.

Concluindo, Triviños (1987) reforça que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Em se tratando de uma temática inovadora, como a Governança para uma Universidade de Classe Mundial, esse entendimento exige uma coleta de informações que propicie a compreensão da atuação dos mecanismos de governança para a construção de uma UCM a partir não só da pesquisa documental, mas, e, principalmente, das falas dos entrevistados.

Ainda nessa linha de raciocínio, para May (2004, p. 145-149), “as entrevistas geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas” [...]. “Permite ao entrevistado responder perguntas dentro da sua própria estrutura de referências”, dentro de sua concepção, mas, não se trata de deixá-lo falar livremente, “seu caráter aberto é o ponto central” [...]. Razão pela qual a pesquisadora teve como critério de seleção dos entrevistados pluralidade na escolha dos *stakeholders*.

Com referência a técnica de análise dos dados extraídos das entrevistas, para a investigação de uma pesquisa qualitativa, observa-se que existem algumas técnicas singulares, fundamentadas em correntes, pensamentos e abordagens diversas. Contudo, esta dissertação se detém especificamente a análise pragmática da linguagem de Wittgenstein (2009), por entender que os depoimentos das entrevistas possibilitam que:

O investigar os jogos de linguagem, reconhecemos que somente é possível compreendê-los em sua utilização, e esta utilização os conecta com as formas de vida que os fundamenta. As formas de vida [...], no âmbito das Investigações, adquirem seu significado na conjunção dos jogos de linguagem. [...]. Assim, o uso de um termo está associado a uma base de conduta comum da humanidade, ou seja, falar uma linguagem comum significa colocar-se de acordo com uma série de condutas-padrão. Aprender uma linguagem nada mais é que aprender a viver de uma determinada forma (VALLE, 2003, p. 100-101).

Enfim, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória de caráter investigativo, visto que o objetivo da pesquisa é entender como esses mecanismos a UFPE facilitam a construção de uma Universidade de Classe Mundial.

Para esse fim, recorreu-se a uma abordagem qualitativa com o apoio da pesquisa documental e bibliográfica, fonte rica e estável dos dados, indubitavelmente.

E as técnicas de entrevista semiestruturada e análise pragmática da linguagem de Wittgenstein (2009), a escolha foi inspirada pelos seguintes motivos:

- “A conversação humana vem sendo estudada sistematicamente há mais de cinquenta anos pela linguística e pela pragmática da linguagem” (MATTOS, 2106, p. 371);
- A análise pragmática da linguagem possibilita que o entrevistador possa entender o que os atos praticados pelo entrevistado e a partir desse entendimento construir um modelo mental da situação cuja existência é indicada pelo entrevistado (LINS, 2008);
- A análise pragmática da linguagem favorece ao entrevistador avaliar o modelo e usá-lo na construção de seu próprio modelo de mundo. Ou seja, envolve a elaboração de conclusões que vão acrescentar significação ao conhecimento de mundo e ao modelo do falante, isto é, as inferências sobre o que o entrevistado sabe em que ele acredita, como se sente em relação aos outros, às situações, aos eventos referidos no decorrer da conversação (LINS, 2008).

5.2 Coleta de Dados

De acordo com o referencial teórico apresentado no Capítulo 4, para este estudo a pesquisa é exploratória quanto aos seus objetivos, pois se trata de um assunto ainda pouco conhecido. E de natureza qualitativa quanto à abordagem.

Neste trabalho, foram realizadas catorze entrevistas semiestruturadas que serviram para gerar os dados primários sendo optado pela análise pragmática da linguagem para interpretar essas entrevistas aplicadas. A lista de entrevistados, cujas entrevistas gravadas foram autorizadas individualmente em ordem alfabética, é:

- Amaro Henrique Pessoa Lins - Reitor da UFPE (2003-2010).

- Ângelo Antônio Germano - Graduando em Ciências Políticas (UFPE).
- Eduardo Gelinski Júnior - Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da UNOESC (1994-2004).
- Emanuel Moraes Lima dos Santos - Mestrando em História (UFPE).
- Francisco Antônio de Barros e Silva Neto - Juiz Federal
- Jairo Simião Dornelas - Professor Titular no DCA da UFPE.
- Lucas Gallindo Martins Soares - Doutorando em Estatística e Servidor Público da UFPE.
- Marcia Ângela da Silva Aguiar - Presidente da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE).
- Marcos José Pinto Portella - Servidor Público da UFPE.
- Marcos Antônio Viegas - Conselheiro Diretor do Conselho Regional de Administração de PE.
- Maria Cristina Falcão Raposo - Diretora da Pró-Reitoria de Planejamento, Ordenanças e Finanças - UFPE.
- Paulo Savio Angeiras de Goes - Pró-Reitor para Assuntos Acadêmicos da UFPE.
- Suzana Queiroz de Melo Monteiro - Diretora Adjunta de Relações Internacionais (UFPE).
- Walter Fernando Araújo de Moraes - Professor Titular no DCA da UFPE.

A coleta de dados para este estudo recebeu o aporte de documentos institucionais reunidos para substanciar a pesquisa documental, tais como: Referencial Básico do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014), disponibilizado pelo Tribunal de Contas da União, por meio de cadastrado prévio do pesquisador para acesso ao documento. O Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Federal de Pernambuco (PEI, 2013-2017), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2014-2018), e o Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI, 2015-2016), disponibilizados pela Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Além dos documentos institucionais este trabalho também recorreu da literatura em forma de livros, revistas, jornais, artigos, dissertações, as ditas pesquisas bibliográficas, além de material extraído da internet como: como vídeos, reportagens e entrevistas.

Segundo Gil (1999, p. 158) “as fontes escritas na maioria das vezes são muito ricas e ajudam o pesquisador a não perder tanto tempo na hora da busca de material em campo,

sabendo que em algumas circunstâncias só é possível à investigação social através de documentos”.

As informações obtidas nas entrevistas foram consideradas dados primários e as outras fontes (documental e bibliográfica) foram tratados como dados secundários. Essa etapa foi especialmente importante para auxiliar na elaboração da discussão do tema da dissertação: Governança e Universidade de Classe Mundial.

A etapa inicial foi, constituída, portanto, pela revisão teórica baseada em documentos, livros e publicações diversas sobre o assunto, que trouxeram informações e contribuições relevantes para o estudo da Governança para uma universidade de Classe Mundial: desafios e perspectivas.

5.3 Caracterizando a UFPE

A Universidade Federal de Pernambuco tem início em 11 de agosto de 1946, data de fundação da Universidade do Recife, criada por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. A Universidade do Recife reunia a Faculdade de Direito do Recife (criada em 11 de agosto de 1827 por uma lei imperial), a Escola de Engenharia de Pernambuco (1895), a Faculdade de Medicina do Recife (1895), com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife (1941), sendo considerado o primeiro centro universitário do Norte e Nordeste. Passados 19 anos, a Universidade do Recife é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do país, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco, autarquia vinculada ao Ministério da Educação (UFPE, 2015).

Passados 19 anos, a Universidade do Recife é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do país, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco, autarquia vinculada ao Ministério da Educação (UFPE, 2015).

Em 1948, começa a construção do campus universitário num loteamento da Várzea, onde hoje está localizado o campus Recife. O primeiro reitor da universidade foi o professor Joaquim Ignácio de Almeida Amazonas, que também ocupou o cargo de diretor da Faculdade de Direito. Amazonas desempenhou a função de reitor por 12 anos (UFPE, 2015).

Atualmente a UFPE se faz presente em três regiões de Pernambuco nas quais mantém três campi. Um campus está situado na cidade de Caruaru, região do Agreste pernambucano, um campus na Zona da Mata, na cidade de Vitória de Santo Antão e o já tradicional campus Joaquim Amazonas, localizado na capital pernambucana, Recife (UFPE, 2015).

Os três campi comportam 12 Centros Acadêmicos nos quais atua um corpo docente formado por 2.270 professores do quadro efetivo, 328 professores substitutos, 8 professores visitantes (UFPE, 2015).

A UFPE oferece 102 cursos de graduação somando um quantitativo de 30.450 alunos, sendo 98 cursos presenciais, com 29.759 matrículas e quatro cursos EAD, com 691 matriculados. A pós-graduação oferece 51 cursos de doutorado, com 3.265 alunos; 69 cursos de mestrado acadêmico com 3.947 matriculados; 10 cursos de mestrado profissional com 373 alunos; 54 cursos de especialização presencial com 2.038 alunos; três cursos de especialização EAD com 1.169 matrículas, além de manter 5.713 alunos em 138 cursos de extensão presencial e 1.778 em sete cursos de extensão EAD (UFPE, 2015).

Além disso, a UFPE tem um quadro técnico-administrativo composto por 4.106 pessoas. Conta ainda com um total de 5.417 funcionários terceirizados. A UFPE reúne uma comunidade de mais de 40 mil pessoas, entre professores, servidores técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação. E é nesse contexto organizacional que se intenciona obter padrão internacional (UFPE, 2015).

5.3.1 UFPE e seus *Stakeholders*

Com relação à escolha dos entrevistados, em um primeiro momento, se coaduna com os objetivos do projeto. Em seguida, o critério norteador definido foi entrevistar docentes, discentes, ex-reitores, especialistas ou não em governança e *stakeholders*, para que de forma plural fosse possível capturar o entendimento de Governança e de Universidade de Classe Mundial.

Com relação à escolha dos estudantes participantes da entrevista o critério definido foi por meio de um sorteio. De um grupo de 20 estudantes bolsistas da Pró-Reitoria para

Assuntos Acadêmicos (Proacad), lotados em diferentes setores, foi designado um número de acordo com listagem nominal, em ordem alfabética.

Quanto aos demais entrevistados, a escolha se deu a partir da lista dos integrantes ou ex-integrantes dos Conselhos Superiores da UFPE, dentre eles o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão (CCEPE), por ser composto pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, três representantes do Conselho Departamental de cada Centro, representantes dos coordenadores de cursos e dois representantes dos estudantes. E o Conselho de Administração (CADM) por ser constituído por representantes das classes do magistério, das classes empresariais e dos estudantes de graduação e pós-graduação. Do CADM foram selecionados os *stakeholders* universitários respondentes da pesquisa.

É importante destacar que com vistas a elucidar os objetivos e responder à questão norteadora desta pesquisa, foram elaboradas entrevistas semiestruturadas. Todavia, antes da aplicação efetiva dessas entrevistas, as perguntas foram experienciadas (teste piloto), com vocábulos diversificados a fim de se atingir um maior grau de entendimento por parte dos entrevistados.

Com relação à postura dos entrevistados, se faz necessário ressaltar que todos foram bastante solícitos, cordiais e disponíveis na perspectiva de contribuir com o estudo, inclusive, demonstrando profundo interesse pela temática.

Todos os entrevistados foram previamente informados sobre a finalidade deste trabalho acadêmico, a partir de uma breve explanação de seus objetivos, assegurando-se a todos que não há riscos previsíveis neste estudo e que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos respondentes foi codificada, sendo guardada em sigilo.

Cada um dos entrevistados assinou em concordância com o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), sendo alertados que se depois de consentir em sua participação o entrevistado desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa.

Para construção do corpus da pesquisa foram realizadas catorze entrevistas semiestruturadas com pessoas oriundas dos seguintes Conselhos da UFPE: Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão (CCEPE) e do Conselho de Administração conselheiros (CADM). Sendo esses entrevistados Conselheiros ou ex-Conselheiros do CCEPE e CADM, além de estudantes (da Graduação, da Pós-Graduação e do doutorado),

funcionários e professores. Do Conselho de Administração (CADM) foram extraídos os *stakeholders* universitários da pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas, com os devidos consentimentos dos participantes, a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) para posterior análise e transcrição, gerando os resultados deste estudo.

As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro, março e abril de 2016, os entrevistados foram contatados antecipadamente por telefone e e-mail para agendamento do dia e hora das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas em Recife, em diferentes locais como Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN), Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (Proacad) e Diretoria de Relações Internacionais. Todavia é interessante ressaltar que dentre as 14 entrevistas realizadas, uma foi concedida via Skype, com o entrevistado na cidade de Curitiba, no Paraná.

O Quadro 04 abaixo apresenta a data, local e duração de cada entrevista.

Quadros 04 (05) – Entrevistados

Entrevistado	Data	Hora	Local
E01	19.02.2016	00:18:52	Centro de Tecnologia e Geociências/CTG
E02	19.02.2016	00:32:08	Sala de reunião da PROACAD
E03	23.02.2016	00:23:43	Sala de reunião da PROACAD
E04	25.02.2016	00:13:37	Sala de reunião da PROACAD
E05	26.02.2016	00:28:25	Sala de reunião da PROACAD
E06	28.02.2016	00:28:18	Via SKYPE
E07	29.02.2016	00:25:52	Diretoria de Relações Internacionais- Sala da Coordenação de Cooperação Internacional
E08	08.03.2016	00:13:45	Sala de reunião da PROACAD
E09	09.03.2016	00:21:57	Sala de reunião da PROACAD
E10	10.03.2016	00:19:51	Sala do Pro Reitor Acadêmico da PROACAD
E11	10.03.2016	00:18:48	PROPLAN - Sala da Pesquisadora Institucional
E12	11.03.2016	00:23:54	Sala de reunião da PROACAD
E13	15.03.2016	00:31:30	CCSA
E14	18.04.2016	00:23:00	Sala de reunião da PROACAD

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O TCLE empregado nesta pesquisa encontra-se no Apêndice A deste trabalho.
A preparação para as entrevistas está detalhada na próxima seção.

5.3.2 Preparação para a Entrevista

Realizar uma entrevista requer uma preparação do entrevistador que necessita rever os temas, colher informações adicionais para elaboração das questões importantes.

Richardson (1999, p. 216-217) apresenta algumas instruções para auxiliar no processo de entrevista:

1. Explicar o objetivo e a natureza do trabalho, dizendo ao entrevistado como foi escolhido.
2. Assegurar o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas.
3. Indicar que ele pode considerar algumas perguntas sem sentido e outras difíceis de responder. Mas que, considerando que algumas perguntas são adequadas a certas pessoas e não o são a outras, solicita-se a colaboração nas respostas. Suas opiniões e experiências são interessantes.
4. O entrevistado deve sentir-se livre para interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de perguntas.
5. O entrevistado deve falar algo da sua própria formação, experiência.
6. O entrevistador deve solicitar autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação.

De acordo com Gil (1999, p. 120):

O único modo de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso de gravador. A anotação posterior à entrevista apresenta dois inconvenientes: os limites da memória humana que não possibilitam a retenção da totalidade da informação e a distorção decorrente dos elementos subjetivos que se projetam na reprodução da entrevista.

Complementando Gil (1999) alerta que o entrevistador deve terminar a entrevista quando o interrogado ainda mantém o interesse em discorrer sobre o assunto, caso contrário o prudente é encerrá-la.

Essa preparação, portanto, refere-se a um conjunto de informações que devem nortear o pesquisador para maximização dos resultados da pesquisa. Para tanto, os objetivos bem definidos do estudo podem facilitar a ação investigativa.

Vale salientar que, o entrevistador necessita estar atento às falas não proferidas, como as expressões faciais, os gestos denunciadores. Além disso, manter uma base de respeito, atenção e interação entre o entrevistado e acima de tudo manter uma postura ética, esses aspectos são essenciais para o sucesso da entrevista e revelam-se cruciais para o bom desenvolvimento de todo trabalho.

Os temas das entrevistas deste estudo foram produzidos com base no referencial teórico, singularmente focado no Referencial Básico sobre Governança (2014), do Tribunal de Contas da União (TCU), voltado para o setor público, e em Altbach (2004) “*The costs and Benefits of World-Class Universities Academe*” (2004).

Antes de iniciar propriamente os trabalhos de aplicação das catorze entrevistas semiestruturadas foi realizado um teste piloto com dois estudantes da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), do primeiro período, do Curso de Administração Pública, na modalidade à distância.

Esse piloto serviu de base para que o roteiro fosse efetivamente testado, podendo ser o mesmo referendado e/ou refutado, avaliando-se possíveis falhas, a coerência dos vocábulos e simultaneamente realizando as correções no sentido de torná-lo versátil para que a condução da entrevista transcorra de maneira tranquila, sem nenhuma intercorrência que obstaculize o andamento dos trabalhos.

O Quadro 5 descreve um resumo da metodologia empregada nas entrevistas bem como o referencial teórico utilizado.

Quadro 5 (05) - Resumo dos Temas das Entrevistas

Objetivos Específicos	Temas e Procedimentos
1. Governança - salientando seus Mecanismos para construção de uma Universidade de Classe Mundial;	Leitura e análise de documentos institucionais e da literatura em forma de livros, revistas, jornais, artigos, internet, entre outras fontes.

<p>2. Universidade de Classe Mundial - suas características imprescindíveis sob a ótica dos entrevistados</p>	<p>Entrevista semiestruturadas Referencial Básico do Tribunal de Contas da União (TCU 2014), o Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Federal de Pernambuco (PEI, 2013-2017); Altbach (2004). Temas: Governança Mecanismos de Governança UCM Autonomia: Recursos Financeiros, Fundo Patrimonial e Parcerias.</p>
<p>3. Governança em uma IFES e uma Universidade de Classe Mundial</p>	<p>Entrevista semiestruturadas - Referencial Básico do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014); Altbach (2004) Temas: Governança Mecanismos de Governança UCM Autonomia: Recursos Financeiros, Fundo Patrimonial e Parcerias.</p>

Fonte: A autora, 2016.

5.3.3 Preparação para Análise de Dados com Categorias

A análise de dados desta pesquisa qualitativa, resultante das transcrições das entrevistas semiestruturadas utilizou a Análise Pragmática da Linguagem de Wittgenstein (2009).

Esse tipo de análise permite que “ao praticar algo na e pela linguagem assume-se a possibilidade de (re) significar a experiência vivida, abrindo possibilidades de construção da realidade” (OLIVEIRA, 2013, p. 12).

Fazendo o uso dessas técnicas descritivas da gramática, Wittgenstein (2009) almejava descobrir os jogos de linguagem, expor o valor heurístico (ou seja, de descoberta) dos jogos de linguagem para o entendimento do mundo cotidiano.

Nessa perspectiva, o "ordinário da linguagem tem, para Wittgenstein, um valor extraordinário" (VALLE, 2003, p. 108), porque é através dele que o cotidiano se apresenta com uma possibilidade de se renovar a cada dia. Ou seja, esse cotidiano, no contexto das organizações promove a criação da inovação e essa poderá ser feita de forma paulatina e corriqueira, pelo próprio cotidiano.

Nesse sentido constata-se que:

Muito de nossa comunicação verbal é veiculada de modo indireto, criando um obstáculo potencial para o ouvinte. Em nossas interações do dia-a-dia, existe mais do que uma troca de palavras: há uma dança social, e nós, enquanto ouvintes devemos ficar atentos ao ritmo da comunicação. A Pragmática lida com essas mensagens veladas (LINS, 2008, p. 19 *apud* WRAY; TROTT; BLOOMER, 1998).

Portanto, nesse exercício investigativo, entende-se estar diante de uma multiplicidade de possibilidades de jogos de linguagem (WITTGENSTEIN, 2009, §XI), exemplificados na forma de jogos de linguagem das entrevistas realizadas, compreendendo-se a riqueza que esse tipo de análise possibilita para a pesquisa, a opção mais viável para este estudo recaí sobre a análise pragmática da linguagem.

Assim a análise pragmática da linguagem revela e aflora, a partir da extração das falas dos entrevistados, tanto os problemas quanto as soluções para direcionar a instituição no sentido de percorrer assertivamente, por meio de uma boa governança, o caminho para elevar a UFPE a patamares mais elevados, como a obtenção do reconhecimento mundial.

A análise do significado pragmático da linguagem ocorreu no processo da conversação entre pesquisadora e o entrevistado, na escuta apurada das respostas, ou seja, na busca do significado nuclear da resposta, no ato das transcrições, na escuta cautelosa assim como dos significados incidentes e das suposições implícitas a respeito do contexto.

Todavia, como esse tema Governança e Universidade de Classe Mundial é ainda algo embrionário, a oportunidade provocada pela análise da linguagem pragmática extraídas das informações e dos significados dos sujeitos entrevistados, torna esse estudo desafiante no processo de conduzir o pesquisador a encontrar a resposta para à pergunta de pesquisa.

O quadro 6 aponta uma síntese das Escolhas Metodológicas.

Quadro 6 (06) – Escolhas Metodológicas

Objetivos Específicos	Métodos de Coleta	Fonte de Dados	Método de Análise
1. Descrever a Governança salientando seus Mecanismos para construção de uma Universidade de Classe Mundial;	Entrevistas Semiestruturadas	UFPE e seus <i>stakeholders</i>	Análise Pragmática da

2. Destacar a Universidade de Classe Mundial e suas características imprescindíveis sob a ótica dos entrevistados		Universitários	Linguagem
3. Apresentar os pontos em que a Governança em uma IFES mais se aproxima de uma Universidade de Classe Mundial			

Fonte: A autora, 2016.

Dando continuidade ao processo de análise e discussão, a nova seção trata-se da definição operacional e constitutiva das variáveis do estudo.

A definição das categorias da análise deste estudo foi estruturada a partir do referencial teórico adotado com a finalidade de atender aos objetivos deste estudo com base na pergunta formulada: Até que ponto os Mecanismos de Governança na UFPE facilitam a construção de uma Universidade de Classe Mundial?

Dessa maneira, com base no documento elaborado pelo Tribunal de Contas da União (2014), intitulado “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública” complementada por meio das ideias e teorias de vários autores, com expertises nessa área, além de ancorada na proposição de Altbach (2004), no que diz respeito às características para uma Universidade de Classe Mundial (UCM), foram propostas as seguintes categorias de análise extraídas principalmente da visão dos entrevistados:

- ✓ Governança;
- ✓ Mecanismos de Governança
- ✓ Universidade de Classe Mundial: Características, Desafios e Oportunidades.
- ✓ Autonomia: Recursos Financeiros, Parcerias e Fundo Patrimonial.

Para uma visão mais abrangente dessas categorias, o Quadro 07, apresenta os objetivos correlacionando-os com as categorias.

Quadro 07 (06) – Categorias Pesquisadas

Objetivos Específicos	Categorias	Destques	Referências
1. Descrever a Governança salientando seus Mecanismos para construção de uma Universidade de Classe Mundial	Governança UCM	Mecanismos de Governança	Leitura e análise de documentos institucionais e da literatura em forma de livros, revistas, jornais, artigos, internet, entre outras fontes.
2. Destacar a Universidade de Classe Mundial e suas	UCM	Características de UCM sob a ótica	Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União

características imprescindíveis sob a ótica dos entrevistados		dos Entrevistados; Desafios e Oportunidades	(2014), o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da Universidade Federal de Pernambuco (2013-2017); Altbach (2004).
3. Apresentar os pontos em que a Governança em uma IFES mais se aproxima de uma Universidade de Classe Mundial	Autonomia	Recursos Financeiros Parcerias Fundo Patrimonial	TCU (2014), o Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Federal de Pernambuco (PEI, 2013-2017); Altbach (2004).

Fonte: A autora, 2016.

O próximo capítulo apresenta Análise de Dados e Discussão.

6 Análise e Discussão

As primeiras categorias definidoras da pesquisa de campo foram os vocábulos Governança e UCM. A partir do referencial teórico, essas duas categorias foram amplamente pesquisadas na tentativa de um constructo que auxiliasse o entendimento de como a IFES poderiam trilhar o caminho na busca de ser uma UCM e para tanto a governança foi a ferramenta impulsionadora desse processo construtivo, inspirada pelo Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (2014), que expõe a governança como sendo um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Partiu-se também em busca de outras fontes na literatura para melhor compreender a terminologia em pauta, como Matias-Pereira (2010), que apresenta a governança como um sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos: cidadãos, representantes da alta administração (gestores e colaboradores), com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. Já para outros estudiosos do tema, a governança é sinalizada pela flexibilidade, inovação e visão estratégica, uma governança favorável (SALMI, 2009).

6.1 Governança

Ao instigar os entrevistados a responder sobre governança, percebeu-se que um grupo de respondentes reconhece a importância e a necessidade de uma governança favorável no âmbito da universidade pública como elemento norteador, para garantir para o cumprimento das metas, para concretizar as políticas públicas, como pode se ver na resposta abaixo:

[...] A proposta é que o controle, a estratégia e liderança, eles têm que ser desenvolvidos e implementados, mas tendo como base a questão da participação democrática, em que haja fóruns que permitam que a expressão coletiva possa encontrar um espaço em que ela tenha visibilidade e

consequências na definição dos próprios objetivos, das finalidades, do que vai ser construído como estratégia de trabalho, tudo que vai ser construído em termos de um plano de gestão [...]. E 02

[...] A governança tem avançado, inclusive por força de lei, onde temos estabelecido padrões de decisões colegiadas para alguns casos, e há leis, principalmente no âmbito das universidades federais, elas são obrigadas, a questão da transparência, a lei de transparência de informação, de recursos, de estabelecimento de relações com a comunidade, isso tem se aperfeiçoado [...]. E10.

Para alguns entrevistados, a governança é entendida como sistema que dirige, monitora e fiscaliza a IFES, possibilitando que ações estratégicas sejam implementadas para o cumprimento de metas e obtenção de resultados, conforme observado nas respostas a seguir:

[...] A governança uma questão que está hoje no seio das universidades, ela deve ser entendida como um sistema pelo qual as organizações e as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre os *stakeholders*, ou seja, entre aqueles que normalmente vivem associados a essa organização, sejam sócios, sejam conselhos, diretorias, órgãos de fiscalização, poderes instituídos e demais partes interessadas. Então, assim, essa participação e nessa visão de governança corporativa ou de governança, simplesmente, dá condição de que nós possamos imprimir um ritmo e uma possibilidade de resultados [...]. E06.

[...] O modelo de governança de uma instituição de qualquer porte, particularmente a universidade é mais complicada [...], ele deve definir clara e contundentemente as coisas a serem feitas, os fluxos a serem trabalhadas, as normas, as variantes e as alternativas dessas variantes, pensadas, formuladas discutidas e aceitas. Vou repetir, formuladas, pensadas, discutidas e aceitas, um quarteto [...]. E14.

Para outros a governança representa o papel do líder, desde que alguns procedimentos de práticas e de atitudes sejam observados como perfil de inovação, para gerar a estratégia, as políticas públicas com controle e assim promover o desenvolvimento da IFES, de forma a resultar em qualidade para atender às demandas da sociedade, dos *stakeholders* e da comunidade acadêmica (BRASIL, 2014).

O líder é aquele que está à frente dos colaboradores, representando os interesses da organização, cabendo-lhe a responsabilidade por conduzir processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, que envolve aspectos como [...] estar atento às demandas das necessidades e expectativas das partes interessadas (BRASIL, 2014), conforme se observa na resposta abaixo:

Governança é uma coisa excepcional, desde que o gestor principal, ele saiba que sozinho não vai conseguir fazer nada, ele precisa da contribuição de todos [...]. Vejo essa governança do ponto de vista do empreendedor [...] o gestor tem que ser empreendedor. E o que é ser gestor empreendedor? É ter todas as características, todo o perfil empreendedor, inovador, de assumir riscos, mas de forma moderada, de forma planejada, dentro do que a própria administração pública norteia, e seguir esses princípios. E também a gestão participativa, que [...] saber escutar todos que estão ali. E 05

Enquanto alguns dos entrevistados associam a governança ao líder gestor institucional, há aqueles que verbalizam o contrário.

[...]. Acho que a grande parte dos gestores nem sabe o que é governança. E 11

Entretanto, há outros entrevistados que foram muito além, ressaltando a governança enquanto sistema que favorece a interlocução com os *stakeholders*, visando promover uma gestão participativa conforme posicionamento dos entrevistados ao ser questionados sobre qual a sua concepção sobre governança em uma IFES, como pode se ver nas seguintes respostas:

[...]. A governança uma questão que está hoje no seio das universidades, ela deve ser entendida como um sistema pelo qual as organizações e as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre os *stakeholders*, ou seja, entre aqueles que normalmente vivem associados a essa organização, sejam sócios, sejam conselhos, diretorias, órgãos de fiscalização, poderes instituídos e demais partes interessadas. Então, assim, essa participação e nessa visão de governança corporativa ou de governança, simplesmente, dá condição de que nós possamos imprimir um ritmo e uma possibilidade de resultados. E 06

Governança é todo **sistema** logicamente bem estruturado que se precisa de uma administração, como pensar essa administração como ela deveria ser para UCM [...] por um viés político democrático, amplamente aberto, onde todo o seguimento da universidade tivesse direito à voz, a voto, a escolher como as coisas vão ser produzidas. [...]. Esse sistema de administração para uma UCM, onde o gasto financeiro orçamentário é extremamente maior, as preocupações políticas também existem e são bem maiores, mas é uma escola onde a produção das políticas escolares é feita tanto por alunos, quanto por diretores, quantos pais e comunidades da escola, a própria vila, então para mim seria mais ou menos isso o papel da governança. E 09

De acordo com a literatura, é preciso trabalhar a governança dentro do espaço acadêmico-administrativo para gerar confiança e encorajar participação dos *stakeholders* [...], permitindo assim que a economicidade, eficiência, eficácia possam florescer no escopo de

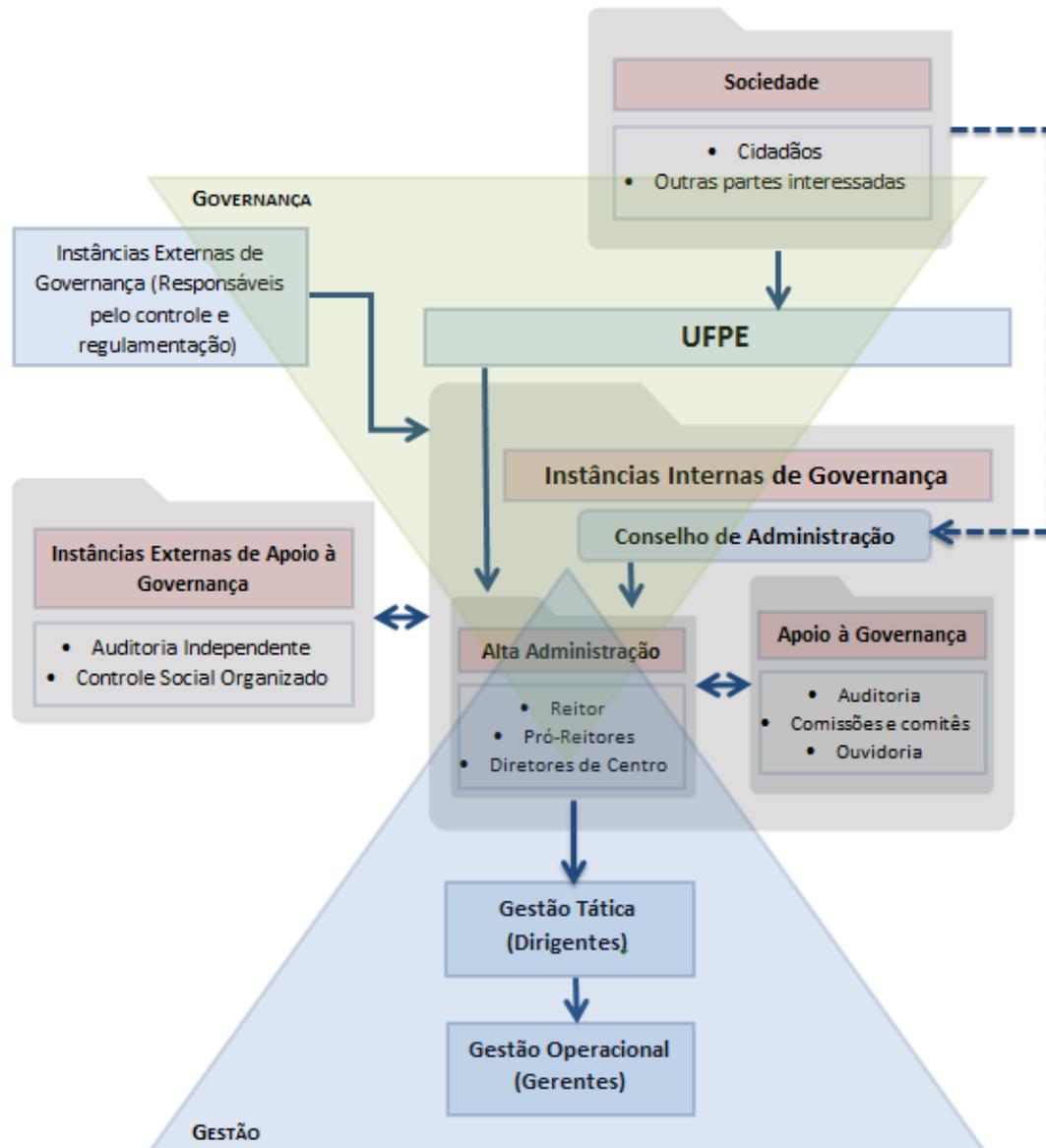
uma gestão participativa, contribuindo para o aperfeiçoamento e melhoria dos serviços públicos por meio da boa governança, principalmente na esfera da universidade pública do país (BRASIL, 2014).

Na percepção das falas já apresentadas, a governança enquanto Sistema reflete, ainda, a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para resultar a governança favorável.

Esse Sistema envolvendo a sociedade, a instituição, o alto escalão, as instâncias de governança externas e internas, as auditorias, os conselhos, nesse compartilhamento incluem-se as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização, como os *stakeholders*, (BRASIL, 2014).

A Figura 08, que segue, apresenta de maneira simplificada como esse Sistema funciona em uma universidade pública.

Figura 08 (6): Sistema de Governança em uma IFES



Fonte: A autora, adaptada do modelo do Brasil (2014)

Os depoimentos a seguir indicam que uma Governança favorável é caminho para que as IFES possam perseguir o sonho de Universidade de Classe Mundial, obteve-se a seguinte consideração:

A governança favorável é uma necessidade para garantir que os olhos ainda estão na meta, e também para ajudar a evitar desperdício de recursos, mas ela sozinha não é suficiente. A gente tem uma estrutura de governança muito boa no Brasil e não consegue ter uma universidade de classe mundial. Temos a Controladoria Geral da União, trabalhando nas IFES, o Tribunal de Contas

da União, com uma presença considerável, mas ainda falta o resto. Falta abundância de recursos, falta cosmopolitismo, falta valorização da dupla formação, falta interação entre os departamentos, há isolamento entre os departamentos com outros cursos, com pessoas de outras áreas, eles estão isolados ali no mundo deles e gostam daquilo. E 03

Ainda com referência à pergunta acima, alguns dos entrevistados destacaram que, com relação à questão da transparência e legalidade na aplicação dos recursos para garantir a sustentabilidade institucional e essa possa construir uma UCM, a governança na IFES está em andamento, mesmo que sendo de forma fragmentada. Ainda que, para outros, essa governança ainda careça de um marco regulatório, conforme exposto abaixo:

A governança [...] tem avançado, inclusive por força de lei, onde temos estabelecido padrões de decisões colegiadas para alguns casos, e há leis, principalmente no âmbito das universidades federais, elas são obrigadas, a **questão da transparência**, a lei de transparência de informação, de recursos, de estabelecimento de relações com a comunidade, eu acho que isso tem se aperfeiçoado. Naturalmente em algumas instituições isso já existe, outras estão sendo obrigadas por leis maiores, leis federais que precisam ser cumpridas para não ficar na **ilegalidade**. E 10

Vejo certa dificuldade ainda de se ter um marco regulatório, normativo que traga para o setor público condições de governança capazes de levar certos órgãos para parâmetros de eficiência e de eficácia semelhantes, por exemplo, de universidades privadas de âmbito mundial. E 12

Inegavelmente no último reitorado, pelo menos em termos de propagar a ideia a governança já saiu do armário, digamos assim, as pessoas acharam que existe governança, acharam que podem implementar a governança, e querem até implementar governança, salvo engano existem até células de governança em algumas pró-reitorias, já foram estabelecidas como células de governança corporativa ou células de governança universitária. E 14

Dessa categoria, infere-se que a partir do referencial teórico apresentado, foi identificada a necessidade de verificar a aderência entre a estrutura de governança da universidade e as recomendações do TCU (2014).

Assim, por meio do estudo na UFPE buscou-se examinar este alinhamento. Para que o direcionamento, o monitoramento e a avaliação das organizações públicas sejam executados de maneira adequada, os mecanismos de liderança, estratégia e controle devem ser adotados (BRASIL, 2014).

Nas análises desenvolvidas, observa-se que a importância da governança dentro da universidade é reconhecida, tal fato urge, inclusive, para que esta seja repensada, passe por uma reforma. Acredita-se que o modelo que se tem não é adequado, causa morosidade nos processos e emperra o funcionamento da instituição.

Tal constatação corrobora com Matias-Pereira (2010), quando se trata das dificuldades encontradas pelo setor público no Brasil de tornar efetivas as suas ações caracterizadas como demoradas e inflexíveis, o que foi responsável pela adaptação e transferência das experiências acumuladas pela governança corporativa para o setor público.

Por fim, foi apontado pelos entrevistados que é preciso realizar uma gestão orientada ao atingimento dos objetivos da instituição, conforme estabelecido no Planejamento Estratégico Institucional (PEI, 2013-2017), no envolvimento das partes interessadas (*Stakeholders*), no melhor emprego dos recursos e no monitoramento dos resultados.

6.1.1 Mecanismos de Governança

A adoção de mecanismos de governança auxilia, indubitavelmente, a instituição seja pública ou privada, a perseguir sistematicamente a consecução dos objetivos organizacionais, desde que os “diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança” (BRASIL, 2014, p. 27).

Confrontando essa investigação com a percepção dos atores entrevistados foi verificado que algumas respostas convergem para a pergunta de pesquisa, sinalizando possível um direcionamento, isto é, dos mecanismos de governança na UFPE facilitando a construção de uma UCM.

Para melhor elucidar essa categoria Mecanismos de Governança, decidiu-se focá-las separadamente, focando na Liderança, na Estratégia e no Controle.

Liderança

No que tange ao aspecto “Liderança”, os entrevistados indicaram como sendo um ponto central para a governança. Foi apontado que as universidades precisam de um quadro permanente de gestores altamente capacitados, focados em resultados e que façam a correta alocação dos recursos existentes. Destacou-se que há pouco investimento na formação desse gestor.

Levou-se em consideração que o líder de uma instituição de ensino deve ter a clareza do que é uma UCM para que esta possa ser conduzida para este fim, é a visão do gestor que mostra a direção a ser seguida apontada nas falas abaixo:

[...] A visão do gestor, da liderança da universidade é fundamental para os caminhos, para os rumos da universidade. Então, a liderança, ela precisa ter muita clareza em relação aos objetivos da universidade, aonde ela quer chegar e como ela vai chegar. E 01

[...]. Está na liderança ver possibilidades diferentes, meios holísticos de pensar. E 09

Por outro lado, observou-se resposta que desafia a liderança institucional, no sentido de que essa possa elevar a IFES a um patamar de UCM, através dos seus projetos e planejamentos estratégicos, com parceiras, com captação de recursos oriundos de outras fontes, como Fundo Patrimonial e assim desenvolver ações inovadoras e articuladas com ensino de qualidade, a pesquisa de ponta, a infraestrutura moderna e atualizada para a pesquisa na fronteira do conhecimento mundial, sem esquecer extensão e a inclusão social, firmando convênios para que a internacionalização possibilite aos estudantes e professores a troca de conhecimentos e experiências acadêmicas com discentes e docentes todas as partes do mundo (ALTBACH, 2010).

Nesse sentido têm-se as seguintes respostas antagônicas, ou seja, de um lado os respondentes apontam que:

[...] A grande incerteza está de onde vai surgir a liderança aqui. Será que um Reitor conseguiria fazer a diferença ou teria de ser alguém de Brasília? E 03

Noutro sentido, os achados da literatura afluam a relevância do mecanismo:

A liderança ela é encarnada na autoridade máxima da Instituição e ela é também simbólica. E eu acho que a liderança, ela encarna o ideal simbólico e ela tenta concentrar em si, na pessoa da autoridade máxima da Instituição, os objetivos que a Instituição propõe. E 04

Nessa mesma perspectiva, para o TCU (2014), a responsabilidade final pelos resultados produzidos sempre permanece com a autoridade delegante, por isso, a alta administração é responsável pela definição e avaliação dos controles internos que mitigarão o risco de mau uso do poder delegado. Ainda é destacada a necessidade de investimentos na

capacitação desses líderes, o que está em consonância com os aspectos elencados pelos entrevistados.

Liderança implica em compromisso e integração fortalecendo assim o próprio significado do termo (BRASIL, 2014).

Já para outros, os significados e (re) significados de liderança relevam:

A liderança é fundamental, mas não é suficiente [...] não basta só ter boas iniciativas, a gente tem que ter as acabativas também, então a universidade é um celeiro de grandes pensadores, de grandes teóricos, grandes pesquisadores, agora, olhar para ela própria, colocar essas ideias e fazer essas ideias acontecerem [...] temos grandes iniciativas, grandes ideias, e onde estão as mãos que vão operacionalizar isso? Porque para implantar a gente precisa criar uma retaguarda para dar apoio, a gente precisa normatizar, a gente precisa convencer, a gente precisa cair em campo, a gente precisa discutir. E aí envolve vários atores que vão para, não só desejar, mas para colocar em prática, sendo até um pouco pragmático mesmo, eu gosto muito da teorização, das boas ideias, mas a gente precisa ter mãos para botar elas em prática, senão fica na retórica. E 04

Para Fonseca (2008, p. 12), uma boa gestão requer gestores que “pensem como lideranças capazes de perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais. Portanto, um perfil mais gerencial, mais politizado e menos tecnocrático diferenciando-se, assim, do administrador público tradicional”.

Ou seja, pessoas íntegras, comportamento ético, capacitadas, competentes, responsáveis, motivadas, profissional, focado no alcance de resultados, liderando os processos de trabalho e que estejam alinhados com as expectativas da sociedade (BRASIL 2014).

Por conseguinte, se o desejo é ser uma UCM, a universidade necessita promover o desenvolvimento contínuo da liderança para que essa possa identificar e articular as prioridades da instituição, conforme exposto a seguir:

Se a gente deseja ser uma instituição aberta, exposta, uma instituição interativa, num nível mundial ter que mudar o sistema de escolha de reitor, de pró-reitor, de diretor, de chefe de departamento, porque hoje é uma coisa política, e em alguns casos, partidária [...], uma liderança forte no sentido de indicar caminhos, de vislumbrar utopias – e de certa forma, reflete a crise do país, nós estamos sem utopia, há uma frustração enorme, e que a gente em sala de aula faz o possível para não contaminar os alunos. Mas não é fácil não, falta utopia. E 13

As lideranças exercem papéis muito importantes não há dúvida, mas falta antes da liderança, sensibilização que devia convencer a comunidade, a ter de alguma forma institucionalizada, não necessariamente carismática, o líder [...].Então, mais que a liderança acho que essa sensibilização da comunidade

deveria ser o ambiente de trabalho, a perspectiva cultural do trabalho para que as pessoas enraizadas dessa necessidade de se sentir governadas, é até pode ser esquisito mais da necessidade de se ter um governo pudesse fazer liderança. Elas são escolhidas por diversas formas que às vezes não são muito claras. Particularmente nos cargos mais proeminentes a gente até ainda vê um ensaio de votação que nem sei se é melhor se é pior, mas, enfim, é o que é definido. Você tem que me submeter à regra mesmo que não seja o seu desejo. Mas, por exemplo, em outras situações que elas são quase indiretas não me parece decididamente a melhor situação e falo isso nas células básicas. Então, a unidade mínima de organização dessa universidade não tem ao meu ver apesar de prescrito uma formação de liderança ela tem uma imposição de algum líder, e esse líder é um líder por enquanto, nem sempre é o melhor líder. E 14

Altbach (2012) afirma que um dos desafios da universidade pública é a profissionalização da governança [...], para ele a eleição não é a melhor forma de escolher o reitor de uma universidade. Eleger reitores, diretores, chefes de departamento é uma má ideia [...]. As Universidades são organizações complexas, elas merecem uma administração profissional. Merecem liderança [...] o sistema de eleição não traz liderança, visão estratégica e continuidade administrativa. A falta de profissionalização dos níveis intermediários da administração universitária acrescentou, muitas vezes acaba impedindo que a visão estratégica da alta administração seja executada.

Estratégia

Sobre o mecanismo “Estratégia”, os abordados na pesquisa evidenciaram a importância do envolvimento dos *stakeholders* com as estratégias traçadas na universidade, pois dada a sua relevância e amplitude, esta instituição é uma representação da sociedade, o que deve contemplar políticas que favoreçam o meio no qual se está inserido.

[...] eu acredito na verdade que a Universidade. Ela simula uma sociedade. Então, todos esses personagens que compõem a Universidade, sejam membros representativos de órgão, seja a própria comunidade externa, que na Universidade é visada pela Pró-Reitoria de Extensão e que é um dos nortes da Universidade, estímulo à pesquisa, ensino e extensão, elas são partes da Universidade. [...] ela tem esse objetivo de fazer para a sociedade, mas ela também simula uma sociedade [...]. Então, eu vejo como fundamental esse planejamento, voltado para esses atores, porque eles são os próprios componentes da Universidade. E 04

O TCU (2014) considera importante que haja mecanismos de articulação, comunicação e colaboração que permitam alinhar as estratégias e operações das instituições

envolvidas em políticas transversais e descentralizadas. Foi verificado que apesar de se reconhecer essa necessidade, este aspecto pode ser melhorado aprimorando a interlocução entre as partes. Existe assimetria informacional para com os partícipes, é preciso então uma melhor coordenação com os múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais.

Constata-se também a visão dos estrategistas voltada para a captação de recursos financeiros (públicos e/ou privados) e que a possibilidade de conversão numa UCM pode atrair parcerias internacionais:

Bom, eu acredito que através de doações de pessoas físicas e jurídicas, que pudessem com essas doações trazer investimentos para a Universidade seria uma forma estratégica, eu acredito, captação de doações. [...] e, também, uma coisa que eu tenho a dizer, que eu esqueci, é a questão da captação de recursos internacionais, isso poderia trazer também convênios maiores com empresas internacionais [...]. E 08

A colaboração internacional pode ser o melhor caminho para uma universidade atingir o status de “classe mundial” e conquistar benefícios como governança, recursos, projeção, mobilidade e sustentabilidade (GRANT, 2014). Todavia, essa colaboração internacional vai além da simples parceria em pesquisa. A estratégia está justamente na determinação do desempenho de uma IFES ao longo prazo, visando atingir outros ângulos, outros tipos de parcerias para alcançar resultados mais difíceis.

A estratégia na visão de alguns respondentes requer planejamento para que objetivamente seja possível criar programas, investir recursos, criar núcleos de pesquisa multilateral etc.

Controle

Em relação ao Mecanismo de Controle, em conjunto com um sistema de gestão de risco estruturado, o TCU (2014) recomenda a existência de um programa de melhoria contínua, de auditoria visando aperfeiçoar o processo de monitoramento, somado a isso, deve haver processos claros de *accountability* e transparência.

Nessa direção, os entrevistados destacaram a importância do controle interno para a efetivação das estratégias e da mensuração dos resultados. Enfatizou-se também o controle externo como uma possibilidade para a Universidade, o que reforça a prestação de contas frente às exigências/ demandas da sociedade de maneira transparente, conforme resposta a seguir:

Como existe no Governo Federal, não tem o Portal da Transparência? Poderia haver uma espécie de *Portal das Universidades*, onde pudessem colocar todas as ações das universidades públicas dentro do estado, por exemplo, para se saber, o povo saber, o público saber o que acontece com as doações que estão vindo para elas. Um portal na própria Internet, um portal. E 08

Por fim, o controle adequado, seja ele interno ou externo, visa evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros dos conselhos, da alta administração e de coordenadores na instituição.

6.1.2 Universidade de Classe Mundial – UCM

A escolha de UCM como categoria de análise apresentou diversidade, de certa forma esperada, no entendimento do termo pelos entrevistados. Quando questionados, os respondentes deram respostas que caracterizaram uma UCM a partir de uma série de atributos necessários para que uma IFES possa caminhar nesse rumo, ampliando assim as características preconizadas por Altbach (2004).

De acordo com Altbach (2004, p. 1) no mundo de hoje “todo mundo quer uma universidade de padrão internacional. Ninguém sabe o que é e ninguém sabe sobre como obter uma. Nenhum país acha que pode viver sem uma”. E complementa o citado autor, ao afirmar que uma instituição que tem a pretensão de direcionar esforços para ser uma UCM, precisa perpassar pela excelência na pesquisa, liberdade de pesquisa, ensino e expressão, autonomia acadêmica, infraestrutura, financiamento, cosmopolitismo e diversidade, além de uma governança adequada (ALTBACH, 2004).

Nesse sentido foram feitas as seguintes perguntas aos diferentes entrevistados: O que você entende por Universidade de Classe Mundial? Com as seguintes variações: Qual a sua percepção sobre Universidade de Classe Mundial? Qual a sua visão sobre Universidade de Classe Mundial? Para você, o que é uma universidade de classe mundial?

Ao expor as perguntas acima, mesmo modificando a forma de apresentar a questão UCM, verificou-se a princípio, um silêncio reflexivo para em seguida obter-se dos respondentes respostas a partir da força da própria terminologia Universidade de Classe Mundial, como se essa expressão já denotasse algo superior.

O interessante verificado nessas entrevistas foi que as características preconizadas por Altbach (2004) não foram descritas para os entrevistados, mas, mesmo assim, algumas das respostas apontaram no sentido exposto pelo citado autor e outras enriqueciam as características já existentes.

Uma das primeiras respostas externada acerca de UCM revelou-se apropriada e bastante coerente:

Primeiramente, é fazer com que as pessoas compreendam qual é a essência de uma universidade de classe mundial. Porque, infelizmente, na nossa sociedade, de uma forma geral, existem os famosos modismos. Um tempo atrás foi aquela questão, “vamos investir em qualidade total”, hoje, aqui para o nosso tema a universidade classe mundial, mas isso tem que está bem impregnado dentro da cabeça e dentro dos atos de todos que estão envolvidos. E 05

A resposta seguinte complementou a primeira merecendo atenção especial também por ser um dos *stakeholders* do PEI (2013-2027), o qual evidenciou UCM associando-a aos rankings internacionais conforme proferida a seguir

Universidade de Classe Mundial? Eu acho que a grande parte dos gestores nem sabe o que é governança e muito menos o que essa governança deve ser para que a universidade seja Universidade de Classe Mundial. Acho que a gente está muito longe disso ainda por falta de informação. [...]. Se a gente olhar os rankings internacionais eles definem muito bem o que são essas Universidades de Classe Mundial. São as universidades que entram no ranking e ficam nas primeiras posições. Essas são as Universidades de Classe Mundial. E 11

A resposta supra, revelou, ainda, a premência em difundir as ideias acerca de Governança e UCM na comunidade acadêmica, para que de posse dessa informação seja possível direcionar esforços compartilhados com o intuito de alcançar o reconhecimento mundial. Portanto, mobilizar a comunidade universitária para a participação no debate de ideias é um dos primeiros passos para subsidiar a construção desse percurso, de maneira aberta e transparente (BRASIL, 2013).

Tais práticas, quando integradas, visam estabelecer, por meio dos canais de Comunicação, uma sintonia entre gestores institucionais públicos e a sociedade, de maneira a promover a participação de todos no confluir das ideias (BRASIL, 2014).

A comunicação eficaz no âmbito da instituição possibilita uma resposta mais imediata da comunidade acadêmica, tal como verificado dos respondentes ao expressarem algumas

características essenciais que uma IFES deve ter para obter o *status de* UCM, conforme exposto na próxima categoria.

Características Essenciais para uma UCM

Características essenciais para a que IFES possa trilhar o caminho de UCM, sob a ótica dos entrevistados:

- ✓ Relevância no cenário internacional, com ênfase na pesquisa;
- ✓ Produção intelectual, inovação acadêmica;
- ✓ Visão sistêmica articulada com o contexto em que se encontra inserida levando-se em conta a responsabilidade e compromisso social;
- ✓ Padrão de excelência no desempenho, pautado na ideia de que a formação humana deve ser respeitada, em todos os seus níveis e diversidades dos seus cursos;
- ✓ Que atenda aos anseios da sociedade, com inserção social;
- ✓ Que trabalhe uma plataforma de educação aberta, baseada no estilo formativo das pessoas em suas competências;
- ✓ Sem descuidar dos padrões de qualidade, eficiência, competitividade e flexibilidade sem esquecer o desenvolvimento sustentável, econômico, a ordem social e ambiental, com uma visão de qualidade internacional;
- ✓ Enfim, que tenha uma governança de nível excelente.

Sobre esses aspectos, os depoimentos seguintes destacaram a questão da **internacionalização e a inovação acadêmica** como pontos fortes nesse processo:

Universidade de Classe Mundial seria ter uma **relevância no cenário internacional**, para você competir de igual para igual, com uma Harvard da vida, uma Cambridge ou um Instituto Indiano de Tecnologia. Atualmente, a gente não tem nível para isso. Quem aparece no ranking internacional de universidades relevantes é a USP, em menor escala a UNICAMP, as outras são todas aparições eventuais, as outras universidades elas não conseguem estar todo ano nos Rankings. Então, a gente não tem esse conceito de Universidade de Classe Mundial aqui definido, a gente não pensa nisso. Até porque a Universidade aqui é muito travada, ela segue uma linha diferente do que é universidade do resto do mundo. Nos Estados Unidos, as grandes universidades são geridas por entidades privadas não pelo governo. E 03

Para Salmi (2013) um passo realmente importante é a internacionalização tanto dos alunos como dos professores, citando Harvard, ressalta que 30% do Corpo Docente é

composto de professores estrangeiros, ou seja, de origem não norte-americanas e 19% dos estudantes oriundos de diferentes países.

Universidade de Classe Mundial, digamos assim, **com nível internacional** e com um *status* internacional, digamos assim, uma universidade que esteja em igualdade de condições com aquelas melhores de suas categorias em outros países. E 12

Sobre essa questão, eu entendo que tem muito a ver com a questão da **internacionalização**, da participação da Universidade em pesquisa, no desenvolvimento da pesquisa, **no incentivo à Inovação Acadêmica**, dentro de parâmetros que são dados, que são frutos de pesquisas, que é fruto também do desenvolvimento Institucional, dos financiamentos públicos, de Instituições de pesquisas que almejam dotar as universidades de um padrão e de um conceito que é dito como universal e mundial. E 04

Altbach (2004) argumenta que, mais de dois milhões de estudantes do ensino superior estudam fora de seus países de origem. E, segundo esse autor, prevê-se que, em 2025, haverá cerca de oito milhões de alunos estudando em universidades estrangeiras.

Além disso, outras características surgiram da análise das entrevistas, complementando a proposição de Altbach (2004) e Salmi (2010), conforme destacadas em negrito:

Seria uma **Universidade que abrangesse tudo** que pudesse haver de **pesquisas e em termos de investimentos**, ou seja, seria uma **universidade de referência dentro de um País**. E 08

Uma universidade de primeiro mundo ou **de Classe Mundial seria aquela que não buscasse tanta ênfase apenas na pesquisa por conta do retorno financeiro, mas uma que buscasse uma produção intelectual**, e não apenas **um sistema de reprodução**, que é o que se tem feito dentro de todas as universidades. Uma universidade que se baseie como Coimbra, em certo sentido, numa **visão cosmopolita do conhecimento**. E 09

[...]. É uma universidade que tem uma **responsabilidade e compromisso social** [...], tem **visão crítica e uma inserção crítica na sociedade**, no sentido também de uma transformação das condições existentes nessa sociedade. [...] Caminha buscando uma **eficiência, buscando um desempenho** cada vez mais elevado, mas sempre pautada nessa ideia de que ali se dá uma formação humana, que deve ser respeitada, em todos os seus níveis, em todas as diversidades dos seus cursos. E que essa produção da universidade, ela é **voltada para a sociedade**, tendo um **padrão de excelência** que a situe no mesmo patamar dessas universidades dos grupos que tenham um tipo maior de tradição do que o que nós temos em boa parte das áreas. **Nós já estamos todos participando desse processo de construção, dessa universidade** no cotidiano. Para que ela exerça mesmo a sua função, ela tem que aperfeiçoar, cada vez mais, os seus **métodos de trabalho, a sua governança, a produção científica**, tudo isso, esse

conjunto, por quê? Porque ela é cobrada pela sua inserção responsável no ambiente em que ela se encontra, e olhando o futuro e olhando o que está sendo produzido de mais avançado no mundo contemporâneo. E 02

[...] Universidade de classe mundial é aquela **instituição quase perfeita** em todos os seus aspectos e se sobressai, e é **capaz de responder aos anseios de toda uma comunidade**, mas não sei até que ponto ela é possível, até porque, como diz – acho que é o Jamil que fala, “não se sabe muito bem o que é, nem para que serve”, e como se obtém uma. E 07

Universidade de Classe Mundial ela deve ser primeiro **uma plataforma de educação aberta**, e essa abertura ela deve ser baseada no estilo do que se forma a pessoa. No mundo hoje, de forma bastante enfática, a ideia de **formação com competências** [...], nós buscamos formar habilidades, que é coisa parecida, mas não é a mesma coisa [...] não temos esse perfil na Universidade Federal de Pernambuco, não se tem a **interdisciplinaridade; integração** seria fundamental. Duas outras barreiras na forma condução de educação, a forma da pesquisa e a forma da condução de pesquisa deveriam ser repensadas para que a gente pensasse em ser uma Universidade Mundial, do jeito que está não tem condições. E 14

[...]. **Ter um desenvolvimento sustentável, desenvolvimento de ordem econômica, de ordem social e de ordem ambiental.** E quando se insere isso na gestão das universidades, é para buscar que ela seja uma universidade de classe mundial. O que está associado? **Padrão de qualidade e de competitividade, tendo claro que a organização deve ser flexível, deve estar associada à inovação e deve ter uma visão sistêmica.** Nesse sentido, a universidade é uma importante organização, com vistas ao crescimento e ao desenvolvimento de órgão sustentável, e que pode potencializar as instituições, e elas serem muito mais presentes no lócus, nas regiões e nos países. Para tal, essa universidade, ela deve estar inserida dentro de redes, então é uma visão de organização sistêmica. Para isso, nós temos uma série de questões que precisam ser complementadas. E 13

A UCM tem que necessariamente estar **articulada com contexto em que ela está inserida, visão de qualidade internacional.** É importante que você tome **referências internacionais para o desenvolvimento da Instituição**, mas você não pode perder de vista, qual é o papel da Universidade nesse contexto. **Parâmetros internacionais são fundamentais e a produção científica, não apenas em número, mas em qualidade,** comparando exatamente com as demais Instituições internacionais. **A qualidade da formação que ela dá, também vinculado ao contexto em que está inserida.** Então, têm-se parâmetros que são comuns, você pode comparar as Universidades, agora você tem sempre que analisar os contextos em que essas universidades estão inseridas. E 01

Um aspecto marcante nas entrevistas foi o relato bastante reflexivo sobre as IFES apresentado por um dos entrevistados, concernente a essa categoria UCM.

Segundo esse respondente a universidade pública tem forte viés tradicionalistas e conservador, estando atenta a movimentos que interfiram na sua concepção paradigmática, como o surgimento de um novo modelo com vistas a construir uma UCM, onde, alguns

gestores expressem claramente esse desejo, mas existe uma distância, entre o desejo, a operacionalização e a incorporação há caminhos a serem percorridos, conforme observado nas falas abaixo:

[...] A ideia de Universidade de Classe Mundial é recente e as universidades públicas têm um forte viés de tradição e conservadorismo que impede em certa medida de observar, estar atenta a movimentos que interfiram na sua concepção paradigmática, porque pensar numa UCM requer que você tenha uma visão, um novo paradigma. E se a gente pensar na teoria dos paradigmas de Thomas Kuhn, que foi o filósofo que se ocupou da análise dos paradigmas, os paradigmas não se sobrepõem, é preciso que ele entre em crise e a partir de um giro histórico-sociológico, se estabeleça um novo paradigma. Então a universidade brasileira, principalmente as públicas, baseada no forte viés de combinações e modelos herdados de países desenvolvidos, eu diria que ela não incorporou, salvo exceções aqui e acolá, esse pensamento, embora alguns gestores expressem claramente esse desejo, mas existe uma distância, entre o desejo, a operacionalização e a incorporação há caminhos a serem percorridos. E 10

Nessa perspectiva, entende-se, que as características preconizadas por Altbach (2010) para que uma instituição possa trilhar o caminho de uma Universidade de Classe Mundial perpassa pela excelência na pesquisa, liberdade de pesquisa, ensino e expressão, autonomia acadêmica, infraestrutura, financiamento, cosmopolitismo e diversidade, além de uma governança adequada.

Diante das respostas dos entrevistados agora essas características foram ampliadas, conforme acima exposto e dentre elas, apenas para exemplificar, destacam-se: Ter um desenvolvimento sustentável, desenvolvimento de ordem econômica, de ordem social e de ordem ambiental; Padrão de qualidade e de competitividade, tendo claro que a organização deve ser flexível, deve estar associada à inovação e deve ter uma visão sistêmica; A qualidade da formação que ela dá, também vinculado ao contexto em que está inserida; uma plataforma de educação aberta etc.

Universidade de Classe Mundial é uma referência entre suas assemelhadas, é um norteador de outras instituições, caracterizando, essencialmente, pela inovação e produtividade. Com uma enorme capacidade de atrair e exportar talentos, manter parcerias internacionais em qualquer parte do mundo.

A Universidade de Classe Mundial é um ponto de contato entre a tradição e a inovação, que projeta o saber e conhecimento para a sociedade que a circunda e vai além dos

seus muros fronteiriços, sobressaindo entre as demais pela alta competência de seus professores, gestores e quadro técnico.

Diferente de outras IES ela é um centro de excelência no ensino, pautado pela interdisciplinaridade, destacando-se pela pesquisa de ponta em áreas de interesse social e empresarial, além disso, desenvolve pesquisa pura em suas áreas de atuação.

Para Altbach (2010) cada país quer uma Universidade de Classe Mundial. Nenhum país sente que pode continuar sem ela. Em assim sendo, constata-se que muitas universidades aspiram conquistar esse intento de ser uma UCM comprometida com a transformação social, baseada em valores cidadãos, criativos, sustentáveis, éticos, equânimes [...] preservando e respeitando cada pessoa, cada comunidade e seus modos de agir [...]. Se essa é a Universidade de Classe Mundial que se quer ela se constrói desde hoje, através de ações concretas [...] por meio de uma boa governança (BRASIL, 2013).

Desafios e Oportunidades

Verificou-se na literatura que há várias dificuldades que uma universidade terá que enfrentar para percorrer o caminho visando atingir o reconhecimento de Classe mundial. “A gestão da universidade, hoje, é marcada por uma série de desafios, os quais são configurados como compromissos da instituição tanto em termos educacionais como em termos sociais” (RIBEIRO, 2013, p. 2).

Entre esses desafios, verifica-se que as Universidades de Classe Mundial são grandes catalizadoras de recursos financeiros, reconhecidas por galgar uma quantia alta e diversificada de recursos. Essas instituições têm, em princípio, quatro fontes de receitas, quais sejam: fontes de receitas ligadas à natureza institucional, gestão universitária, fundos de *endowment* e financiamento de pesquisas (SALMI, 2009). E, em se tratando de uma IFES essa captação de recursos financeiros apresenta certas amarras por conta da legislação vigente, excessivamente burocrática, sendo, portanto, um dos desafios na visão dos entrevistados.

Para trabalhar essas categorias, “desafios e oportunidades” a princípio, o pensamento foi isolá-las. Fazendo perguntas separadas. Entretanto, no teste piloto, percebeu-se que ao ser inquirido, o entrevistado não dissociava uma pergunta da outra, apresentando resposta única.

Perguntado, portanto, aos catorze entrevistados “que desafios uma universidade pública terá pela frente para se tornar uma UCM, e, em se tornando uma UCM, quais as oportunidades seriam geradas”, constatou-se, que a incorporação de novas práticas e adoção a

boa governança visando expandir a visão de mundo e avançar no campo internacional são os novos desafios nos tempos atuais, a partir de um novo modelo de gestão (MARMOLEJO, 2014).

Isso implica em aperfeiçoar os métodos de trabalho, buscar mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle), para que a IFES possa melhor trabalhar a qualidade da formação do seu quadro docente, dos seus pesquisadores; boas instalações físicas para que se possa desenvolver a formação do seu quadro técnico administrativo (MARMOLEJO, 2014),

Os comentários abaixo traduzem as expectativas dos entrevistados por esses ângulos desafios e oportunidades para uma UCM:

[...]. As universidades já têm um papel local extremamente relevante. Agora, o que elas precisam para se tornar de classe mundial? É exatamente aquilo que é fundamental para todas. **Qualidade da formação do seu quadro docente, dos seus pesquisadores; boas instalações físicas para que se possa desenvolver a formação do seu quadro técnico administrativo comprometido com os fins da instituição** [...]. Então, a universidade para ter essa capacidade de transformar-se em UCM [...], precisa de **um modelo de gestão** que conduza todo esse conjunto de recursos humanos e recursos materiais para atender com um planejamento focado no local, tendo como referência o mundo internacional [...]. **É preciso compreender o papel transformador da universidade para permitir que elas obtenham esses meios para, de fato, ser universidade de referência no mundo ser UCM.**
E 01

[...]. Aperfeiçoar, cada vez mais, os seus métodos de trabalho, a sua **governança, a produção científica**, tudo isso, esse conjunto, por quê? Porque ela é cobrada pela sua **inserção responsável no ambiente em que ela se encontra**, e olhando o futuro e olhando o que está sendo produzido de mais avançado no mundo contemporâneo [...] **buscar mecanismos que ampliem essa participação**, e que a partir de um debate, ela possa estruturar, inclusive, suas **formas de controle**, para que o controle ele não se fie em si mesmo. Então, o controle, ele é feito, porque deve verificar se aqueles objetivos-fins estão sendo atingidos ou não. No fundo é assim, a proposta é que **controle, estratégia e liderança**, eles têm que ser desenvolvidos e implementados, mas tendo como essa base a questão da **participação democrática** em que haja fóruns que permitam que a **expressão coletiva** possa encontrar um espaço em que ela tenha **visibilidade** e consequências na definição dos próprios objetivos, das finalidades, do que vai ser construído como **estratégia de trabalho**, tudo que vai ser construído em termos de **um plano de gestão**. E 02

O grande **desafio é cultural**. Ela vai ter que se desprender um pouco do pragmatismo brasileiro de o que é bom é o que me dá dinheiro agora, para focar em **planejamento de longo prazo**, e aí ela vai ter que mudar um pouco de figura, de ser só mais uma Instituição **para ser uma Instituição**

formadora de opinião, porque ela vai bater de frente com diversas outras instituições. Isso só vai acontecer quando a gente tiver uma **estratégia de longo prazo**. E 03

Primeiro desafio é fazer com que as pessoas compreendam qual a **importância da universidade de classe mundial**. Na hora que as pessoas começam a compreender, isso vai fluindo, naturalmente [...]. E 05

[...] **é romper as visões individuais por uma visão integrada**, em que grupos de pesquisa, em que projetos, em que uma série de outras questões deve estar cada vez mais inserida, dentro de um conjunto, em que não está presente só no lócus, mas sim na agregação de valores, através **de pesquisa, de extensão, de formação de recursos humanos, dentro de uma cadeia mundial**. Então, nós seremos uma universidade, o país terá universidades com características mundiais, desde que nós possamos nos inserir dentro da **renovação e dentro da pertinência, dentro das diversas cadeias de agregação de valor** [...] para ter a oportunidade de conhecer novas formas de trabalhar, **novas formas de pensar**. E 03

Os desafios são tantos... Saber **gerir as verbas**. Saber gerir devidamente essas verbas. **Investir mais em pesquisa**, porque se fala muito nisso, investimento e pesquisas e eu acredito que isso seria um direcionamento para alcançar um dia a Classe Mundial [...], a oportunidade.... Acredito que está na **melhoria do ensino** em relação ao que já existe. E também na questão da **captação de recursos internacionais**. Poderia haver também **convênios maiores com empresas internacionais**. E 08

As maiores dificuldades no momento é a **transição histórica que a sociedade está passando** e traz problemática que, com o tempo ficarão obscuras, escassas [...]. Criou-se o **sistema de cotas para dar acesso e pluralidade à universidade**, porém esse sistema é falho, porque a partir que o tempo vai passando essa pluralidade se perde dentro da universidade, porque os estudantes vão indo embora, não conseguem continuar o curso, não existem programas que possam ajudar com que eles possam acompanhar o curso, porque eles vêm de uma formação de base ruim, que é infelizmente a realidade brasileira, então **o primeiro desafio da universidade é resolver suas questões com os estudantes** [...] **é manter esse sistema plural de coisas, de estudantes, de conhecimentos, de culturas, de religiões**. **A grande oportunidade é exatamente isso, é essa pluralidade** que está chegando e a universidade poder se usar dela, poder investir nela para que ela dê frutos, porque a gente está num sistema de reprodução do conhecimento, ou seja, não existe o novo, a gente está sempre repetindo. Você tem que ver uma maneira nova de ver as coisas, eu acho que esse é o grande cerne da coisa para a universidade, onde ela deveria estar focada, é na qualidade plural de coisas que está chegando para ela, em todos os sentidos. E 09

Para alguns o grande desafio é inovar projetando a instituição como universidade de classe mundial, em perspectiva internacional. Uma universidade que, ao responder aos problemas locais e da sociedade brasileira, se projeta para além das nossas fronteiras, gerando um conhecimento solidário entre os povos (BRASIL, 2013):

[...]. Acho que o nosso **grande desafio é inovação nos processos**, e nem sempre a inovação dos processos requer investimentos vultosos, é a gente poder fazer com o que a gente já tem de pensar nos problemas, acho que esse tempo de vacas magras exige que a gente pense como vai ajustar a nossa missão, qual é a função social da universidade? A universidade é uma instituição ou ela é uma empresa? Então a universidade é uma instituição, e como tal ela precisa ser tratada, com grandes especificidades, com modelos distintos [...]. **A grande oportunidade é de romper muros, tanto de instituições superiores, como empresas nacionais, internacionais**, ou seja, um curso ser, eu poderia dizer dentista, para dar o exemplo, mas ser um dentista preparado para atuar lá em Moçambique, no norte de Moçambique, como nas áreas rurais do Estado de Pernambuco e que isso seja reconhecido como atividade do curso de formação quando não estou em férias. E a última, é a grande utilização de ferramentas educacionais não convencionais, como tecnologia de comunicação, internet. E 10

Na pesquisa de ponta, a universidade terá a oportunidade de ser competitiva frente às outras IFES, qualificando sua marca, garantindo prestígio e reputação reconhecida pela comunidade acadêmica internacional e alcançar o patamar de uma Universidade de classe mundial (REIS, 2010).

O desafio é a internacionalização da universidade por meio da pesquisa de ponta [...]. A gente não vai se tornar de Classe Mundial se a gente não **tiver parcerias com as universidades de fora do Brasil**, esse é o segundo grande desafio [...] **A oportunidade é vencer a burocracia**, porque a gente vê alguns exemplos de organismos internacionais que quiseram aportar recursos para a universidade e a burocracia não deixou. E 11

Para Salmi (2014) dentro as diretrizes que uma IFES deve tomar para obtenção do reconhecimento mundial, um passo sumamente relevante é a internacionalização tanto dos alunos como dos professores, pois é uma das ações que traz reconhecimento do mercado nacional e internacional.

Na questão dos desafios me parece que os **mecanismos de procedimentos**, fluxos administrativos jurídicos organizacionais de uma universidade pública de certo modo dificultam muito um preenchimento de não ser desse status de classe mundial [...]. O benefício para a sociedade se forma obviamente num aspecto auto alimentante em que a UCM por si só é um ponto de centralização e de certo modo um ponto centrípeto de investimento embora **possa captar investimentos, ela está mais credenciada ou apta em trazer investimentos para** aquela região e trazendo investimento para aquela região de certo modo ela está desenvolvendo aquela região, produzindo muitas vezes empregos, produzindo o conhecimento que é obviamente um produto importantíssimo. Eu ainda vejo outro aspecto importante, ela se **torna credenciada também para influir em processos políticos e em processos decisórios** [...]. Então, se a universidade também exerce um papel de gerar conhecimento não é um conhecimento para colocar em numa Biblioteca, é um conhecimento capaz de fazer diferença na vida das pessoas.

Quando ela se torna de classe mundial me parece que ela tem mais credenciamento para isso. E 12

A busca pelo reconhecimento mundial implica uma boa governança pública para o enfrentamento dos desafios, dentre eles, inovar teórica e aplicativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental (BRASIL, 2013). Além disso, segundo Salmi (2009) uma governança marcada pela flexibilidade dos seus mecanismos, inovação e visão estratégica é uma característica de uma UCM.

O primeiro desafio é ser **interdisciplinar**, sem ser interdisciplinar e sem nos autoconhecermos, a gente está um pé atrás. O segundo é a **estruturação universitária**, nós não temos. Eu já tive a oportunidade de dizer a outras pessoas, que nós somos um agregado, um aglomerado de departamentos, de centros. Os centros não servem de nada, em minha opinião. E os departamentos, em si, mesmo os mais próximos, são distantes. Não dá para fazer universidade de classe mundial com uma **segmentação interna**, isso não existe. Então o terceiro desafio seria uma **reaglutinação** em torno de objetivos da universidade. O quarto desafio que eu vejo, é a ideia da **concepção do modelo pedagógico**. O modelo pedagógico tem que sair desses compartimentos curriculares lineares e abordar competências transdisciplinares e interdisciplinares [...]. Agora, as oportunidades... inegavelmente a oportunidade é **viabilizar a nossa cultura**. E 14

Promover a ciência e a interdisciplinaridade a serviço da sociedade é uma das características de uma UCM. Instituições de ensino superior devem procurar áreas de pesquisa que possam abordar questões relacionadas ao bem-estar da população e estabelecer uma fundação forte para a ciência e a tecnologia, pois não é possível construir um caminho visando ser uma UCM sem inovar teórica e aplicativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação de um modelo pedagógico. Por conseguinte, devem ser oportunizadas experiências curriculares interdisciplinares e flexíveis, visando à garantia de acesso amplo e inclusivo em prol da sociedade (BRASIL, 2013).

O Quadro a seguir apresenta um resumo das respostas dos entrevistados com relação aos desafios e as oportunidades para que uma IFES possa trilhar o caminho de uma UCM

Quadro 08 (06) Desafios e Oportunidades para uma UCM

Entr.	Desafio	Oportunidade
E01	Qualidade da formação do seu quadro docente, dos seus pesquisadores; boas instalações físicas para que se possa desenvolver a formação do seu quadro técnico administrativo comprometido com os fins da instituição.	Compreender o papel transformador da universidade para permitir que elas obtenham esses meios para, de fato, ser universidade de referência no mundo ser UCM.
E02	Inserção responsável no ambiente em que ela	A participação democrática em que haja fóruns

Entr.	Desafio	Oportunidade
	se encontra	que permitam que a expressão coletiva possa encontrar um espaço em que ela tenha visibilidade e consequências na definição dos próprios objetivos
E03	O grande desafio é cultural. Ela vai ter que se desprender um pouco do pragmatismo brasileiro de o que é bom é o que me dá dinheiro agora, para focar em planejamento de longo prazo; Romper as visões individuais por uma visão integrada.	Ser uma Instituição formadora de opinião.
E04	É manter programas de inclusão que vem se consolidando há algum tempo. Uma política estudantil que observe as necessidades dessa demanda de alunos que são oriundos de uma classe social não tão favorecida.	Recriar e investir em novos mecanismos de gestão que sejam eficientes, para esses momentos (de Crise); E para o seu público-alvo que são os estudantes, eu acho que é justamente manter o padrão do conhecimento.
E05	O desafio é fazer com que as pessoas compreendam qual a importância da universidade de classe mundial.	
E06	Criar uma definição clara da sua missão institucional, com planejamento estratégico, e para isso tem que saber muito claro, quais são os pontos fortes que ela tem, quais são as oportunidades que a universidade tem.	Muitas vezes as universidades não se inserem dentro do mundo mais competitivo, e com isso nós perdemos espaço para universidades americanas, para universidades asiáticas e europeias, que já têm claro a necessidade de ter um centro de formação de recursos humanos, baseado em gestão por competência, remuneração por competência, pra poder construir um projeto de uma instituição muito mais inserida.
E07	As instituições públicas, elas dependem do governo também. Algumas, talvez, tenham uma independência, uma autonomia maior.	Uma continuidade do que se quer um planejamento para daqui a tantos anos, aonde quer chegar.
E08	Gerir as verbas; Investir mais em pesquisa, direcionadas a alcançar a Classe Mundial.	A melhoria do ensino em relação ao que já existe; Captação de recursos internacionais; Convênios maiores com empresas internacionais.
E09	O desafio da universidade é resolver suas questões com os estudantes [...] é manter esse sistema plural de coisas, de estudantes, de conhecimentos, de culturas, de religiões.	A grande oportunidade é exatamente isso, é essa pluralidade que está chegando e a universidade poder se usar dela, poder investir nela para que ela dê frutos.
E10	O grande desafio é inovação nos processos, e nem sempre a inovação dos processos requer investimentos vultosos, é a gente poder fazer com o que a gente já tem de pensar nos problemas, acho que esse tempo de vacas magras exige que a gente pense como vai ajustar a nossa missão.	A grande oportunidade é de romper muros, tanto de instituições superiores, como empresas nacionais, internacionais.
E11	Desafio é a internacionalização da universidade por meio da pesquisa de ponta; A gente não vai se tornar de Classe Mundial se não tiver parcerias com as universidades de fora do Brasil, esse é o segundo grande desafio.	A oportunidade é vencer a burocracia, porque a gente vê alguns exemplos de organismos internacionais que quiseram aportar recursos para a universidade e a burocracia não deixou.

Entr.	Desafio	Oportunidade
E12	Na questão dos desafios me parece que os mecanismos de procedimentos, fluxos administrativos jurídicos organizacionais de uma universidade pública de certo modo dificultam muito um preenchimento de não ser desse status de classe mundial.	O benefício para a sociedade é auto-alimentante em que a UCM por si, é um ponto de centralização e de certo modo um ponto centrípeto de investimento; Captar investimentos, ela está mais apta em trazer investimentos para aquela região e trazendo investimento de certo modo ela está desenvolvendo aquela região, produzindo empregos, produzindo o conhecimento que é obviamente um produto importantíssimo; Eu ainda vejo outro aspecto importante, ela se torna credenciada também para influir em processos políticos e em processos decisórios.
E13	Eu acho que a atitude de se tornar mundial, internacionalizada, ela existe na Universidade, existe no nosso Departamento, mas são ações isoladas, que talvez, no futuro, seja uma coisa mais sistematizada.	Inovação, ela não necessariamente depende de recursos financeiros, depende de imaginação; A inovação da pesquisa, que é muito o professor, o pesquisador, o coletor, ele se alinha com grupos internacionais, e vai por aí; Inovação em relação ao ensino, que é a outra questão, ela é um pouco mais complicada, porque você precisa de recursos para inovar sala de aula, inovar pedagogia.
E14	O primeiro desafio é ser interdisciplinar, sem nos autoconhecermos, a gente está um pé atrás; O segundo é a estruturação universitária. O terceiro desafio é a reaglutinação em torno de objetivos da universidade; O quarto desafio é a ideia da concepção do modelo pedagógico. O modelo pedagógico tem que sair desses compartimentos curriculares lineares e abordar competências transdisciplinares e interdisciplinares.	Agora, as oportunidades.... Inegavelmente a oportunidade é viabilizar a nossa cultura.

Fonte: A autora, 2016.

Para uma visão mais abrangente dos desafios e das oportunidades que uma IFES terá pela frente ao decidir junto com sua comunidade acadêmica, os *stakeholders* e ouvindo o clamor da sociedade enveredar, a partir de objetivos concretos, na trilha para obter o reconhecimento mundial e, assim, tornar-se uma UCM. Os desafios são muitos, as possíveis oportunidades geradas ainda não estão claras nas falas de alguns dos respondentes.

O fato é que a universidade de hoje requer novos desafios e enfrentá-los revela a força de uma instituição que acredita na inovação, na qualidade, na diversidade, no comprometimento de seus docentes, estudantes e técnicos na busca de um ensino, pesquisa e extensão de excelência.

6.1.3 Autonomia: Recursos Financeiros, Fundo Patrimonial e Parcerias

Ao delimitar a **Autonomia** como categoria, percebeu-se que atrelada a ela outras subcategorias foram apensadas, as quais mesmo sendo mencionadas por uns poucos não havia como descartá-las em face da ligação com a categoria principal e no entendimento de que para construir uma UCM. Elas são bastante representativas, por conseguinte, não havia como não as considerar. Essas são Subcategorias são: **Recursos Financeiros, Fundo Patrimonial e Parcerias**.

Partindo essa análise da pergunta original tem-se: muitas universidades estão criando um Fundo Patrimonial, baseado em doações de pessoas físicas e jurídicas, com o objetivo de diminuir a dependência de fontes únicas de recursos financeiros para manter o financiamento de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e infraestrutura. Essas as parcerias poderiam ajudar a IFES a perseguir o caminho de UCM? Essas parcerias podem interferir na autonomia da universidade?

Variações da Pergunta Original:

- ✓ Em relação à questão de recursos financeiros, será que a UFPE já tem parâmetros para perseguir o sonho de Universidade Classe Mundial?
- ✓ Esse Fundo Patrimonial criado para captar recursos pode ajudar a IFES a construir o caminho para ser uma UCM?
- ✓ Essas parcerias, por meio do Fundo Patrimonial são boas para a IFES ou elas podem obstacular a meritocracia na nomeação dos cargos da instituição?

Um aspecto marcante da entrevista foi a opinião cabal sobre a captação de recursos a partir do Fundo Patrimonial, proferida por um respondente que propõe uma estratégia para minimizar os gastos internos, de forma a propiciar alternativas para IFES, antes de recorrer-se aos recursos externos.

Portanto, adequar-se às novas práticas de gestão significa buscar alternativas para bem gerir a organização. E, em considerando uma instituição pública, a adoção da estratégia (como um dos mecanismos de governança) é uma opção viável para a IFES melhorar sua capacidade de governar, com custos menores é o que espera a sociedade da universidade (BRASIL, 2014), conforme depoimento a seguir referente a **Recursos Financeiros**:

[...]. Eu acho que a universidade, pelo menos **em questão orçamentária e de gestão**, antes de pensar em como coletar novos recursos deveria pensar em como reduzir os custos [...]. Uma solução em longo prazo que se fosse bastante estudada poderia ser cabível para todas as áreas [...]. A liderança precisa ver possibilidade diferente, meios holísticos de pensar. E 09

O contraponto em relação a resposta cima, uma instituição pública de ensino ao adotar efetivamente a boa governança terá maior capacidade de criação de parcerias, com mais autonomia para gerir os recursos financeiros e abrir-se num leque de possibilidades, dentre esses, a visibilidade internacional (USP, 2013).

As universidades públicas, a partir do ano passado, no caso do Brasil, começaram a ver os recursos da pesquisa ficando cada vez mais escassos, a preocupação é grande, principalmente porque não se pode receber pesquisadores externos, não tem mais os recursos para a manutenção dos laboratórios, isso vai interferir na qualidade e na quantidade da produção científica em médio e longo prazo. No curto prazo não deu para ver ainda a repercussão no nível de qualidade da universidade pela crise econômica, ainda não deu para ver, porque é uma coisa que vai acontecer nos próximos anos, porque o rebatimento da falta de recurso não se dá no imediato restrições orçamentárias para as pesquisas, provavelmente a produção científica vai diminuir e isso é uma coisa que vai rebater dois, três anos na frente do que aconteceu. [...]. Os recursos são cada vez **mais escassos** se a universidade não for buscar dinheiro de projetos com os empresários ela não vai conseguir evoluir. E 11

De acordo com os entrevistados 1, 6 e 13 o **Fundo Patrimonial**, por meio das parcerias ganha-ganha, é essencial para que a IFES continue a manter uma boa infraestrutura, um corpo docente qualificado, investimento em laboratórios e capacitação de pessoal para resultar em serviços de qualidade. Por outro, há uma preocupação com as Fundações que, inicialmente, exerceram importante papel de facilitadoras da burocracia e com o passar do tempo se tornaram igualmente burocráticas.

[...]. Nos Estados Unidos há uma **parceria das universidades** com as empresas que permite à universidade manter uma boa **infraestrutura**, manter um corpo docente com serviços de qualidade. E que traz soluções para as empresas e as empresas põem muito dinheiro dentro das universidades. Eu acho que isso é fundamental. [...] A universidade não quer simplesmente pedir dinheiro à empresa, ela quer **uma parceria, onde haja um ganha-ganha**, dos dois lados. Eu diria que é fundamental a universidade ter essa relação com a sociedade e essa relação também financeira. A universidade precisa de dinheiro para fazer capacitação, **investir em laboratórios** etc. Isso é fundamental. E 01

[...]. As instituições vêm, gradativamente, estabelecendo **parcerias**. Eu posso dizer que, diversas instituições brasileiras e aqueles centros que têm mais

inserção no mundo das organizações, das empresas, ou que desenvolve mais pesquisa aplicada, eles já fazem parceria com certo êxito. A situação que nós estamos hoje vivenciando, em termos de economia, é bastante complexa e nós temos que sermos criativos, porque nós temos que buscar alternativas. E 06

Essa questão do fundo patrimonial é uma coisa tão óbvia, **tão necessária para financiar as universidades**, que eu lamento que as fundações que teriam papel extraordinário, fundamental nisso, não tenham tido ao longo do tempo o processo de constituição das fundações no Brasil todo. Eu até acompanhei umas duas ou três, se deu como **facilitador para a burocracia** da universidade, mas que ao longo do tempo foi se tornando igualmente burocrático. Em alguns casos com desempenho extremamente sofrível, implicando-lhe em ter a necessidade **da universidade aportar recurso para as fundações**, quando deveria ser o inverso. Por outro lado, me preocupa muito e isso já diminuiu, uma série de atividades que as fundações exercem e/ou exerceram na qual, ou nas quais, atividades não tinha a mínima participação dos professores. E 13

A universidade pública necessita [...] de uma liderança representativa, evidenciando a transparência das suas ações, principalmente no que diz respeito à aplicação e controle dos recursos públicos, de forma a gerar desenvolvimento regional e o compromisso com a sociedade (UNESP, 2013).

A instituição pública de ensino ao adotar efetivamente a boa governança terá maior capacidade de criação de parcerias, com mais autonomia para gerir os recursos financeiros e abrir-se num leque de possibilidades, dentre esses, a visibilidade internacional (USP, 2013).

Para os entrevistados 3, 4 e 9 esse Fundo Patrimonial para captação de **Recursos Financeiros**, às vezes, poderá limitar a **Autonomia Universitária** e influir na gestão, uma preocupação manifesta é a perda da independência, contraditada pelo entrevistado 3, ao afirmar que uma liderança forte consegue nortear a autonomia em qualquer cenário.

Quanto mais fontes de recursos e mais eficiência na alocação desses recursos a gente tiver, melhor. E as parcerias podem ser um caminho para isso. Isso vai ter um preço, a gente vai perder um pouco de liberdade no trabalho, mas no fim o ganho que a gente vai ter de recursos compensa **qualquer perda de liberdade**. E 03

Eu acredito ser importante esse papel da **Governança**, no termo de sensibilidade para captação de **recursos financeiros** que não sejam também só exclusivos do tesouro, de outras fontes de recursos, através de pesquisa científica, entre outras [...]. Esse Fundo Patrimonial dá **autonomia de gestão** em momentos particulares de crise ou de complementação, mas desde que a universidade não perca o seu Norte, o seu objetivo principal que é universalizar a Educação. E 04

A **captação de recursos internacionais** poderia haver também **convênios** maiores com empresas internacionais, em um país que já tivesse essas

universidades de Classe Mundial, para ajudar na conquista deste título aqui para o Brasil. Acredito que seria um risco **para a autonomia universitária que teria que ser vivido**. E 09

[...] **Autonomia na universidade consegue ser resguardada?** Depende da **força da liderança**. Se a gente tiver uma **liderança forte**, ele consegue nortear a autonomia em qualquer cenário. Se a gente não tiver uma **liderança forte**, viramos uma filial do parceiro que tiver fornecendo recurso. E 03

Um aspecto levantado pelos entrevistados foi o papel do Estado como financiador das universidades, nesse ponto apesar de opiniões diversas, a maioria foi crítica quanto ao modelo institucional brasileiro em relação à sustentabilidade e a alocação de recursos captados. O fato preocupante nessa abordagem é que nenhuma solução é indicada pelos respondentes.

Há um problema sério de fluxo contínuo de recursos, até porque há uma dependência específica de fontes públicas do governo federal ou de outros governos. Esse modelo vem demonstrando que ele não se sustenta, em muitos países, não se sustenta, em países desenvolvidos, salvo alguns países asiáticos, onde o **Estado é o principal provedor**. Eu acho que os **parceiros**, principalmente na indústria, nos países Europeus e na América do Norte, existem nos parques tecnológicos. O trabalho que é feito entre a universidade e a indústria, numa parceria constante. Tanto, que tem muitos lugares que tem bolsas, eles têm recursos, mas não tem a mão de obra. Mas **essa parceria**, ela é fundamental, até porque um professor que vive só em sala de aula, ele não é o melhor professor, ele está desatualizado. E 07

Um **fundo setorial** seria excelente para a universidade, desde que tivesse uma boa plataforma de gestão, de administração e de transparência e de discussão de aplicação dos recursos, mas teria que ser um fundo realmente socializado, coisa que nos moldes atuais das universidades brasileiras, inclusive a nossa, eu acho difícil. E 14

Um dos entrevistados relatou em sua resposta, que a visibilidade de alguns cursos, é um grande facilitador para alavancar financiamentos na iniciativa privada e, portanto, essa facilidade reverte em amplos recursos que não são compartilhados com as outras áreas da universidade. Ele manifestou opinião que mecanismos consensuais para a gestão dessas fontes poderiam ser criados.

Eu percebo um problema quando vai se tratar de captação de recursos, que é um dado da realidade do mercado. **Alguns cursos possuem produtos que podem ser submetidos à iniciativa privada e daí obter o recebimento de créditos, linhas de pesquisa, fontes de apoio, fomento** e por aí vai e outros cursos tem uma capacidade digamos assim, demasiadamente reduzida de alocação de recursos só como exemplo, **as licenciaturas não têm nenhuma capacidade de trazer recursos para a universidade através de contratos ou de convênios com instituições de mercado porque os produtos que ela tem de oferecer são aqueles que são consumidos mais pelo próprio poder público**. Então, se o poder público está em crise e ele é o único financiador

desse tipo de atividade e essa atividade vai ter um problema sério de captação e que vai, de certo modo, repercutir no órgão da universidade como um todo por uma questão de pressão. **E você vai ter um centro da universidade com condições de trabalho infinitamente melhores do que de outros porque tem condições de captação de recursos melhores.** Então, a gente vai ter por um lado uma possibilidade grande de captação em algumas áreas uma possibilidade muito pequena em outras. Uma função constitucional que em tese exige o mesmo tratamento, a mesma estrutura ou a mesma alocação em todas as áreas e vai ter que fazer uma divisão, tentar obter pelo menos um consenso sobre mecanismos intermediários de alocação de recurso em que uma parte vai talvez para um fundo que possa ser revertido em prol de todos e a outra parte para quem captou. **Mas, até chegar a esse ponto é uma tarefa de equilíbrio difícil.** E 12

Quando questionados sobre a **gestão, inovação e qualidade** apenas três respondentes opinaram, ressaltando a importância de se recriar em tempos de crise, mantendo-se o padrão de qualidade, com projetos adequados para atrair as parcerias e resultar em investimentos, por meio de uma gestão inovadora e flexível, como pode ser observado abaixo:

Eu acho que tem a ver com fórmulas da **gestão ela se recriar**. Se recriar de acordo com as particularidades do momento. Então, a Universidade ela precisa, em termos de gestão se adaptar ao momento econômico. Então, eu acho que inovação é isso, a Universidade tem um capital cultural, tem um capital científico então, ela tem que utilizar todo conhecimento que tem dos seus técnicos, dos seus docentes, dos seus alunos, com vistas de tornar a **gestão eficiente**, em termos de manter o seu **padrão de qualidade**, mesmo em momentos não favoráveis economicamente. E 04

Essa capacidade inovadora de buscar outros meios, outros recursos, e de **manter aquele nível de qualidade em termos de investimentos**. Eu tenho certeza que existem grandes empresas por aí, grandes instituições querendo investir. Agora, o que falta muitas vezes **são projetos, são projetos interessantes para atender àquela demanda**. Mas por quê? Porque muitas vezes a universidade se tranca no seu mundinho, e aí começam a pesquisar coisas que não são interessantes para aqueles que vão investir. Por isso tem que ultrapassar essa barreira. O quê que o mercado em si, a sociedade em si, a comunidade em si está precisando, para que possam investir? Aí, sim, eu não tenho dúvidas de eu o investimento vai vir, essa oportunidade vai surgir. E 05

E uma das grandes virtudes do mundo em crise, **são as inovações**. Então, uma **universidade de característica mundial, é uma universidade de inovação**. Mas, o quê que é inovação? É você desenvolver um produto, desenvolver um processo, desenvolver uma estratégia de *marketing*, **mas especialmente o processo de gestão inovadora**. Que faz uma gestão inovadora? Ele tem que formar uma equipe, formar grupos de pessoas, que sejam comprometidas em ocupar cargos de gestão e dar resultados. [...]. Para sermos universidade com características mundiais, nós temos que ter **flexibilidades**. A flexibilidade é um dos princípios dessa universidade. Para

tal, nada como um momento de crise, para nós adotarmos um modelo **de gestão de flexibilidade, em que se estabelecem parcerias**. E 06

De acordo com os critérios estipulados por Salmi (2009), as Universidades de Classe Mundial são reconhecidas por galgar uma quantia alta (abundância de recursos) e diversificada de recursos. Essas instituições têm, em princípio, quatro áreas de fontes de receitas: fontes de receitas ligadas à natureza institucional, gestão universitária, fundos de *endowment* (ou Fundo Patrimonial) e financiamento de pesquisas.

De acordo com o relato de alguns entrevistados, a criação de parcerias, a adoção de um Fundo Patrimonial não fere a autonomia uma vez que a instituição desde que crie os métodos eficientes de controle, monitoramento e fiscalização, não há porque ter medo de se estabelecer essa parceria. A IFES já tem uma legislação consolidada, através dos Princípios da Administração Pública, quais sejam: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, conforme disposto no Art. 37, da Constituição Federal do Brasil de 1988.

Não obstante, para uns poucos, a autonomia só será resguardada se a liderança mantiver firme na efetivação dessas parcerias, o que implica também na manutenção da legislação vigente. Ou seja, compete a liderança conseguir nortear a autonomia em qualquer cenário, para tanto, pressupõe, o envolvimento de todos os agentes, devidamente liderado pela principal liderança (JUSTINO, 2009); se não tiver uma liderança forte, haverá a possibilidade da universidade se tornar filial do parceiro que estiver fornecendo o recurso Nessa análise foi possível visualizar que as parcerias são realmente necessárias, não é possível ficar refém de uma fonte única de recursos para tocar a gestão universitária, principalmente em tempos de crise política econômica.

Enfim, o caminho melhor para uma situação desse tipo é cada vez mais aumentar o grau de transparência tanto na captação dos recursos quanto na distribuição e gastos, isto ressalta a significância dos Mecanismos de Governança (BRASIL, 2014), na tomada de decisão políticas internas no ambiente acadêmico, conforme exposto pelos entrevistados.

7 Considerações Finais

Diante de uma nova perspectiva de padrão de universidade, onde a excelência é o fio condutor, as Universidades de Classe Mundial (UCMs), vem ganhando espaço nos debates acadêmicos. Para Altbach há uma espécie de ambição globalizada por Universidades de Classe Mundial, “todos querem uma universidade de classe mundial, nenhum país acha que pode viver sem uma” (ALTBACH, 2004, p. 3).

Nesse sentido, trabalhar a Governança para uma UCM, requer indubitavelmente que a universidades possam vencer grandes desafios, um deles é identificar como os Mecanismos de Governança facilitam a construção de uma Universidade de Classe Mundial. Na UFPE, temos que no PEI (2013-2027) a visão é ser uma UCM reforçando assim o comentário de Altbach (2004).

O reconhecimento como Universidade de Classe Mundial (UCM) é uma ambição almejada pela UFPE e consta do seu Planejamento e Estratégico Institucional (PEI 2013-2027) ao expor claramente a visão da IFES no referido documento: “ser uma universidade de Classe Mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade” (BRASIL, 2013, p. 25), logo a adoção de medidas se faz necessária implementar para viabilizar a concretização desse intento institucional.

Em assim sendo, este trabalho objetivou identificar como Mecanismos de Governança na UFPE poderiam facilitar esse trajeto para construção de uma UCM. Para atingir o objetivo geral, foram necessários os seguintes desdobramentos denominados objetivos específicos: descrever a Governança salientando seus Mecanismos para construção de uma Universidade de Classe Mundial; destacar a Universidade de Classe Mundial e suas características imprescindíveis sob a ótica dos entrevistados e apresentar os pontos em que a Governança na UFPE se aproxima de uma UCM.

A Metodologia desta Pesquisa possibilitou desbravar essa identificação por meio da Análise Pragmática da Linguagem (WITTGENSTEIN, 2009), envolvendo quatorze entrevistas semiestruturadas com docentes, ex-reitores, estudantes e funcionários.

Constatou-se nessa coleta de informações que na UFPE, há, ainda, muito que realizar para empreender essa conquista de UCM, segundo o que preconiza Altbach (2004).

Tomando como parâmetro as catorze entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados orais, que se realizaram basicamente em um processo de conversação entre o

pesquisador e o narrador (LANG, 1996), foi indiscutivelmente o grande marco para responder à pergunta de pesquisa.

O referencial teórico deste estudo foi singularmente focado no Referencial Básico sobre Governança (BRASIL, 2014), do Tribunal de Contas da União (TCU), voltado para o setor público, e em Altbach (2004) “*The costs and Benefits of World-Class Universities Academe*”.

7.1 Respondendo à pergunta de Pesquisa

Nessa direção repete-se aqui a pergunta de pesquisa: Até que ponto os Mecanismos de Governança na UFPE facilitam a construção de uma Universidade de Classe Mundial?

Entre os Mecanismos de governança, que facilitam a UFPE a trilhar o caminho de UCM, os respondentes argumentam que mais esforços devem concentrar-se na Liderança e na Estratégia, conforme constatado na exposição dos respondentes:

[...] A Universidade precisa ter um quadro permanente de gestores, gestores profissionalizados, capacitados, como você faz em qualquer empresa, porque Gestão você pode aprender no dia a dia pela prática, pode, mas é muito importante que você forme essa liderança e esses gestores [...]. A visão do gestor, da liderança é fundamental para os caminhos, os rumos da universidade [...]. A liderança precisa ter muita clareza em relação aos objetivos da universidade, onde ela quer chegar e como ela vai chegar [...]. E. 01

[...] A Universidade deve buscar mecanismos que ampliem essa participação, e que a partir de um debate, ela possa estruturar, inclusive, suas formas de controle, para que o controle ele não se fie em si mesmo [...]. E 02

[...]. Uma governança favorável é uma necessidade, para garantir que os olhos ainda estão na meta, e também ajuda a evitar desperdício de recursos [...] A gente tem uma estrutura de governança muito boa no Brasil, tem Controladoria Geral da União, aqui trabalhando nas Universidades Federais, tem Tribunal de Contas da União, com uma presença considerável [...]. E 03

[...] A liderança... Os Reitores que teriam essa responsabilidade, como ocorrem só que eu acho que eles deveriam trabalhar mais em prol disso. Inclusive dessa captação de recursos, e inclusive do que é destinado a eles,

através do Governo Federal, eu acho que as verbas deveriam ser melhores empregadas do que se emprega atualmente. Um grande líder teria que ser a partir deles [...]. As estratégias que os gestores utilizariam para bem orientar tudo àquilo que abrange a Universidade, o corpo docente, a parte de pesquisa, a parte técnica [...]. E 08

[...]. Os mecanismos que nós temos de procedimentos, fluxos administrativos jurídicos organizacionais de uma universidade pública de certo modo dificultam muito um preenchimento de ter status de classe mundial [...]. E 12.

A UFPE, portanto, investida dessa proposição de UCM, até 2027 ser uma UCM, deve estabelecer uma liderança forte, não autoritária, no sentido de propor convênios para internacionalização e parcerias. Uma liderança capacitada no sentido de indicar caminhos; a liderança da instituição na perspectiva de captar recursos para que se consiga perseguir a concretização do planejamento estratégico, dos planos da instituição, da qualidade, da eficiência, da eficácia de uma infraestrutura compatível.

Constatou-se, ainda, que a conjugação de internacionalização e parcerias tende a avançar, a desenvolver-se nos próximos anos, de forma que sua aceleração poderá melhor promover visibilidade da UFPE também no contexto internacional.

Além disso, a UFPE, tem pela frente um leque de desafios e oportunidades, que se consolidada em UCM, terá que primeiramente: fazer com que as pessoas compreendam qual a importância da Universidade de Classe Mundial; entendam o papel transformador da universidade para permitir que ela obtenha os meios para, de fato, ser universidade de referência no mundo, ser UCM; sem esquecer-se de inovar nos processos.

Outro ponto relevante deste trabalho foi a identificação, por parte dos entrevistados, das novas características de UCM que agregam as já preconizadas por Altbach (2004). Dentre elas: visão sistêmica articulada com o contexto em que se encontra inserida levando-se em conta a responsabilidade e compromisso social; padrão de excelência no desempenho, pautado na ideia de que a formação humana deve ser respeitada, em todos os seus níveis e diversidades dos seus cursos; que trabalhe uma plataforma de educação aberta, baseada no estilo formativo das pessoas em suas competências.

Schwartzman (2008), que trata das discussões acadêmicas do ensino superior no Brasil como em desacerto em relação às discussões mundiais sobre o ensino superior, afirma que no caso brasileiro a academia tem se envolvido consideravelmente com a temática do acesso e expansão desse setor. O autor entende que a principal política governamental para o ensino

superior visa apenas à expansão do acesso via ampliação das matrículas nas instituições públicas e privadas. Pouco se tem feito, efetivamente para desenvolver UCMs no país.

Apesar de ser uma temática pouco explorada no Brasil, os entrevistados indicaram adjetivos para explicar a ideia do que poderia ser UCM, alguns dos pontos coincidiram com as características existentes na literatura, conforme exposto por Altbach (2004) e mais adiante pelo próprio Altbach e Salmi (2010).

A riqueza dessa contribuição favorece a compreensão de que a UFPE dá sinais do caminho a seguir para obtenção do reconhecimento de qualidade e excelência, desde que os Mecanismos de Governança facilitem substancialmente essa inserção no contexto mundial.

A boa governança, por conseguinte, foi resposta unânime proferida pelos entrevistados, como sendo imprescindível para uma UCM.

O quadro a seguir ilustra com muita propriedade os resultados apresentados pelos entrevistados sobre as características essenciais para que a UFPE possa prosseguir o seu objetivo de ser uma UCM.

Quadro 09 (07) - Elementos para uma Universidade de Classe Mundial

Item	Descrição	Entrevistas
Boa governança: Altbach (2004); Salmi (2009); UNIFESSPA (2015).	[...] uma governança favorável é uma necessidade, para garantir que os olhos ainda estão na meta, e também ajuda a evitar desperdício de recursos. E03	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14
Excelência: Altbach (2004); Schwartzman (2005); Levin (2006); Salmi (2009); UFMG (2013); Guimarães (2014).	[...] é uma universidade na excelência do ensino, que é o ponto principal de qualquer instituição de ensino, principalmente universidade. E05	E01, E04, E05, E06, E07, E09, E10, E11, E12, E13, E14
Ênfase na pesquisa científica: Schwartzman (2005); Levin (2006); USP (2009); UFMG (2013).	[...] a produção científica, não apenas em número, mas em qualidade. E01 [...] investir mais em pesquisa [...] eu acredito que isso seria um direcionamento para alcançar um dia a Classe Mundial. E08 [...] então, para mim uma universidade de primeiro mundo ou de Classe Mundial, seria aquela que não buscasse tanta ênfase apenas na pesquisa por conta do retorno financeiro, mas uma que buscasse uma produção intelectual, e não apenas um sistema de reprodução, que é o que é feito dentro de todas as universidades. E09 [...] para mim, uma universidade de Classe Mundial, ela é uma universidade que se baseia essencialmente na pesquisa [...] E13.	E01, E03, E04, E06, E07, E08, E09, E11, E13, E14

<p>Flexibilidade: Salmi (2009; 2011).</p>	<p>[...] discutir e transformar esse modelo de gestão hoje, que é mais uma camisa de força para algo mais flexível que permita a Universidade se tornar de Classe Mundial. E01</p> <p>[...] altíssima flexibilidade curricular, ou seja, quebra total de matrizes ou grades disciplinares e curriculares, ou seja, eixos transversais de aprendizagem por competências. E10</p>	<p>E01, E03, E05, E06, E10, E11, E13, E14</p>
<p>Concentração de talentos, pessoas qualificadas e comprometidas: Levin (2006); Salmi (2009; 2011); Costa (2012); Marmolejo (2013); BRASIL (2014).</p>	<p>A qualificação técnica também [...]. Tudo isso vai gerar o quê? Um conjunto de fatores que podem levar um dia para a Universidade de Classe Mundial. E08</p>	<p>E01, E03, E05, E06, E07, E08, E11, E13</p>
<p>Inovação: Salmi (2009; 2011).</p>	<p>A gente tá num sistema de reprodução do conhecimento, ou seja, não existe o novo, a gente tá sempre repetindo, você estuda um autor, vê o que ele disse e vai repetir o que ele disse na sua realidade, a sua realidade é diferente da dele, ou seja, você tem que ver uma maneira nova [...] eu acho que esse é o grande cerne da coisa pra universidade. [...] inovar seria pular pra algo novo, então nessa coisa de desconstruir e reconstruir [...] E09.</p> <p>[...] buscando inovação de processos, revisão de questões, de regulamentação e eu acho que isso é um fato inovador, das relações né. E10</p> <p>[...] inovação, ela não necessariamente depende de recursos financeiros, depende de imaginação. [...] inovar sala de aula, inovar na pedagogia. E13</p>	<p>E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E13</p>
<p>Liderança forte: Levin (2006); Marmolejo (2013); BRASIL (2014).</p>	<p>[...] então, a liderança da universidade, ela é fundamental para os caminhos, para os rumos da universidade. E01</p> <p>[...] as lideranças exercem papéis muito importantes não há dúvida [...] E14.</p>	<p>E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E13, E14</p>
<p>Participação/ Envolvimento dos stakeholders: Levin (2006); UNIFESSPA (2015).</p>	<p>A universidade precisa estar permanentemente conectada, nas diversas instâncias com a sociedade, ouvindo a sociedade, que a sociedade vai trazer problemas, mas vai trazer também diversas soluções. E01</p> <p>[...] tendo como essa base a questão da participação democrática [...] eu acredito muito na coisa do coletivo, eu acredito muito no diálogo, nessa capacidade de dialogar e nessa capacidade que se possa ter de forma coletiva de examinar os problemas políticos, econômicos, sociais, de qualquer natureza, ouvindo então aqueles atores que têm uma implicação direta com esses problemas. E02</p>	<p>E01, E02, E03, E05, E06, E07, E10, E11, E13</p>

<p>Estabelecimento de Parcerias: Altbach (2004); Levin (2006); Salmi (2009); Costa (2012); Marmolejo (2013); BRASIL (2014).</p>	<p>[...] é muito hábil para estabelecer redes de parceria e buscar recursos internacionais, nacionais. E06</p> <p>[...] se ela não conseguir parcerias não vai fazer nada. E11</p>	<p>E01, E02, E03, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13</p>
<p>Infraestrutura adequada: Levin (2006); USP (2009).</p>	<p>[...] a universidade tem que ter uma infraestrutura adequada para a realização de suas atividades [...] porque eu preciso dotar os laboratórios de equipamentos [...] E11.</p>	<p>E01, E05, E08, E11</p>
<p>Reconhecimento local e internacional, e visibilidade: Altbach (2004); Schwartzman (2005); Costa (2012).</p>	<p>[...] uma universidade de referência no país e que traga soluções para diversas questões da sociedade. E essa é a universidade transformadora [...] E01.</p> <p>[...] digamos assim, com nível internacional e com um <i>status</i> internacional digamos assim, uma universidade que esteja em igualdade de condições com aquelas melhores de suas categorias em outros países. E12</p>	<p>E01, E02, E03, E08, E10, E11, E12, E13</p>
<p>Boa capacidade de captação, recursos abundantes e gestão eficiente dos mesmos: Altbach (2004); Levin (2006); Salmi (2009); Costa (2012); Marmolejo (2013); BRASIL (2014).</p>	<p>[...] um Fundo Patrimonial dessas doações que pudessem favorecer a infraestrutura da universidade. E08</p> <p>[...] capacidade de trazer recursos para a universidade através de contratos ou de convênios com instituições de mercado [...] E12.</p>	<p>E01, E04, E05, E06, E07, E08, E11, E12, E13</p>
<p>Visão estratégica e planejamento: Salmi (2009); Marmolejo (2013); BRASIL (2014).</p>	<p>[...] sem planejamento, sem essas estratégias [...] que estão dentro do planejamento não vai conseguir chegar a lugar nenhum. E05</p> <p>[...] tem que ter um foco, vamos dizer, um planejamento estratégico muito bem feito [...] E07</p>	<p>E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E13, E14</p>
<p>Autonomia: Levin (2006); Salmi (2009); USP (2009); Marmolejo (2013); BRASIL (2014).</p>	<p>Essa universidade precisa ter uma liberdade acadêmica absoluta [...] E13.</p>	<p>E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E13</p>
<p>Internacionalização: Levin (2006); Salmi (2009); UFMG (2013).</p>	<p>Grande mobilidade de romper muros [...] E10.</p> <p>[...] tem uma veia de internacionalização, de cooperação com outras instituições fora do Brasil, muito grande. E11</p>	<p>E03, E06, E07, E08, E10, E11, E12, E13, E14</p>
<p>Cosmopolitismo, ambiente multicultural: Altbach (2004); Levin (2006); USP (2009).</p>	<p>Uma universidade que se baseie [...] numa visão cosmopolita do conhecimento. Eu acho que é difícil a gente pensar numa universidade de primeiro mundo sem pensar em que é o primeiro mundo em si. E09</p> <p>[...]. Se a gente ficar restrito ao Brasil a gente jamais será Universidade de Classe Mundial. E11</p>	<p>E03, E06, E07, E09, E11, E13, E14</p>

<p>Pluralidade, inclusão, respeito a diversidade: Levin (2006); USP (2009).</p>	<p>[...] é manter esse sistema plural de coisas. De estudante, de conhecimentos, de culturas, de religiões [...] é essa pluralidade que tá chegando e a universidade poder se usar dela, poder investir nela pra que ela dê frutos [...] E09.</p>	<p>E04, E06, E09, E14</p>
--	---	---------------------------

Fonte: A Autora, 2016.

Em síntese, uma UCM, a partir deste estudo pode ser caracterizada, como: uma universidade que preza pela excelência; tem produção científica em quantidade e, principalmente, qualidade; tem um corpo de colaboradores capacitados e comprometidos em todas as instâncias; tem uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento das atividades propostas; possui planejamento estratégico, tem visão de longo prazo; é referência local e internacional; preocupa-se com as questões sociais; está conectada com seus *stakeholders*; preza pela internacionalização; é cosmopolita; sabe inovar, inclusive, em tempos de crise; adota práticas da boa governança e consegue captar e gerir com maestria seus recursos.

Diante de tudo o que foi exposto, a compreensão é que, analisando a Liderança, Estratégia e Controle, enquanto mecanismos facilitadores para que a UFPE construa o caminho adequadamente para se tornar uma UCM, ainda existem elementos desafiadores, os quais necessitam de um esforço maior para o alcance do objetivo institucional, dentre eles: Autonomia; Comprometimento; Profissionalização da Gestão; Interlocução entre os *stakeholders*; Burocracia e o Acompanhamento das ações (tanto no ambiente interno como no externo).

Da análise das entrevistas semiestruturadas foram identificados que para a obtenção do grau de excelência, a burocracia estática, exigente e detalhista, presente nos diversos órgãos da União, é pesada e com baixa produtividade, sua finalidade é antes de tudo seguir um procedimento, dessa forma ela trabalha com os meios sem necessariamente procurar atingir objetivos claros. Um impeditivo para qualquer universidade que almeja ascender internacionalmente. Portanto, a UFPE precisa aprimorá-la na opinião dos entrevistados.

A Legislação antiquada exige morosidade no cumprimento de normas e respeito a prazos que são extremamente longos, ela encomprida todo o caminho para uma meta de modo absurdo. Destarte, a Universidade de Classe Mundial reúne [...] a capacidade de governança aliada à postura empreendedora, visão estratégica e combate a burocracia excessiva, ou seja, ao excesso de centralização, de burocracia e de legislação, entraves na construção de uma UCM (REIS, 2010).

Logo, a burocracia apesar de ser um importante instrumento, em termos de controle,

poderá bloquear todo o avanço já obtido nessa caminhada transformadora rumo ao reconhecimento internacional, numa corrida de obstáculos, ela é impeditiva, é foi amplamente criticada pelos respondentes. A burocracia atual, se persistir, ela é endógena, é corporativa, não se volta para uma Universidade de Classe Mundial (BRASIL, 2013).

Enfim, verificou-se que os Mecanismos de Governança na UFPE em sua forma atual se apresentam como desafios e oportunidades para trilhar da instituição na direção de uma UCM, como detalhados ao longo desta dissertação, apesar de existirem nítidos esforços nessa direção.

7.2 Sugestões Gerenciais

A contribuição deste estudo reforça a premência de fomentar o debate acerca da UCM, sensibilizando os diversos públicos de interesse às mudanças necessárias para seu alcance, a partir da análise situacional da UFPE, identificando ações essenciais para se tornar uma UCM tendo como base a boa governança.

7.3 Limitações da Pesquisa

Ao escolher essa temática, o maior desafio deste estudo foi o fato da pouca literatura sobre Universidade de Classe Mundial, principalmente dos autores nacionais.

Pesquisar nesse limite de escassez de material foi um dos maiores desafios enfrentados. Ademais, a resistência encontrada pelas pessoas quando o assunto era abordado quase resultou na desistência da pesquisadora.

Quanto à governança o entendimento com base no Tribunal de Contas da União (2014), apresentou três mecanismos: Liderança, Estratégia e Controle, entretanto, a pesquisa revelou a escassez de outros documentos institucionais que tratassem desse assunto especificamente, obteve-se o aporte por meio dos diversos Planejamentos da UFPE e de outras universidades.

No transcorrer da pesquisa, os respondentes identificaram a necessidade de verificar a aderência entre a estrutura de Governança da UFPE e as recomendações do TCU (2014), nesse sentido constatou-se a importância de se ter outros documentos institucionais para reforçar o verberar do estudo, subsidiando o referencial teórico, de modo que as perguntas aos entrevistados recebessem um enriquecimento mais substancial.

Ao constar essas limitações da pesquisa, apresentam-se a seguir algumas sugestões para estudo futuros, visando o avanço da compreensão da Governança e seus Mecanismos essenciais para a construção de uma Universidade de Classe Mundial na esfera pública.

7.4 Sugestões para Futuros Trabalhos

Aos que desejarem investigar assuntos relacionados à Governança e Universidade de Classe Mundial sugere-se:

- a) ampliar esta análise para outras IES a fim de se desenvolver um estudo comparativo e viabilizar alguma generalização;
- b) expandir a participação dos *stakeholders*, extraída não só dos diversos Conselhos da IFES, mas também aleatoriamente;
- c) estudar a implantação do planejamento estratégico em outras IFES para verificar o modo com o qual a UCM é abordada, isto é, se houver esse enfoque;
- d) rever as escolhas metodológicas, de maneira que possam ser ampliadas na conjugação de mais de um tipo de técnica para a coleta de dados;

Acredita-se que essas sugestões possam substanciar sobremaneira um futuro estudo nessa mesma linha de pesquisa.

A seguir algumas sugestões propostas para a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

7.4.1 Humildes Sugestões para UFPE

As sugestões à instituição possuem especial reflexão nas considerações finais deste trabalho, pois é uma forma humilde de problematizar algumas vulnerabilidades que

necessitam de fortalecimento e/ou reforço. Ei-las:

a) melhor divulgar plano de comunicação interna e externa para que se dê visibilidade não só do planejamento da instituição, mas outras conquistas e premiações nacionais e internacionais. Sugere-se resgatar o formato “Minuto no Campus”, programa veiculado nas mídias locais para apresentar à sociedade o trabalho desenvolvido pela Universidade Federal de Pernambuco;

b) formar mais agentes multiplicadores com a finalidade de suscitar o comprometimento dos colaboradores articulado como disposto no PEI (2013-2027), visando promover ações integradoras de desenvolvimento da IFES rumo a uma UCM;

c) integrar o orçamento e o planejamento com vistas a atingir a missão de ser uma UCM, uma vez que orçamento viabiliza o planejamento em termos de alocação de recursos financeiros, é necessário haver uma articulação entre ambos, de forma que as estratégias possam ser efetivamente desenvolvidas e os objetivos e metas possam ser atingidos;

d) ampliar programas de capacitação dos funcionários que atuem no suporte às atividades de gestão e planejamento, pois a monitorização requer a excelência das atividades tomando sempre como Norte o aporte dos Mecanismos de Governança. Ao investir na capacitação contínua dos servidores, a UFPE tem maior possibilidade de que esses funcionários atuem nas atividades de apoio à implantação do planejamento estratégico, já que, conforme assinala Souza (2009), o incentivo à qualificação e o aperfeiçoamento das habilidades amplia a produtividade e a eficiência na gestão.

e) divulgar com maior frequência os critérios de avaliação e acompanhamento dos Mecanismos de Governança, pois a partir desse acompanhamento a UFPE poderá identificar quando determinado mecanismo merece atenção maior para continuar cumprindo com eficácia a sua competência no contexto institucional, de forma que os objetivos sejam atendidos;

f) aumentar a participação da comunidade acadêmica nas instâncias colegiadas de privilegiando a diversidade.

Enfim, são humildes sugestões para uma instituição complexa como é a Universidade. Na UFPE, é necessário agir para que a visão de ser uma Universidade de Classe Mundial, proposta no PEI (2013-2027) seja construída com a participação de todos, tomando com aporte a boa governança.

Enfim, a co-construção de uma Universidade de Classe Mundial requer, inicialmente, que todo o processo envolva um trabalho focado na ampla divulgação da instituição acerca do que está disposto no PEI e, se nesse é dado relevância a seguir a ambição de ser uma UCM; pois não é possível contar com esforços compartilhados se não há o conhecimento das

intenções da universidade expostas (e não muito divulgadas) no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da instituição.

A visibilidade de um propósito só se concretiza a partir de uma comunicação clara, eficaz, sem ruídos. É preciso dar publicidade do intento, é preciso munir de informações os colaboradores e, acima de tudo, é essencial a clareza dessa comunicação.

Mostra-se neste estudo fundamental trabalhar a boa governança, especialmente os Mecanismos de Governança (BRASIL, 2014), que podem facilitar essa jornada, de forma que a UFPE possa conseguir o título de excelência, ou melhor, de UCM.

O elo quase (in) visível entre Governança e Universidade de Classe Mundial provoca uma reflexão sobre os Mecanismos de Governança que, quando bem articulados produzem a boa Governança no contexto institucional (BRASIL, 2014) para possibilitar a UFPE a culminar com o reconhecimento mundial para ser uma UCM.

Para esse enfrentamento acadêmico institucional observou-se que como base no testemunho dos entrevistados é *mister* que a IFES adote e/ou fortaleça os meios legais justamente para trilhar esse percurso, impulsionada pela força motriz da boa Governança e seus Mecanismos imprescindíveis (BRASIL, 2014). Entendendo, por conseguinte, que ser uma UCM requer, indubitavelmente fortalecer a governança, precisamente seus mecanismos de liderança, estratégia e controle para ter o respaldo da comunidade acadêmica e consequentemente da sociedade que mantém a universidade.

A UFPE terá que se orientar por um conceito próprio do que seja UCM, plausível, ou seja, ela precisa comunicar suas intenções, para tanto, é preciso boa governança visando obter esse reconhecimento para ser distinguida como instituição de excelência.

Entender esse processo de construção de UCM no campo das instituições públicas significa ter um olhar focado, revendo conceitos, aprimorando apesar dos desafios agravados em tempos de crise, de incertezas. É fundamental priorizar a boa governança - adequada, favorável (SALMI, 2014), essencial para a consecução dos objetivos e implementação dos programas, como diversidade (inclusão social), acessibilidade, entre outros rumo à Universidade de Classe Mundial.

Nesse processo integrado dos mecanismos de governança (BRASIL, 2014), a UFPE, portanto deve se aventurar ainda mais internacionalmente visando também responder aos problemas locais e da sociedade brasileira, projetando para além das suas fronteiras e gerando um conhecimento solidário entre os povos (BRASIL, 2013).

Nesse sentido, a UFPE não só promove maior inserção internacional, como a multiculturalidade, o conhecimento abrangente, a qualidade do ensino, a pesquisa de ponta em áreas estratégicas para o país, em projetos que reflitam o compromisso social da instituição. Isso significa, inclusive, ampliar a interação da universidade com a sociedade (BRASIL, 2013) regional e nacionalmente. Não há como descartar dessa construção para uma UCM o papel da sociedade. Um dos maiores desafios enfrentados pela Liderança de uma instituição é promover o relacionamento universidade versus sociedade. Segundo os entrevistados isso já é bem visível na UFPE (BRASIL, 2013), mas pode ainda melhorar substancialmente por meio de diferentes programas de extensão, convênios e parcerias.

A UFPE necessita trabalhar com mais vigor sua autonomia acadêmica e financeira e o cosmopolitismo. Acrescente-se a isso a liberdade acadêmica, isto é, sem intervenção política ou burocrática que venha a impedir a definição de temas, de linhas de pesquisa e/ou expressão de ideias, por parte de outros segmentos que não fazem parte da esfera acadêmica, ou seja, aquele que busca interesses próprios. Portanto, os estudantes, professores e pesquisadores precisam dessa liberdade, “sem liberdade acadêmica, uma universidade de pesquisa não pode cumprir sua missão nem pode ser uma universidade de classe mundial” (ALTBACH, 2011, p. 17).

A UFPE é uma universidade em alguns aspectos, muito burocrática. O estabelecimento de uma gestão mais racional, com práticas gerenciais e flexibilidade alinhadas são necessários para o reconhecimento como UCM.

Os respondentes revelaram que a UFPE já está se empenhando nesse direcionamento. Para tornar alguns fluxos e processos gerenciais mais ágeis, os processos precisam ser otimizados para que as pessoas que fazem a universidade possam ter mais tempo para ouvir a sociedade e a comunidade acadêmica, pensar e planejar, inclusive propor o caminho para atingir novos patamares de excelência institucional (BRASIL, 2013).

É fundamental à vista disso, estar atento à sociedade atual que tem exigido das IFES não só qualidade do ensino para gerar excelência, mas, e, sobretudo, a plena interconexão com o mundo, com uma gestão eficaz, eficiente, comprometida: “sintonizada com o seu tempo e o futuro que ajuda a construir” (WERTHEIN, 2003, p. 22), para atender de pronto esse clamor da sociedade que a mantém (FALQUETO, 2012).

Enfim, a universidade precisa estar conectada com a sociedade, por meio das diversas instâncias que dela fazem partes, num esforço conjunto para identificar as novas demandas e expectativas, visando redefinir suas diretrizes e metas, planejar estratégias e ações, tendo a

excelência e o mérito como pilares centrais e isso requer boa Governança (favorável, adequada) facilitadora que possibilite o incremento dos processos da instituição (BRASIL, 2013).

Destacou-se, ainda, nas diferentes respostas dos entrevistados a ênfase dada aos muros invisíveis da UFPE, que urge transposição e/ou eliminação o quanto antes. É preciso escutar e participar da sociedade, pois é essa mesma sociedade que vai trazer problemas, mas vai apontar também diversas soluções como a flexibilização dos currículos, a multidisciplinaridade das disciplinas visando auxiliar a IFES para o atingimento de metas e ações rumo a uma UCM (BRASIL, 2013).

Por conseguinte, seguir a ambição de ser uma Universidade de Classe Mundial, para a qual se exige a implementação da boa governança. Adotar os Mecanismos de Governança implica trilhar um caminho para a construção de uma UCM, com menos erros e mais assertivas, uma IFES comprometida com os clamores da sociedade e voltada para eficiência dos seus processos institucionais, sendo diversa, trabalhando o ensino de qualidade com um olhar no futuro.

Referências

ABRAHAMSON, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*. Jan 1996, v21, n1, p. 254.

ALTBACH, P. G. Globalization and the university: myths and realities in an unequal world. *Tertiary Education and Management*, Boston, Estados Unidos, v. 10, n. 1, p. 3-25, 2004.

_____. The costs and benefits of world-class universities. *International Higher Education*, n. 33, 2004.

_____. *Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World*. Almanac of Higher Education, Washington, D.C., 2010a. Disponível em: <http://ww.nhnea.org>. Acesso em 06 de junho de 2015.

_____, *et al.* Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. Boston: Sense Publishers, 2010.

_____. Reportagem: Modelo brasileiro de universidade pública pode ser insustentável, concedida a Carlos Orsi. UNICAMP, 2012

ALTBACH, P. G. SALMI, J. T. The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities. The World Bank - 2011
Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/01/17046796/road-academic-excellence-making-world-class-research-universities>
Acessado em 20 de maio de 2014.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p.74-86, jul. 1996.

ARAÚJO, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e de seu aparelho** – Brasília: ENAP, 2002.

BALDRIDGE, J.V. et al. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: J.V. Baldrige & Del (editors). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley: McUtchan, 1983, p. 38-59.

BAKER, G., HACKER, P. M. S. *Rules, Grammar and Necessity. Volume 2 of An Analytical Commentary on the Philosophical Investigations*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2009.

BENTO, L. V. *Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização*. 1. ed. Barueri (SP): Manole, 2003, v. 1.

BERNHEIM, C. T. CHAUI, M.de. S. *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior Brasília: UNESCO, 2008.*

Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422por.pdf>.

Acessado em: 09 de maio de 2015.

BRANDÃO, M. M. **Governança Corporativa e a Influência dos Acionistas Minoritários no Sistema de Decisões Estratégicas**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais: 2004. Disponível em:

http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BrandaoMM_1.pdf. Acessado em 05 de março de 2016.

BRASIL, 1996. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Presidência da República. Brasília, DF: Diário Oficial da União de 23.12.1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acessado em: 24 de abril de 2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 466/12. Trata de pesquisas em seres humanos e atualiza a resolução 196. [Internet]. Diário Oficial da União. 12 dez. 2012.

Acessado em 20 de janeiro de 2016.

Disponível: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/projetos-relacionados/governanca-publica/governanca-publica.htm>.

Acessado em 30 de junho de 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União-Plano Estratégico 2011-2015. Disponível em: portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId. Acessado em 30 de junho de 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. *Portaria-Segecex 4, de 26 de fevereiro de 2010: Manual de auditoria operacional*, 2010c. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF>>. Acessado em: 10 de julho 2015.

BRASIL. UFMG- Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017 Disponível em: <http://docplayer.com.br/3232814-Universidade-federal-de-minas-gerais-plano-de-desenvolvimento-institucional.html> Acessado em 09 de julho de 2015.

BRASIL. UFPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2015. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pdi_14_18_of.pdf>. Acessado em: 26 set. 2015.

BRASIL. UFPE. Planejamento Estratégico Institucional. 2013. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13_27_.pdf>. Acessado em: 25 de maio de 2015

BUARQUE, C. **A Universidade numa Encruzilhada**. In: **A Universidade na Encruzilhada**. Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília, 6-7 ago. 2003. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.

_____. Desaprenderam de Pensar. Veja, São Paulo, ed. 2461, p. 13-17, ano 49, n.3, 20 de janeiro de 2016. Entrevista concedida a R. Bonin.

CALADO, S. dos S; Ferreira, S.C dos R. Análise de documentos: método de recolha e análise de dados. Disponível em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf> Acessado em 23 de abril de 2016.

CHAUI, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora Unesp, 2001.

CHAFFEE, E. E.; TIERNEY, W. G. **Collegiate culture and leadership strategies**. New York: American Council on Education and Macmillan Publishing Company, 1988

CHARLE, C; VERGER, J. **História das universidades**. Tradução de Elcio Fernandes. São Paulo: Editora da UNESP, 1996. 131p.; il. (Universitas). Título original: Histoire des universités.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa Comunidade Global. Relatório da Comissão sobre Governança Global.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996.

COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE. **Our Global Neighbourhood.** The Basic Vision. The Commission on Global Governance, Geneva, 1995.

_____. **Our Global Neighbourhood.** The Basic Vision. The Commission on Global Governance, Geneva, 1996.

COSTA, L. C, Professor Assistente da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e Doutorando em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS-RS). Artigo sobre “Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas”, publicado na Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Ano I - Número I - julho de 2009.

Disponível

em:http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_documental_pistas_teoricas_e_metodologicas.pdf

Acessado em 25 de julho de 2015.

_____.L. C. Palestra Proferida como presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), 2012

COVA, C. J. G. **A informação contábil como determinante da governança corporativa.** Caderno de Estudos e Pesquisas, v. 15, n. 15, dez. 2011.

BUARQUE, C. **A Universidade numa encruzilhada.**

<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/palestra6.pdf>. Acessado em 12 de agosto de 2015.

_____. Ex-Ministro da Educação do Brasil. Trabalho apresentado na Conferência Mundial de Educação Superior + 5, UNESCO, Paris, 23-25 de junho de 2003. Acessado em 25 de julho de 2015

DIAS SOBRINHO, J. **Educação superior, globalização e democratização: qual universidade?** *Rev. Bras. Educ.* [online]. 2005, n.28, pp.164-173. ISSN 1809-449X. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782005000100014>. Acessado em 20 de julho de 2015.

_____. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. *Educ. Soc.* [online]. 2010, vol.31, n.113, pp. 1223-1245. ISSN 0101-7330. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302010000400010>. Acessado em 20 de julho de 2015.

DE WIT, H. Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: a historical, comparative, and conceptual analysis. Westport: Greenwood Press, 2002. 270p

DINIZ, E. **Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado**: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, n. 3, 1995.

DUARTE, R G et al. **O papel dos relacionamentos interpessoais no processo de internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES)**, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2227.pdf>. Acessado em 01/11/2015.

ESTADO DO MUNDO 2014: Como Governar em Nome da Sustentabilidade/ Worldwatch Institute; Organização: Tom Prugh e Michael Renner. Salvador, BA: Uma Ed., 2014. O que é governança D. Conor Seyle e Matthew Wilburn Kin. Disponível em: http://www.wwiu.org.br/estado_mundo_2014.pdf. Acessado em 23 de junho de 2015

FÁVERO, M. L.A. **Vinte e cinco anos de reforma universitária**: um balanço. In: MOROSINI, M. C. (Org.) Universidade no Mercosul. São Paulo: Cortez, 1994.

FALQUETO, Júnia M. Z. A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, 2012. Disponível em http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12160/1/2012_JuniaMariaZandonadeFalqueto.pdf. Acessado em 03 de maio de 2014.

_____. J, SILVA. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 22-41, jan. 2013. ISSN 1983-4535. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p22>. Acessado em: 03 maio 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p22>.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 5-33 set. /dez. 1996. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=816&Itemid=129. Acessado em 11 de julho de 2015.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
FLEURY, A. FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica.** Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, F. C. P. **O curso de Administração Pública.** FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. Relatório de pesquisa 05. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008.

FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman Publishing, 1984.

FREITAS NETO, J. A. de. "A reforma universitária de Córdoba (1918): um manifesto por uma universidade latino-americana." *Revista Ensino Superior Unicamp, Leia a íntegra nas 71* (2012). Disponível em:
http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinosuperior/ed03_junho2011/pdf/10.pdf.
Acessado em 20 de abril de 2016.

GARDIN, Jean-Claude. Document analysis and linguistic theory. **Journal of Documentation**, v.29, n.2, p.137-168, Jun. 1973.
Disponível em:<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb026553>.
Acessado em 13 de setembro de 2015.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILES, T. R. **História da Educação.** São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda., 1987.

GODOI, J.; GUIMARÃES, R. S. **Do original à cópia: a voz dos estilistas sobre a criação da moda.** *Revista Emancipação*, Ponta Grossa, v. 10, n. 1, p. 375-86, 2010.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sócias.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

GRANT C. B., Pró-Reitor (Internacionalização), University of Bath. Palestrante do Simpósio Excellence in Higher Education/Fapesp, 2014, sobre International Collaboration in WCUs. <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/reportagens/especialistas-defendem-estimulo-seletivo-para-criar-universidades-de-classe-mundial-no-brasil>. Apresentação publicada em 28/01/2014.

GUIMARÃES, J. A. Presidente da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), conferência "Internacionalização das Universidades Brasileiras". 66ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), na Universidade Federal do Acre (UFAC), 2014. Reportagem de Natália Morat. Acessado em 05 de agosto de 2015.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2000.

IAU. (2006). Annual Report 2006. Paris, France: IAU Secretariat and the International Universities Bureau.
Disponível em: http://www.iau-aiu.net/content/pdf/anual_report2006.pdf
Acessado em 15 de setembro de 2015

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 3 ed. São Paulo, 2004.

_____, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. /Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2009.

_____, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2010.

Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acessado em: 17 de julho de 2015.

_____, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2015

Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acessado em: 19 de julho de 2015.

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. Study 13. 2001.

Disponível em:

<http://www.ifac.org>>. Acessado em: 12 de julho de 2015.

JUSTINO, E. Internacionalização das instituições de ensino superior: estratégia ou modismo. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**. Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 38-60, 2º.Semestre/2009.

Disponível em:<http://revista.ctai.senai.br/index.php/edicao01/article/viewFile/116/57>>.

Acessado em: 02 de agosto de 2015.

KNIGHT, J. **Internationalization: management strategies and issues**. *International Education Magazine*, CBIE, Ottawa, v. 9, n. 1, p. 6-22, 1993.

_____. Internationalization of Higher Education Practices and Priorities: 2003 IAU Survey Report. Paris: IAU, 2003.

Disponível em:

<http://www.unesco.org/iau/internationalization/pdf/Internationalisation-en.pdf>. Acessado em: 02 de novembro de 2015.

_____. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, v.8 (1), pp. 5-32.

doi: 10.1177/1028315303260832. Disponível em: <http://jsi.sagepub.com/content/8/1/5>

Acessado em 13 de abril de 2015.

KICKERT, W. J. M. **Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo American managerialism**. *Public Administration*, v. 75, n. 4, p. 731-752, 1997.

LANG, Alice Beatriz da Silva Gordo. **História Oral: Muitas Dúvidas, Poucas Certezas E Uma Proposta**. In: MEIHY, José Carlos Sebe (Org.). **(Re) Introduzindo História Oral no Brasil**. Série Eventos. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1.996.

LAUS, S. P. **A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina / Sonia Pereira Laus**. – 2012. 331 f.: il.

http://labmundo.org/2014/wp-content/uploads/2014/01/LAUS_tese.pdf. Acessado em 12 de outubro de 2015.

LEVIN, H., et al. **What is a world class university**. In: Conference of the Comparative and International Education Society, Honolulu, HI, March. 2006.

LIMA, M. C. Monografia: **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____ **A Internacionalização da Educação: Qual o Rumo do Ensino Superior?**
Aula Pública na Opera Mundi. Publicado em 05 de maio de 2014 Disponível em:
https://www.youtube.com/watch?v=rkUB61_i5ZM
Acessado em 08/08/2015

LIMA, M; CONTEL, F. **Características atuais das políticas de internacionalização das instituições de educação superior no Brasil.** Revista e Currículum, PUCSP – SP, Volume 3, número 2, junho de 2008. Disponível em: <http://www.pucsp.br/ecurriculum>. Acessado em: 28/02/2015

_____; CONTEL, F. B. Períodos e motivações da internacionalização da educação superior brasileira. In: COLLOQUE DE L'IFBAE, 5. 2009, Grenoble. Anais ...Grenoble, maio 2009.

LIMA, M S., C. de. **Imagem e identidade:** Estudo sobre o professor universitário. 2012. http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7626/1/ulsd064413_td_tese.pdf. Acessado em 01/11/2015.

LINS, M. da P. P. **A Pragmática e a Análise de Textos.** In Revista (con) Textos Linguísticos,. v2 n2, Aracruz Facha. 2008,

LÖFFLER, E. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs - modernisierung. Verwaltung + Management, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.
LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MAGALHÃES, R. S. P. **Governança em organizações públicas - desafios para entender os fatores críticos de sucesso:** o caso do tribunal de contas da união. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas.
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2297032.PDF> Acessado em 20 de junho de 2015.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 4ª Edição, 2004.

MARMOLEJO, F. **Universidade Pública deve cobrar mensalidade.** Reportagem a Folha de São Paulo, reproduzida pela UNICAMP, 2013.
Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/notas/para-coordenador-do-banco-mundial-universidade-publica-deve-cobrar-mensalidade>. Acessado em 7 de outubro de 2015.

_____. **Desafios, internacionalização e futuro do Ensino Superior/** depoimento, setembro-outubro/2014. Revista PUCRS Conteúdo Extra - Edição 171. Acessado em 25 de julho de 2015.

MARCOVITCH, J. *A universidade (im)possível*. São Paulo: Futura, 1998.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.1, pp.61-82. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>. Acessado em 08/08 2015

_____. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009a.

_____. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009b.

_____. **Governança no Setor Público**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2010.

MATOS, F; DIAS, R. *Governança Pública: novo arranjo de governo*. Campinas: Alínea, 2013.

MATTOS, P. L. C. L.de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da; (org). São Paulo: Saraiva, 2006. p.347-373.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAXWELL, J. C. **Livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2008

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.
_____. **Direito administrativo brasileiro** 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MEYER JUNIOR, V. **Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade**. In: Universidade: Organização, Planejamento e Gestão. FINGER, A. P. Florianópolis: UFSC/CPGA/INPEAU, 1988. p.53-69

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 2001

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**, p. 11-24, Fall, 1987

MINTZBERG H. & QUINN, J. B., **O Processo da Estratégia**, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MPOG (2003). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Gestão pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o Governo Lula / Secretaria de Gestão. – Brasília: MP, SEGES. Acessado em 15 de setembro de 2015.

MOREIRA. T. **A Gestão e Governança**: conceitos complementares ou contraditórios? Programa de Pós-graduação em Urbanismo. Disponível em <http://www.pucpr.br/arquivosUpload/5386881511349804756.pdf>. Acessado em: 26 ago. 2015.

MOROSINI, M. C. (Org.) **Universidade no Mercosul**. São Paulo: Cortez, 1994, p 149-177.

_____. **Estado do Conhecimento sobre Internacionalização Universitária**: princípios e práticas. **Educar**, n. 28, p. 107-124, jul./dez, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200008>. Acessado em: 26 ago. 2015.

NARDES, A. Presidente do Tribunal de Contas da União (TCU). Presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Luiz Cláudio Costa, apresentou o painel inaugural do Salão UFRGS, com o tema “A Universidade de Classe Mundial”, 2012. Acessado em 25 de julho de 2015.

NADER. H. Presidente da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). Entrevista sobre Classe mundial no Brasil, produzida por Karina Toledo e Elton Alisson, jornalistas da Agência Fapesp – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, 2011. Publicada na Revista Ensino Superior/UNICAMP. Acessado em 05 de agosto de 2015.

NASCIMENTO, T.P.C. **Educação sem distância: oportunidade para maior profissionalização do servidor público.** XI Congresso Internacional del CLAD sobre 1ª Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 2006. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0055923.pdf>>. Acessado em: 10 junho. 2015.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **OECD Principles of Corporate Governance.**

Disponível em:

<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>. >. Acessado em: 18 de julho de 2015.

OLIVEIRA, J. S.de. Artigo: **Internacionalização da Educação Superior nas Relações Internacionais do Brasil: O Caso do Programa Ciência sem Fronteiras.**2015

Disponível em:

http://bdm.unb.br/bitstream/10483/11450/1/2015_JulianaSantinideOliveira.pdf
Acessado em 10 de janeiro de 2016.

PERLATTO, F. **As mudanças estruturais das universidades públicas brasileiras:** uma proposta dialética de interpretação. Disponível em

<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/45>. Acessado em: 26 ago. 2015.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, D. A. Administrando a escassez nas instituições federais de ensino superior. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 18, n. 36, p. 139-165, jan.-abr. 2007
<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/viewFile/2104/2062>. Acessado em 20 setembro de 2015.

PORTAL BANCO MUNDIAL- BRASIL 2014

Disponível em: http://www.brasil.gov.br/@_@search?Subject%3Alist=Banco%20Mundial
Acessado em 14 de setembro de 2015.

QUEIROZ, M. A. S.; PETER, M.G. A.; MACHADO, M. V. V.; GOMES, A. O.; RODRIGUES, M. D. N. Artigo Científico: “Controle interno e controladoria na Administração Pública: estudo nas universidades federais brasileiras”, apresentado no XIX Congresso Brasileiro de Custos – Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2012. Disponível em: <http://website.acep.org.br/2011/wpcontent/uploads/2014/11/ARTIGO-31.pdf>. Acessado em 10 de abril de 2016.

REIS, F.J.G.; **Formação de líderes para gestão e universidade de classe mundial.**

www.fabiogarciareis.com.br/.../UniversidadeClasseMundial.pdf. Acessado em 29 de setembro de 2015

RIBEIRO, R.M. da C. **Os Desafios Contemporâneos da Gestão Universitária: Discursos Politicamente Construídos.** Artigo.
www.anpae.org.br/.../RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf
 Acessado em 16 de março de 2016.

RICHARDSON, R J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
 ISBN: 8522421110.

RICHARDSON, R.J., Peres, J.A.S., Wanderley, J.C.V., Correia, L.M., Peres, M.H. de M. (2011). **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas.

RODHES, R.A.W. **The new governance: governing without government. Political Studies**, vol. 44, n°4, 1996, p. 652-667.

RODRIGUES, José. **O moderno príncipe industrial: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria.** Campinas: Autores Associados, 1998.

ROSENAU, James N. “**Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial**”. In: Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial.** Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. pp. 11-46.

ROSENAU, J. N; CZEMPIEL, Ernest-Otto. **Governança sem Governo: ordem e transformação na política mundial.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.

ROSSETTI, J.P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos e desenvolvimento e tendências.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA C. D. de; GUIDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. In: **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais.** Ano 1, n. 1, jul./ 2009.

SALMI, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities.* Washington DC: Banco Mundial. Rumos do Desenvolvimento.

Disponível em:

<http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/WCU.pdf>. Acesso em 30/07/2015.

_____. **Nine Common Errors When Building a New World-Class University.** – 22 Aug., 2010. (mimeo).

_____ **Palestra: Planejamento Estratégico em instituições. Pontífice Universidade Católica do Paraná (PUCPR), 2014.**

SANTOS, M. H. C. (1997). **Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de capacidade governativa e relações Executivo-Legislativo no Brasil pós-constituente.** V. 40, nº 3. Rio de Janeiro, RJ

SANTOS, C.R.A dos. **A Universidade na Encruzilhada.** Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília, 6-7 ago. 2003. Brasília:

SCHWARTZMAN, S. "**A Universidade de São Paulo e a questão universitária no Brasil**". Em Os desafios do ensino superior no Brasil. São Paulo, Instituto de Estudos Avançados da USP, 2005. [www.anped.org.br/.../SCHWARTZMAN, %20Simon%20-%20A%20Uni](http://www.anped.org.br/.../SCHWARTZMAN,%20Simon%20-%20A%20Uni). Acessado em 18/10/2015

_____ **Brazil's leading university: Between intelligence, world standards and social inclusion.** In: ALTBACH, P.; BALAN, J. (Ed.). **Worldclass worldwide: Transforming research universities in Asia and Latin America.** Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2007. p. 143-172.

_____ **Pesquisa universitária e inovação no Brasil.** CGEE, 2008, p. 19-43. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/cgee2008_simon.pdf>. Acesso em: 23 Abr. 2016.

_____ (org) **A educação superior na América Latina e os desafios do século XXI.** São Paulo: Unicamp, 2014.

SEYLE, C. WILBURN M.K. **O que é governança?** Estado do Mundo 2014 - Como Governar em nome da Sustentabilidade. The Worldwatch Institute.

Disponível em:

http://www.wwiuna.org.br/estado_mundo_2014.pdf. Acessado em 20 de agosto de 2015

SIMÕES, V.C. (1997). **Internacionalização das empresas Portuguesas.**

In: Economia e Prospectiva, Vol.1, nº 2, Jul-Set.

Disponível em: http://www.ces.pt/download/568/Global_DocSuporte.pdf

Acessado em 30 de janeiro de 2016.

SPELLER, P. **Experiências recentes de inovação na Educação superior – o contexto internacional.** In Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década Brasília: UNESCO, CNE, MEC, 2012.

STOKER, G. Governance as theory: five propositions. In: **Governance- International Social Sciences Journal**, March 1998.

TIMMERS, Hans. **Government Governance**: corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands Ministry of Finance. 9th Free Public Sector Conference. 11/2000. Disponível em: <<http://www.minfin.nl>>. Acesso em: 03 de maio de 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Declaração mundial sobre educação superior**. Piracicaba: UNIMEP, 1998. Contém os documentos: “Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação” e “Marco Referencial de Ação Prioritária para a Mudança e o Desenvolvimento da Educação Superior”, traduzidos por Amós Nascimento.

_____ **A Universidade na Encruzilhada**. Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília, 6-7 de agosto de 2003 Promoção conjunta da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC), da Comissão de Educação do Senado Federal e da Comissão de Educação, Cultura e Desporto da Câmara dos Deputados e com o apoio da UNESCO Brasília, novembro de 2003. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133968POR.pdf> Acessado em 08/09/2015

_____. **Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009**: As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social. 2009a. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org>>. Acesso em: 09/08/2015.

UNESP 2013. RUDGE, M.V. C./ Documento online Discurso de posse da vice-reitora da Unesp, Marilza Vieira Cunha Rudge (2013/2017). Disponível em: www.unesp.br/Home/vicereitor_ses/possevice-reitoria-final.pdf Acessado em 20 de junho de 2015.

_____ DURIGAN, J.C./ Documento online/ Artigo: **Excelência institucional universitária**. Disponível em http://www.unesp.br/aci_ses/jornalunesp/acervo/285/artigo. Acessado em: 26 ago. 2015.

UNICAMP. Universidades brasileiras devem promover internacionalização, valorizar mérito, flexibilizar regras e reduzir burocracia se quiserem chegar à elite do ensino superior, Herton Escobar Repórter especial de Ciência e Ambiente do jornal O Estado de S. Paulo, 2013 Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/notas/universidades->

brasileiras-devem-promover-internacionalizacao-valorizar-merito-flexibilizar-regras-e-reduzir-burocracia-se-quiserem-chegar-a-elite-do-ensino-superior
Acessado em 14 de maio de 2015.

UNIFESSPA. MONTEIRO.M de A. Reportagem: Gastos Públicos, 2015.
Disponível em: <http://mzportal.com.br/?p=10741>.
Acessada em 30 de março de 2016.

UNMSM. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Disponível em <http://www.unmsm.edu.pe/>. Acessada em 18 de janeiro de 2016.

USP (2009). *Planejando o Futuro* / organizadores Suely Vilela, Franco Maria Lajolo. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.iea.usp.br/iea/quem-somos/a-usp/desafios-institucionais>
2014/usp_2034__planejando_o_futuro__livro_recentemente_publicado_pela_comissao_de_planejamento_da_usp1.pdf

_____. Instituto de Estudos Avançados - Relatório de Gestão 2014. Disponível em <http://www.iea.usp.br/iea/o-que-fazemos/relatorios/relatorio-2014/view>. Acessado em 04 de julho de 2015.

_____. NETO, R.M. Universidade de Classe Mundial: desafios e perspectivas. Palestra proferida [10 de maio de 2013]. EESC - Escola de Engenharia de São Carlos/USP. Entrevista concedida a Nathália Nicola, da Assessoria de Comunicação da EESC. Disponível em <http://www.saocarlos.usp.br/60> . Acessado em 04 de julho de 2015.

_____. Dossiê Desafios Institucionais da USP em 2014. Instituto de Estudos Avançados-IEA/USP. Reportagem produzida por Mauro Bellesa - publicada em 29/de maio de 2014. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/iea/quem-somos/a-usp/desafios-institucionais-2014/dossie#Artigos>. Acessado em 20 de julho de 2015.

VALA, Jorge. **A análise de conteúdo**. In SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (org.) Metodologia das Ciências Sociais. Lisboa, Portugal: Edições Afrontamento, 1986.

VALLE, B. Wittgenstein: **A forma do silêncio e a forma da palavra**. Coleção Filosofia, n. 2. Curitiba: Editora Champagnat, 2003.

VAN DER WENDE, M. Missing links: the relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general international comparative

analysis and synthesis. In: T. KÄLVEMARK; VAN DER WENDE (Ed.) *National Policies for the Internationalizations of Higher education in Europe*. Stockholm Estocolmo: National Agency of Higher Education, 1997.

VENTURA, L.C. **Os fundamentos da governança corporativa**. São Paulo: Trevisan, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Especial liderança: a liderança aprendida. GV executivo**. FGV-EBAPE, Vol. 6, Nº 1, Jan./Fev. 2007. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4724.pdf>>. Acessado 01 de novembro de 2015.

YUSUF, S. NABESHIMA, K. (orgs.). *How Universities Promote Economic Growth*. Washington, DC: World Bank, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?> Acessado em 16 de janeiro de 2016.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade?** São Paulo: Editora Brasiliense. 9. ed. – Coleção Primeiros Passos, 1988.

_____. **O Que é Universidade?** São Paulo: Brasiliense, 2003.

WEISS, T. G.; THAKUR, R. **Global Governance and the UN: An Unfinished Journey**. Bloomington: Indiana University Press, 2010.

WERTHEIN, J. *Universidade: Relevância e Reforma*. In: **A Universidade na Encruzilhada**. Seminário Universidade: por que e como reformar? Brasília, 6-7 ago. 2003. Brasília:

UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001339/133968POR.pdf>. Acessado em 06 de junho de 2015.

WOOD JR., Thomaz. **Gurus, curandeiros e modismos gerenciais: gestão empresarial mais leve que o ar**. São Paulo: Atlas, 1999

WORLD BANK. **World Development Report 1992: development and the environment**. Washington D.C.: World Bank, 1992.

ANEXOS

Anexo A

Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração - MPA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Prof. Dr. _____

Gostaria de solicitar sua contribuição na Pesquisa intitulada “Governança para uma Universidade de Classe Mundial: desafios e perspectivas”, sob a responsabilidade da mestranda em Administração no MPA/UFPE, Regina Coeli Lafayette Neves, a qual objetiva investigar até que ponto os mecanismos de governança presentes na UFPE facilitam e/ou inibem a construção de uma Universidade de Classe Mundial (UCM). O estudo justifica-se a partir da compreensão de como os mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) presentes hoje na UFPE se relacionam, no sentido de propiciar e/ou dificultar as ações estratégicas que irão oportunizar as mudanças estruturais, de modo a direcionar a IES a trilhar o caminho para atingir o patamar de uma UCM.

Nesse sentido, sua participação é fundamental e voluntária a ser registrada por meio de entrevista gravada cujo uso será acadêmico. Quanto aos riscos e desconfortos é possível assegurar que não há riscos previsíveis; quanto aos desconfortos são àqueles inerentes a quebra de sua rotina.

Quanto aos benefícios esperados com a realização da pesquisa ainda não é possível avaliar, o que se pode afirmar é que seu desdobramento é processual.

Sua importante participação contribui para o enriquecimento da pesquisa, tendo em vista sua profunda experiência em educação no nosso País. Se em algum momento depois de consentir em sua participação houver desistência de continuar participando, existe o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. Prof. Dr. _____ não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada sem o devido consentimento, podendo então haver análise grupal dos dados, sendo resguardada a identificação individual.

Para qualquer outra informação, estou disponível no endereço: PROACAD/UFPE, Av. Professor Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, Prédio da Reitoria, 1º andar, Sala 245, ou pelo telefone 81-2126-8101.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado que o pesquisador quer realizar pesquisa sobre “Governança para uma Universidade de Classe Mundial” e que precisa da minha colaboração participando de entrevista gravada. Concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso desistir de colaborar quando quiser. A entrevista será transcrita e utilizada para trabalhos acadêmicos. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___/___/___

Prof. Dr. _____, Assinatura do participante

Regina Coeli Lafayette Neves, Pesquisadora Responsável.

Anexo B
Temas das Conversas
Entrevistas Semiestruturadas

TEMAS:

- **GOVERNANÇA**
- **MECANISMOS DE GOVERNANÇA**
- **UNIVERSIDADE DE CLASSE MUNDIAL**
 - **DESAFIOS E OPORTUNIDADES**
- **AUTONOMIA:**
 - **RECURSOS FINANCEIROS,**
 - **FUNDO PATRIMONIAL**
 - **PARCERIAS**