



Correspondência aos Autores

Teresa Dib Zambon Atvars
E-mail: tatvars@unicamp.br
Universidade Estadual de Campinas
CV Lattes
<http://lattes.cnpq.br/8194698455004359>

Milena Pavan Serafim
E-mail: mpserafim@unicamp.br
Universidade Estadual de Campinas
CV Lattes
<http://lattes.cnpq.br/0394606527784711>

Ana Maria Alves Carneiro da Silva
E-mail: anamacs@unicamp.br
Universidade Estadual de Campinas
CV Lattes
<http://lattes.cnpq.br/9302537730701238>

Submetido: 30 ago. 2023
Aceito: 21 fev. 2024
Publicado: 29 mar. 2024

[doi](https://doi.org/10.20396/riesup.v11i00.8674421) 10.20396/riesup.v11i00.8674421
e-location: e025041
ISSN 2446-9424

Checagem Antiplágio



Distribuído sobre



Interrelacionamento entre governança, gestão estratégica, administração e planejamento estratégico em instituições de ensino superior: relato de experiência da UNICAMP

Teresa Dib Zambon Atvars  <https://orcid.org/0000-0001-7471-3730>

Milena Pavan Serafim  <https://orcid.org/0000-0002-7541-4182>

Ana Maria Alves Carneiro da Silva  <https://orcid.org/0000-0001-6688-1881>

RESUMO

Objetivos: Esse artigo procura analisar as relações entre governança e planejamento em uma instituição de ensino superior pública, buscando correlacionar esses processos com a efetiva implantação de ações e projetos estratégicos. **Metodologia:** Essa análise contempla um estudo de caso, o da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), com resultados de dois ciclos de planejamento estratégico, alinhando-se às tendências internacionais de utilizar planejamento estratégico para orientar parte das ações institucionais. Para o desenvolvimento do trabalho foram utilizadas referências bibliográficas relacionadas aos temas Planejamento estratégico. Governança universitária. Gestão Estratégica, bem como documentos e relatórios descritivos do caso. **Resultados:** Esse trabalho relata alguns dos avanços institucionais diretamente vinculados aos dois ciclos de planejamentos, procurando identificar alguns padrões de governança e de estrutura organizacional essenciais para viabilizar a execução do planejamento. Dentre eles, a gestão estratégica é um dos fatores mais importantes; sem o comprometimento das lideranças e sem o acompanhamento e a divulgação das ações, o planejamento não produz resultados. **Conclusões:** O trabalho mostrou que são necessárias uma estrutura e uma governança institucional adequadas à gestão estratégica; que a cultura de planejamento está disseminada na instituição, porém nem todos os órgãos desenvolvem projetos de transformação organizacional que geram uma instituição mais eficiente. Portanto, permanecem desafios de governança, tais como a dissonância entre a gestão estratégica que viabiliza os objetivos estratégicos e o plano da administração das lideranças; a ampla divulgação dos objetivos estratégicos e de seus resultados ainda é pouco abrangente; e há dificuldades de coordenação para envolver toda a comunidade nessa forma de administração.

PALAVRAS-CHAVE

Universidades públicas brasileiras. Educação superior. Planejamento estratégico. Governança universitária. Gestão estratégica. Resultados institucionais.

Interplay among governance, management, administrative program and strategic planning in higher education institutions: UNICAMP experience report

ABSTRACT

Objectives: This article analyzes the relationship between governance and planning in a public higher education institution and strategic planning, seeking to correlate these processes with the effective implementation of strategic actions and projects. **Methodology:** This analysis includes a specific case, the University of Campinas (UNICAMP), of accounting the results of two successive strategic cycles, in line with the international trends of using strategic planning as a tool to guide some of institutional actions. For development of the work, bibliographical references related to themes of strategic planning, strategic management, descriptive documents and institutional reports were used. **Results:** This paper reports on some of the institutional achievements directly linked to the two planning cycles, seeking for some essential governance and organizational structure standards to enable the execution of planning. Among them, strategic management is one of the most important factors; without the commitment of leaders and without the monitoring and dissemination of actions, planning does not produce results. **Conclusion:** This work showed that an adequate institutional structure and governance are necessary for strategic management; that the planning culture is widespread in the institution, but not all bodies develop organizational transformation projects that generate a more efficient institution. Nevertheless, governance challenges are remaining, such as the dissonance between the strategic management that enables the strategic objectives and the management plan of the leaders; a wider dissemination of the strategic objectives and their results are not very comprehensive; and there are coordination difficulties to involve the entire community in this form of administration.

KEYWORDS

Brazilian public universities. Higher education. Strategic planning. University governance. Strategic management. Institutional improvements.

Inter-relacionamiento entre gobernanza, gestión estratégica, administración y planeamiento estratégico em instituciones de enseñanza superiores: relato de experiência de la Unicamp

RESUMEN

Objetivos: Esta obra analiza la relación entre la gobernanza y la planificación en una institución de educación superior pública, y correlaciona estos procesos con la implementación efectiva de acciones y proyectos estratégicos. **Metodología:** Incluye un estudio de caso, con resultados de dos ciclos de planificación estratégica, en línea con las tendencias internacionales para orientar parte las acciones institucionales. Para el desarrollo del trabajo se utilizaron bibliografías referidas a los temas de Planificación estratégica, Gobernanza universitaria, Gestión Estratégica e informes descriptivos de casos. **Resultados:** Este artículo relata algunos avances institucionales directamente vinculados a los dos ciclos de planificación, buscándose identificar estándares esenciales de gobernanza, de estructura organizacional y del gobierno para permitir la ejecución de la planificación. Se demuestra que la gestión estratégica es uno de los factores más importantes; sin el compromiso de los líderes y sin el seguimiento y difusión de las acciones, la planificación no produce resultados. **Conclusión:** El trabajo demostró que una estructura institucional y una gobernanza adecuadas son necesarias para la gestión estratégica; que la cultura de planificación debe difundirse en la institución, pero no todos los órganos desarrollan proyectos de transformación organizacional que generen una institución más eficiente. Sin embargo, persisten desafíos de gobernanza, como la disonancia entre la gestión estratégica que posibilita los objetivos estratégicos y el plan de gestión de los líderes; la amplia difusión de los objetivos estratégicos y sus resultados aún no es muy exhaustiva; y existen dificultades de coordinación para involucrar a toda la comunidad en esta forma de administración.

PALABRAS CLAVE

Universidades públicas brasileiras. Educación superior. Planificación estratégica. Gobernanza universitária. Gestión estratégica. Avances institucionales.

CRedit

- **Reconhecimentos:** Não aplicável.
- **Financiamento:** Não aplicável.
- **Conflitos de interesse:** Os autores certificam que não têm interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em relação ao manuscrito.
- **Aprovação ética:** Não aplicável.
- **Disponibilidade de dados e material:** Não aplicável.
- **Contribuições dos autores:** Redação – rascunho original: Atvars, T.D.Z.; Conceituação, Metodologia, Redação – revisão & edição, Análise Formal, Curadoria de Dados, Investigação, Visualização: Atvars, T.D.Z, Serafim, M.P., Silva, A.M.A.C.

Editores de Seção: Rodrigo Pivetta Werlang, Maria de Lourdes Pinto de Almeida.

1 Introdução

A sociedade vem passando, globalmente, por enormes transformações nas últimas décadas, induzidas por movimentos sociais, culturais e políticos, pelos efeitos da evolução tecnológica, ou mesmo pelas alterações mercadológicas e dos perfis profissionais. As evidências das transformações são anteriores à pandemia de COVID 19, mas, sem dúvida, se aprofundaram e se ampliaram com ela. No caso das instituições de educação superior (IES), as profundas alterações nos regramentos nacionais e transnacionais geraram impactos internos às organizações e nas formas como essas se relacionam externamente com todo tipo de stakeholders. Em muitos países, a pressão por uma nova estrutura de gestão vem obrigando as IES a alterarem seus processos administrativos e de governança, que podem gerar tensões internas nas relações sociais, profissionais, culturais e de poder entre acadêmicos e administradores (Diogo; Barboza; Carvalho, 2019; Favero; Bray, 2010). Como consequência, as IES estão buscando se adaptar às novas realidades, e para isso implantam novas formas de governança, ampliando suas atividades e esferas de influência, adotando novas formas de recrutamento de colaboradores e de alunos e inovando nas metodologias e tecnologias educacionais (Bernasconi; Celis, 2017; Donina; Paleari, 2019; Huisman, Stensaker, 2022; Sarrico *et al.*, 2013; Staub, 2019).

Para compreender as interrelações que facilitam ou dificultam as mudanças, é necessário analisar a relação entre governança e gestão estratégica da IES e o programa de administração do dirigente, definindo-se claramente o escopo e os limites de cada um. A diferenciação desses conceitos é um grande desafio teórico e prático pois uma IES e, particularmente uma universidade abrangente, é naturalmente uma organização complexa por suas múltiplas atividades, pela grande diversidade de interações com distintos stakeholders, e, no Brasil, e pela forma como são escolhidos os dirigentes. Nesse sentido, as IES buscam, permanentemente, encontrar um equilíbrio entre: as várias demandas democráticas que dão efetividade e eficiência aos processos acadêmicos e administrativos; a compatibilização entre a burocracia e o dinamismo acadêmico; o exercício da autonomia universitária e da autogestão com as restrições impostas pelas regulações estatais; a compatibilização das demandas da sociedade com as limitações orçamentárias; a garantia da liberdade acadêmica respeitando a missão institucional; a mediação entre a dinâmica das relações de poder que se estabelecem politicamente e a viabilização das atividades finalísticas; e as prioridades do plano de trabalho definido pela administração, cuja execução é limitada ao mandato, com o plano estratégico, cujas ações tendem a transcender a duração de mandato.

Dentro desse complexo contexto, o objetivo do presente artigo é: relatar a experiência de governança e de gestão estratégica da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), e analisar alguns dos resultados de dois ciclos quinquenais sucessivos de avaliação institucional e de planejamento estratégico, a fim de estimular boas práticas de governança e de gestão em IES públicas. São relatados alguns resultados e mostrados, por meio de uma pesquisa com as comissões internas de avaliação, que o planejamento estratégico está amplamente disseminado na instituição e que as temáticas prioritárias apresentadas por essas comissões

estão incluídas no desdobramento das estratégias e viabilizadas por meio de projetos e planos de ações.

2 Referencial teórico

O Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014, p. 32) diferencia governança e gestão da seguinte forma:

Enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas.

Ranieri (2021, s/p) aponta a complexidade conceitual que se estabelece entre a governança nas IES públicas e a administração das mesmas, ao destacar:

[...] a governança universitária consiste na capacidade de estabelecer processos decisórios aptos a assegurá-los, da melhor forma. Significa dizer, portanto, que não há um único padrão de governança, que diferentes processos podem ser estabelecidos em diferentes épocas e lugares, dependendo das circunstâncias, das estratégias para garantir continuidade, atualização, evolução ou preservação de valores. Avaliar a governança universitária requer, portanto, resposta a 3 questões fundamentais, pelo menos: os processos decisórios são adequados para guiar a instituição? Para planejar o futuro? Para lidar com os desafios sociais, culturais, científicos, tecnológicos e econômicos?

As regulações externas definem alguns regramentos legais, mas é a dinâmica interna e os princípios éticos aos quais cada instituição se subordina os que dão efetividade à governança. Por isso, não se pode definir um mesmo “*framework*” para a governança de uma IES, pois cada uma possui uma cultura própria e está submetida a contexto e circunstância que também lhe são próprios. Portanto, há vários pressupostos para se implantar a gestão estratégica em IES públicas, dentre eles: a formalização e sistematização dos processos acadêmicos, administrativos e gerenciais; a existência de sistemas de informação adequados para o acompanhamento do desenvolvimento institucional; o balanceamento entre as visões preconizadas por processos burocráticos gerenciais (Donina; Paleari, 2019) e as da área acadêmica que exigem agilidade e flexibilidade, dentre outros. Contudo, em todos os casos, a governança deveria se estabelecer a partir da missão e da identidade institucional, elementos fundamentais para o desenvolvimento institucional, presentes em todo planejamento estratégico, e são esses os elementos que deveriam orientar, sistematicamente, as ações estratégicas (Mintzberg, 1984).

Ao se tratar da governança aparece o vínculo entre governança e planejamento como 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” (Brasil, 2014, p. 25). Portanto,

para além da diferenciação entre governança e gestão, há uma complexidade adicional no caso de IES públicas, que é a existência de um programa de administração proposto pelo dirigente da instituição com mandato, em geral de quatro anos. O programa de administração do dirigente pode ou não se vincular aos objetivos da gestão estratégica, cujas macroestratégias foram definidas e delimitadas pelos Conselhos Superiores, em geral, instâncias decisórias colegiadas. Quando o dirigente se compromete com a execução do planejamento, verifica-se uma convergência com os princípios da boa governança pública, já que buscará executar e dar continuidade às estratégias definidas institucional e colegiadamente.

Além disto, no contexto das universidades públicas, parece ser necessário incorporar à análise dos processos de governança algumas complexidades que lhe são inerentes: os processos de escolha dos dirigentes englobam perfis e projetos de administração que são periodicamente alterados podendo gerar descontinuidades em projetos e ações em andamento (Birnbaum, 1992); há processos colegiados por meio dos quais se tomam as decisões acadêmicas e administrativas nem sempre bem embasadas tecnicamente e com uma ampla e profunda análise de risco; e há uma coexistência de órgãos descentralizados com grande autonomia, principalmente os de natureza acadêmica, por meio das quais se efetivam as muitas ações finalísticas não necessariamente alinhadas aos objetivos estratégicos. Talvez por essas complexidades, o tema da governança visando viabilizar as grandes estratégias das IES ainda seja um assunto incipiente no Brasil (Gesser *et al.*, 2021), e há autores que caracterizam a governança nas IES como uma anarquia organizada ou o modelo da lata de lixo (Balbachevsky; Kohtamäkim, 2019, p. 237). Nesse sentido é interessante notar a diretriz do TCU de que uma boa governança requer uma “adequada capacitação dos membros da alta administração e da gestão operacional [...]” e que “o processo de capacitação deve ser realizado quando esses forem nomeados para novas funções ou quando se fizer necessário” (Brasil, 2014, p. 54). Em outras palavras, a crescente complexidade das universidades públicas, as crescentes demandas por inclusão, diversidade e equidade em contraposição às dificuldades orçamentárias, exigem cada vez mais profissionalismo das administrações.

Dentre os condicionantes para uma boa governança das IES públicas estão: a criação de mecanismos que garantam a execução de um plano estratégico de médio/longo prazos; o acompanhamento da evolução dos indicadores de desempenho das áreas acadêmicas e administrativas; a gestão de pessoal adequada aos objetivos estratégicos; e a sustentabilidade financeira e orçamentária. Por isso, da mesma forma que em outras organizações, o principal requisito da boa governança pública é o planejamento estratégico, que “corresponde à primeira e a mais importante das funções administrativas (planejar, organizar, dirigir, avaliar), e consiste num processo articulado e racional para determinar antecipadamente os objetivos e os meios para alcançá-los (projetos, ações, métodos, técnicas, etc.)” (Paludo; Oliveira, 2021, p. 71). É um documento institucional, e, portanto, deve ser um direcionador da gestão, da administração e das ações de todos os atores da instituição (Paludo; Oliveira, 2021, p. 111).

O exercício de planejar é bastante comum nas IES ao redor do mundo (George; Walter; Monster, 2019; Bruschi; Casartelli, 2017). Aparece como plano de desenvolvimento

institucional (PDI) ou planejamento estratégico, contendo a Identidade Institucional, os Objetivos Estratégicos e as Metas a serem alcançadas. Apesar do planejamento estratégico ser uma prática bem-sucedida ao redor do mundo, um estudo de meta-avaliação mostrou que o impacto no desenvolvimento institucional está condicionado à formalização do seu monitoramento (George; Walter; Monster, 2019).

As boas práticas administrativas de uma organização evidenciam que é responsabilidade das lideranças desdobrar as estratégias em planos de ação, projetos e programas, visando atingir objetivos pré-estabelecidos e relatar e divulgar os resultados alcançados aos órgãos decisórios e à toda a instituição. Para a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento: “a boa gestão pública, é aquela que alcança resultados, independentemente de meritórios esforços e intenções. Assim não basta apenas definir bem os resultados, pois não são autoexecutáveis. Portanto, a implementação passa a ser a variável crítica.” (Brasil, 2009, p. 6).

Considerando-se os marcos conceituais, e os requisitos de governança e da gestão estratégica, a OCDE ao analisar o caso brasileiro evidencia que o PDI demandado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (Lemaitre et al., 2018, p. 43) não vem sendo utilizado como um direcionador da gestão universitária, pois o compromisso de executá-lo ao longo do mandato não é assumido pelas lideranças universitárias. Esse diagnóstico levou o Tribunal de Contas da União, dentro de sua esfera de competência, a definir um modelo de avaliação da gestão aplicável aos órgãos públicos incluindo as IES federais, no qual o compromisso com o planejamento e com resultados é um aspecto relevante (Brasil, 2020, 2021). Por exemplo, o modelo destaca com primeiro critério de governança: ‘a alta administração promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas’.

O plano de trabalho nas universidades públicas brasileiras é, geralmente, condicionado a processos políticos de escolha do reitor, pactuado com *stakeholders* internos. Como mencionado, isso adiciona uma complexidade adicional no caso de universidades públicas abrangentes, pois não cria necessariamente uma convergência natural entre o planejamento estratégico e o projeto da administração. A dicotomia entre a governança/gestão estratégica e o exercício de viabilizar o projeto administrativo orientado politicamente é o que, muitas vezes, cria descontinuidades no cumprimento de metas de mais longo prazo. Esse trabalho, ao apresentar o caso da gestão estratégica na Unicamp, uma universidade estadual pública, com autonomia de gestão com vinculação orçamentária estabelecida pelo Decreto Estadual nº 02 de fevereiro de 1989, procura abordar a interdependência entre governança e gestão para a efetiva execução do planejamento e as eventuais tensões com o projeto administrativo das lideranças.

3 Governança e planejamento na Unicamp

O planejamento estratégico é o principal instrumento que norteia a governança e a gestão estratégica de uma instituição. Compreender como a universidade se encontra (análise de ambiente interno); como e onde ela se insere (análise de ambiente externo), qual seu sentido de ser (propósito) e para onde ela pretende seguir (Visão de Futuro) são etapas fundamentais da gestão. Buscando institucionalizar uma nova forma de governança e de gestão estratégica na Unicamp, o Conselho Universitário (Consu) criou em 2001 a Comissão de Planejamento Estratégico Institucional (Copei)¹, num primeiro momento com a atribuição de aprovar distribuição de recursos e, posteriormente, com a atribuição de coordenar o planejamento estratégico e a avaliação institucional da universidade. A coordenação da avaliação institucional é realizada de forma centralizada pela Copei, à exceção da avaliação dos Centros e Núcleos Interdisciplinares de Pesquisa (C&N), cujo processo é coordenado pela Comissão de Atividades Interdisciplinares (CAI)². Os C&N são órgãos acadêmicos que se dedicam às atividades de pesquisa e extensão e que colaboram com as Unidades de Ensino e Pesquisa (UEP) nas atividades de ensino. A Copei possui essa função de coordenar, articular e acompanhar o planejamento estratégico, partindo do pressuposto de que avaliação e planejamento integram o sistema de qualidade: a avaliação diagnostica os problemas e as fragilidades, o planejamento atua no equacionamento de ações para endereçar as fragilidades e aproveitar as oportunidades. Esta instância também aprova o planejamento e os projetos estratégicos e relata, anualmente, os resultados ao Consu. Desta forma, articulam-se a avaliação, o planejamento e a gestão estratégica.

A Copei é um órgão colegiado, estatutário, formado por um subconjunto do Consu, presidida pela Coordenadoria Geral da Universidade (CGU). É, portanto, parte integrante do nível estratégico da administração universitária. Possui representação dos diretores das UEP, Colégios Técnicos (CT) e dos C&N, de docentes, funcionários técnico-administrativos e estudantes, e conta com a participação dos pró-reitores. Com uma composição plural de representantes, a Copei atua com um olhar estratégico e nesse sentido pode-se afirmar que a Unicamp satisfaz o proposto por Zimmerman para a gestão estratégica (2015, p. 47) ao possuir: "uma unidade responsável pela condução, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico". Um comitê de caráter multidisciplinar, que possa envolver dirigentes da organização e os coordenadores dos diversos projetos arrolados ao plano”.

O primeiro ciclo de planejamento razoavelmente estruturado da Unicamp e que apresentou alguns resultados ocorreu em 2004, sendo denominado PLANES/2004. Nos ciclos subsequentes, a metodologia de planejamento foi sendo aperfeiçoada, foram implantadas novas estratégias e projetos que produziram resultados, ao mesmo tempo em que se ampliava

¹ Copei foi criada pela deliberação Consu-A-04/2001: Disponível em <https://www.pg.unicamp.br/norma/2698/1>. Acesso em: 5 out. 2023.

² A CAI é regimental e regulada inicialmente pela Deliberação Consu-A-15/1989. Disponível em: <https://www.pg.unicamp.br/norma/2396/1>. Acesso em: 5 out. 2023. Conta com a participação de diretores das UEP, de coordenadores de C&N e da representação docente no Conselho Universitário, sendo presidida pelo Coordenador da Coordenadoria de C&N (COCEN).

o número de órgãos com planejamentos próprios e com algum nível de acompanhamento da execução. Esse tipo de evolução é característico do processo de aprendizagem de uma organização complexa. Os planejamentos dos órgãos da administração central foram inicialmente articulados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) e, posteriormente, pela Copei a partir da sua implantação em 2002. Nesse início, as avaliações institucionais e o planejamento eram processos independentes e apenas a partir de 2015 esses foram vinculados (Monticelli et al., 2021).

A profunda crise orçamentária pelas quais as universidades públicas paulistas passaram no período 2011-2017, cujas causas, como o decréscimo contínuo da arrecadação e a crise política, que acrescentavam enorme imprevisibilidade ao país, não foram tempestivamente endereçadas, exigindo medidas posteriores de aprimoramento da governança universitária (Agopyan; Toneto, 2015; Buccelli *et al.*, 2020; Knobel; Brandão, 2021). Dentre as medidas implantadas a partir de 2017, pode-se citar, no caso da Unicamp, que o Consu passou a exercer seu papel estratégico e decisório sobre todas as questões financeiras e aquelas relacionadas à gestão dos recursos humanos, tornando possível conter a expansão das despesas desatreladas dos repasses dos recursos do tesouro estadual (RTE). Assessorado pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP)³ e pela Copei, estabeleceu-se uma nova forma de governança na qual as decisões sobre despesas deixaram de ser monocráticas e passaram a ser colegiadas no âmbito do Consu. Relatórios periódicos sobre projetos executados e seus resultados passaram a ser apresentados pela Copei e ao Consu para acompanhamento da execução do planejamento, como estabelecido pelas boas práticas da governança pública. Com essa nova governança, as demandas que exigiam expansão de despesas passaram a ter seu mérito avaliado com análise detalhada de risco, e atendidas com a implantação de projetos estruturantes. Por exemplo, a partir de 2017 os projetos passaram a ter análise detalhada de impacto no curto, médio e longo prazos, a ser acompanhados e divulgados, sendo toda a documentação registrada e disponibilizada por meio de um sistema simples e amigável, o GePlanes⁴. Acompanhamento e divulgação são requisitos essenciais para o sucesso da execução do planejamento e fazem parte das boas práticas da gestão pública (George; Walter; Monster, 2019).

Com a vinculação entre a avaliação e o planejamento, as ações se tornaram mais alinhadas aos diagnósticos produzidos pelos ciclos de Avaliação Institucional (AI) dos períodos de 2009 a 2013 e 2014 a 2018. Para aquelas ações em que a universidade não possuía a prontidão necessária, foram implantados projetos para a aquisição de conhecimentos, principalmente para, de um lado permitir a mudança de cultura organizacional e de outro testar alternativas sobre a melhor forma de se obter resultados. Planejar se tornou particularmente importante frente às demandas sociais para que a universidade se tornasse mais diversa e inclusiva com foco nos stakeholders e no resultado, como preconiza a boa governança pública. Nesse sentido, pode-se afirmar que alguns órgãos da administração vêm respondendo positivamente a esse ciclo de PDCA (planejar, executar, executar/avaliar/divulgar e agir), com vários projetos transformadores bem-sucedidos

³ A COP teve suas atribuições definidas pela deliberação CONSU-A-18, de 30 de julho de 2002.

⁴ Sistema GePlanes. Disponível em: <https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/>. Acesso em: 5 out. 2023.

(Atvars; Serafim; Carneiro, 2022). Entretanto, faz-se necessário avaliar o quanto a atividade de planejar está introjetada na instituição e disseminada entre os principais atores, e esse é um dos objetivos deste trabalho.

4 Metodologia

Utilizou-se como metodologia uma pesquisa descritiva baseada na revisão de literatura e estudo de caso. A busca por artigos, publicações e relatórios nos temas governança, planejamento estratégico, estrutura organizacional e planejamento, gestão pública e gestão estratégica relacionados à gestão de IES públicas ocorreu na base *Google Scholar*. Compreendeu o período entre os anos 2000 e 2023 e a análise procurou identificar evidências de resultados e os desafios comuns. Dessa busca se conclui que há muita literatura sobre instituições federais, das quais selecionamos alguns exemplos, mas há pouca sobre instituições estaduais e praticamente foram encontrados relatos sobre experiências e resultados relacionados às universidades estaduais paulistas, as únicas que possuem autonomia com vinculação orçamentária. No caso das IES paulistas, as publicações se concentram nos diagnósticos e nas estratégias para superar a crise financeira. Da mesma forma, foram encontradas várias publicações relacionadas às recomendações do TCU para aprimoramento da gestão das IES federais, mas não foram encontrados trabalhos com recomendações para o aprimoramento da gestão elaboradas pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP).

O estudo de caso compreende dois ciclos de avaliação institucional, de 2009 a 2013 (AI/2009-2013) e de 2014 a 2018 (AI/2014-2018)⁵ e de planejamento estratégico, de 2011 a 2015 (PLANES/2011-2015) e de 2016 a 2020 (PLANES/2016-2020)⁶ da Unicamp. Buscou-se a partir da análise documental e da avaliação da comunidade interna descrever e problematizar a governança institucional, descrevendo o planejamento estratégico da Unicamp e seus resultados e apresentando alguns desafios a serem enfrentados. Além dos relatórios finais públicos aprovados pelo Consu e encaminhados ao Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo (CEE-SP) disponibilizados no *website* da Universidade, foram consultados os documentos internos disponíveis na intranet, tais como: os relatórios das comissões internas de avaliação, os das comissões externas de avaliação e os documentos consolidados pelos pró-reitores. O acesso a esses documentos se realiza por permissão da CGU.

Desses documentos foram extraídas as respostas de cada unidade acadêmica sobre as questões relacionadas à existência e à importância do planejamento no âmbito do órgão e que constam do **Quadro 1**. A partir das respostas foram computadas as percentagens de respostas

⁵ Relatórios de Avaliação Institucional da Unicamp. Disponíveis em: <https://www.cgu.unicamp.br/avaliacao>. Acesso em: 5 out. 2023.

⁶ Planejamentos Estratégicos da Unicamp. Disponíveis em: https://www.cgu.unicamp.br/planejamento_estrategico. Acesso em: 5 out. 2023.

com base no número total de UEP avaliadas, tendo sido possível comparar a evolução dessa percepção nesses dois períodos. Foi demandado também que os órgãos apresentassem os principais resultados dos projetos estratégicos executados e as principais demandas referentes aos objetivos estratégicos. Essas respostas foram organizadas por tema principal associados a cada um dos objetivos estratégicos dos planejamentos. Não houve uma análise estatística de frequência de aparecimento de cada tema, pois os órgãos avaliados possuem características e realidades muito distintas entre si e, portanto, as prioridades não são as mesmas em cada um deles.

5 Resultados

As avaliações institucionais e os planejamentos estratégicos da Unicamp são processos quinquenais e realizados com metodologias e instrumentos próprios. Em termos cronológicos, a AI/2009-2013 foi iniciada em 2014 e concluída em 2015; a revisão do planejamento foi iniciada e concluída em 2015, resultando no PLANES/2016-2020. A AI/2014-2018 foi iniciada em 2019 e concluída no final de 2020; a revisão do planejamento ocorreu entre agosto de 2020 e março de 2021 e gerou o PLANES/2021-2025. Ambos os planejamentos e os relatórios de avaliação institucional foram aprovados pelo Consu. Houve diferenças na sequência das etapas na AI/2014-2018 em relação ao processo AI/2009-2013: (1) a Avaliação Interna foi conduzida por comissões de cada uma unidades de ensino e pesquisa UEP, dos C&N e dos CT; (2) a consolidação desse relatórios foi realizada por uma única comissão no nível estratégico da universidade, gerando um relatório final; (3) esse relatório foi avaliado por duas comissões, uma nacional que avaliou os CT e o ensino pré-universitário e uma internacional que avaliou os resultados das UEP, C&N e administração. A vantagem desse processo foi que as comissões externas puderam avaliar o desempenho da instituição como um todo e não de cada unidade individualmente (Atvars; Serafim; Carneiro, 2022).

A avaliação interna foi realizada por todas as 23 UEP na AI/2009-2013 e 24 unidades na AI/2014-2018, e compreendeu todas as atividades universitárias (Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, Inovação, Internacionalização e Gestão). Constaram do tópico referente ao planejamento estratégico 9 questões objetivas em 2015 e 11 questões em 2020 respondidas pelas unidades de ensino e pesquisa sobre a apresentação dos projetos estratégicos executados e as propostas de projetos futuros. Dessa forma, a universidade passou a possuir um portfólio de projetos executados e demandados que constam dos relatórios de avaliação institucional, com potencial para orientar decisões estratégicas.

Para demonstrar o quanto e de que forma o planejamento estratégico foi incorporado à rotina organizacional, as respostas das comissões internas das avaliações AI/2009-2013 e AI/2014-2018 foram tabuladas no **Quadro 1**. O universo amostrado compreendeu 100% das UEP existentes em 2013 (23) e em 2019 (24). A análise das respostas mostrou que entre 2015

e 2020 houve uma evolução de 52% para 71% das UEP que formalizaram planejamentos (questão a). A forma de prospectar a importância do planejamento para os C&N nos processos de AI/2009-2013 e AI/2014-2020 foi diferente. Foi demandado que cada C&N apresentasse um planejamento estruturado. Como resultado, 19 C&N (90%) apresentaram os planejamentos e 2 indicaram que estavam elaborando. Esses resultados, somados aos das UEP mostram que o tema do planejamento está amplamente difundido na instituição. As UEP explicitaram que a prática de planejar e implantar projetos também cresceu em várias dimensões: em termos da criação de estratégias para o fortalecimento da pesquisa, ensino e captação de recurso (questão b); para o incentivo à qualificação dos docentes (d) e funcionários (i); para o incentivo à qualificação do ensino da graduação (e); e para a melhoria da comunicação com a sociedade (f) e da visibilidade internacional da universidade (h).

Quadro 1. Porcentagem das respostas positivas às perguntas formuladas às comissões internas nas Avaliações Institucionais nas UEP: 2015 (AI/2009-2013) e 2020 (AI/2014-2018)

Perguntas formuladas	2015	2020
a. Existe um processo formal e participativo de elaboração do plano estratégico, documentado e avaliado periodicamente?	52%	71%
b. Existem estratégias para o fortalecimento das áreas de pesquisa, melhoria do ensino e captação de recursos?	76%	88%
c. Existem estratégias relacionadas à melhoria do processo de seleção, contratação e qualificação dos docentes para o desenvolvimento das atividades, atuais e futuras, da unidade?	64%	46%
d. Existem estratégias de incentivo à participação dos docentes em programas de pós-doutorado fora da universidade?	56%	63%
e. Existem estratégias para incentivo à qualificação da atividade de ensino de graduação?	64%	88%
f. Existem estratégias para melhoria na forma de comunicação entre a comunidade interna e a externa à unidade?	72%	88%
g. Existem estratégias para melhoria na forma como as comunidades interna e externa são informadas sobre a Unidade: suas atividades, sua estrutura organizacional e sua produção?	72%	50%
h. Existem estratégias para melhorar a visibilidade internacional das atividades da Unidade, incluindo, por exemplo, a disponibilidade do site em inglês e anúncios de oportunidades (pós-graduação, pós-doutorado ou contratações)?	60%	83%
i. Existem estratégias de melhoria da qualificação de funcionários de apoio às atividades fim da unidade?	72%	88%
j. Existem estratégias para o fortalecimento das ações de extensão e cultura	n/a	75%
h. Leva em consideração os resultados das ações de Extensão para as decisões nas áreas de ensino e pesquisa	n/a	46%

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos formulários da AI/2009-2013 e AI/2014-2018.

Nota: n/a – perguntas não aplicadas.

As respostas à questão c (estratégias de qualificação do processo de contratação de docentes) mostram que houve uma forte redução (de 64% para 46%) no número de unidades que aprimoraram o processo. Uma possível explicação para isso é que entre 2019 e 2020, período em que a avaliação foi realizada, houve redução na reposição de quadros de docentes e funcionários devido à crise orçamentária. Em relação à questão g (estratégias de comunicação) também houve uma redução no número de unidades que implantaram ações de comunicação (de 72% para 50%). Uma possível explicação é que as unidades reconheceram a importância da comunicação interna e externa e executaram projetos para melhorar a sua

divulgação a partir de 2013 e que, eventualmente, novos projetos além dos existentes não seriam mais necessários. Entretanto, a questão da comunicação merece destaque, pois foi observado durante as discussões da Comissão Parlamentar de Inquérito criada pelo Ato 32/2019 da Assembleia Legislativa de São Paulo⁷, que, de forma generalizada, esses stakeholders externos conhecem muito pouco sobre as atividades e o funcionamento das universidades públicas paulistas. Em decorrência disso, vários projetos de comunicação foram, posteriormente, desenvolvidos em consonância com o PLANES/2016-2020, como por exemplo o “Minuto Cocen”⁸ e o “Minuto Unidades”⁹ (**Quadro 3**).

No instrumento da AI/2014-2018, foram inseridas duas novas questões (**j** e **h** - **Quadro 1**), relacionadas às atividades de extensão e de cultura. A introdução dessas questões decorreu das discussões nacionais sobre a “curricularização da extensão”, demonstrando que a universidade está atenta às alterações do ambiente externo e que o planejamento pode ser uma ferramenta flexível para incorporar novos desafios. Os dados mostram que 75% das UEP estão fortalecendo as ações de extensão e cultura e que essas ações influenciam as outras atividades finalísticas em 46% das unidades.

Como já discutido, não basta planejar, é necessário que o planejamento se desdobre em ações e que estas produzam transformações mensuráveis nas organizações. Os **Quadros 2** e **3** mostram alguns exemplos de resultados decorrentes de ações implantadas associadas aos objetivos estratégicos dos PLANES/2011-2015 e PLANES/2016-2020, respectivamente, que constam textualmente dos Relatórios das Avaliações Institucionais. Nesses casos a abordagem é meramente qualitativa a partir dos relatos dos pró-reitores e não há dados sobre quantas unidades se referiram a cada projeto. As medidas de avaliação de impacto de ações implantadas é um dos pontos críticos do planejamento que ainda não foi resolvido no âmbito da Unicamp.

Quadro 2. Portfólio de ações realizadas decorrentes do PLANES/2011-2015 descritas no relatório da AI/2009-2013

Objetivos Estratégicos	Alguns tipos de projetos
Ensino de Graduação	Aperfeiçoamento curricular; aprimoramentos em infraestrutura (secretarias, salas de aula, rede de comunicação e laboratórios de informática dos alunos); estudos sobre a evasão estimulados pela Pró-Reitoria de Graduação; programas de acompanhamento de ingressantes; valorização de atividades extraclasses; uso de tecnologias no ensino; credenciamento de cursos junto a instituições internacionais.
Ensino de Pós-graduação	Aprimoramento de cursos com conceito abaixo da média da Unicamp; aperfeiçoamento do Programa de Estágio Docente.
Pesquisa e Inovação	Estímulo à produção científica em veículos com maior impacto; melhoria na divulgação da produção artística; requalificação dos biotérios.
Extensão	Aumento na oferta de cursos.

⁷ A CPI foi instituída para “Gestão das Universidades Públicas” foi criada pelo Presidente da Assembleia com a finalidade de investigar irregularidades na gestão das universidades públicas no Estado, em especial quanto à utilização do repasse de verbas públicas. Ocorreu entre abril e novembro de 2019.

⁸ Conjunto de vídeos curtos que apresentam os C&N e suas realizações. Disponíveis em: <https://www.cocen.unicamp.br/videos/list/5/41/minuto-cocen>

⁹ Semelhantes aos vídeos dos C&N para as UEPs. Disponíveis em: <https://www.cocen.unicamp.br/videos/list/6/102/minuto-unidades>

Internacionalização	Convênios do tipo duplo diploma; capacitação de funcionários em língua estrangeira; estímulos à vinda de professores visitantes; implantação de espaço <i>marker</i> ; criação de catálogos de disciplinas em inglês.
TIC	Ampliação de rede wifi; implantação de salas de vídeo conferências; modernização de processos e de infraestrutura de TIC.
Cultura	Implantação de agendas culturais locais.
Comunicação	Melhorias nos portais e na divulgação dos cursos; criação de redes <i>Alumini</i> .
Sustentabilidade	Implantação de ações para eficiência energética; gerenciamento de resíduos sólidos.
Infraestrutura predial	Conclusão de edifícios e da ampliação de laboratórios; reforma predial, revitalização de áreas externas, implantação de laboratórios de uso comum e <i>facilities</i> ; criação de espaços de apoio aos estudantes; melhorias nas redes de suprimento de energia.
Processos administrativos	Reorganização e aprimoramento das estruturas administrativas; revisão de processos; capacitação de funcionários; criação de serviços técnicos compartilhados.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do PLANES/2011-2015 e dos relatórios de AI/2009-2013 (Atvars; Carneiro, 2020).

Quadro 3. Portfólio de algumas ações realizadas decorrentes do PLANES/2016-2020 descritas no relatório da AI/2014-2018

Objetivos Estratégicos*	Exemplos de projetos implantados
1. Aprimorar o acesso, permanência e desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal como mecanismo de promoção de igualdade e diversidade	Permanência – Revisão das políticas de bolsas e benefícios de permanência; Acesso - implementação de ingresso por meio das cotas, vestibular indígena e ingresso de talentos olímpicos.
2. Posicionar-se como protagonista no relacionamento com as esferas pública e privada	Implantação da Diretoria Executiva de Direitos Humanos (DEDH) e da primeira política de Direitos Humanos.
3. Aperfeiçoar a governança corporativa para a promoção da transparência e <i>accountability</i>	Gestão Integrada de Dados e de indicadores institucionais e estratégicos, em atendimento à Lei de Acesso à Informação LAI e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).
4. Aprimorar os métodos educacionais para torná-los flexíveis, contemporâneos e de aprendizagem centrada no estudante.	Assessora GRAD – programa de assessoria para capacitar docentes nas atividades didáticas
5. Promover a inserção de inovação e empreendedorismo na instituição extensivo à sociedade	Consolidação e Expansão do Parque de Ciência e Tecnologia (PCT-Vértice), com 100% de ocupação por <i>startups</i> .
6. Difundir o conhecimento produzido para a sociedade	Projeto Integrado de Comunicação dos C&N - vídeos Minuto COCEN e Minuto Unidades.
7. Aumentar o impacto nacional e internacional da pesquisa	Gestão de dados de pesquisa.
8. Atualizar a infraestrutura física e tecnológica da área acadêmica	Criação do Portal Laboratórios Multiusuários com os instrumentos de grande porte e forma de acesso
9. Ampliar a internacionalização com docentes, discentes, pesquisadores e funcionários	Plano de Internacionalização da Unicamp com a definição das áreas estratégicas
10. Intensificar parcerias com diferentes setores da sociedade	Parcerias com egressos da graduação – implantação do sistema <i>Alumini</i> .
11. Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira da Unicamp	Unicamp cliente livre e integral em energia elétrica com implantação de sistema de monitoramento e gestão.
12. Aumentar a eficiência dos processos de trabalho com suporte tecnológico	Governança de TI - implantação da gestão estratégica de TI na Universidade
13. Compatibilizar a disponibilidade de pessoal às necessidades dos processos e serviços	Dimensionamento do quadro de vagas não-docente, baseado em indicadores objetivos.
14. Favorecer a trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional.	Adequação de competência de pessoal às necessidades dos processos de trabalho.
15. Otimizar a infraestrutura, os serviços e o uso	Elaboração do primeiro Plano Diretor Integrado, baseado

dos espaços dos campi para a garantia de um ambiente saudável, verde, seguro e acessível.	em diretrizes preconizadas internacionalmente e aderentes aos ODS.
---	--

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos Objetivos descritos no Mapa Estratégico (Ferri *et al.*, 2020, p 168) e da consulta ao relatório de AI/2014-2018 (Atvars; Carneiro, 2020).

Esses são alguns exemplos que demonstram que um planejamento decorrente de um processo de avaliação institucional pode produzir resultados se houver uma estrutura de governança adequada para a tomada de decisão e se as lideranças estiverem comprometidas com a escolha e a execução de projetos estratégicos, viabilizando-os por meio de alocação os recursos financeiros e humanos. No caso da Unicamp, o desdobramento das estratégias foi efetivado pela CGU/Copei, estimulando e aprovando os projetos, alocando os recursos financeiros e as pessoas necessários para a execução, acompanhando a implantação de cada projeto, resolvendo os nós críticos impostos por uma administração burocrática e ineficiente, e atuando com flexibilidade para, tempestivamente, realizar as necessárias correções de rumo. Além disso, relatórios anuais de acompanhamento do planejamento passaram a ser apresentados anualmente ao Consu entre 2017 e 2020, conforme o preconizado pelas boas práticas da governança e da gestão estratégica (George; Walter; Monster, 2019; Paludo; Oliveira, 2021).

A efetividade do planejamento estratégico na Unicamp foi reconhecida pela comissão internacional de avaliação da universidade na AI/2014-2018:

[...] podemos assumir que um substancial esforço está sendo despendido no período para desenvolver o planejamento 2016-2020. O relatório indica que, apesar desse PLANES se basear na avaliação de 2009-2013, mantém uma relação direta com a autoavaliação e com a avaliação externa e constrói uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias institucionais. Os documentos do planejamento estratégico mostram uma forte compreensão conceitual dos elementos de planejamento estratégico, da necessidade de monitoramento e de *benchmarking*. (Bazhanov et al., 2020, p. 736) (tradução livre das autoras).

Ao avaliar a universidade essa comissão internacional recomendou a implantação de várias ações estratégicas, algumas delas exemplificadas no **Quadro 4**.

Quadro 4. Algumas das recomendações da comissão internacional de avaliação da AI/2014-2018

Linhas de Ação	Recomendações
Inclusão e diversidade	Desenvolver estratégias para expandir a diversidade, a inclusão em todos os níveis da universidade (p. 741). Atrair mais jovens mulheres para os programas de ciências exatas e tecnológicas (p. 703)
Revisões curriculares	Atualizar os currículos, introduzir disciplinas sobre novas tecnologias, cultura e ética, sem negligenciar as necessidades dos conceitos básicos (p.703)
Aprendizagem	Dar mais ênfase aos modelos que fortalecem o ensino e aprendizagem (p. 741)
Pesquisa	Criar uma grande interface entre os problemas locais e os globais (p. 741)
Extensão e internacionalização	Enfatizar as relações com outras universidades Latino-americanas (p. 728)
Comunicação	Estabelecer uma comunicação mais eficaz com os vários tipos de <i>stakeholders</i> internos e externos (p. 742)
Orçamento	Diversificar as fontes e continuar os esforços para racionalizar as despesas (p. 742)
TIC	Buscar operações mais centralizadas (p. 742)
Planejamento	Focar os esforços do planejamento estratégico de modo mais seletivo, com respostas mais extensivas, ajudados por <i>benchmark</i> , e alinhados aos resultados da

	AI (p. 742) Elaborar projetos relacionados aos objetivos estratégicos de forma mais cooperativa e participativa com as unidades acadêmicas (p. 738)
Administração	Focalizar as prioridades em áreas estratégicas, garantindo a elevação do padrão da universidade. Ser bastante seletiva, com áreas alvos bem definidas (p. 740) e que resultem em benefícios institucionais mais extensivos (p. 742).

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do relatório de AI/2014-2018 (Atvars; Carneiro, 2020).

Para implantar a nova agenda após a AI/2014-2018, a Unicamp revisou a identidade institucional (Missão, Visão de Futuro, Princípios e Valores), redefiniu os Objetivos Estratégicos, atualizou o Mapa Estratégico, definiu indicadores para acompanhamento dos resultados e gerou o PLANES/2021-2025 (Atvars; Serafim; Rodrigues, 2021). Várias inovações foram realizadas nesse novo processo, como por exemplo: uma definição mais clara de cada objetivo estratégico, descrição das principais linhas de ação e para cada linha de ação foram definidos os principais indicadores de mensuração de resultados. Entretanto as metas não foram estabelecidas naquele momento. Participaram da elaboração desse planejamento os membros do Consu e convidados da administração para alguns temas específicos.

Conforme se pode constatar no **Quadro 5**, a grande maioria dos 13 objetivos estratégicos do PLANES/2021-2025 e das 35 linhas de ação associadas a esses objetivos estão completamente alinhados às recomendações da comissão internacional de avaliação (Bazhanov *et al.*, 2020). Por exemplo, a comissão reconheceu que a Unicamp vem se tornando cada vez mais diversa, e propõe que esse processo tenha continuidade, o que está explicitado na linha de ação de número 5 do Objetivo Estratégico 01. Iniciativas adicionais ao período da avaliação institucional foram tomadas na gestão 2017-2021 com a instituição de cotas para o Ensino Médio e Técnico no âmbito dos Colégios Técnicos (Cotil e Cotuca) e para concursos públicos dos técnicos-administrativos da universidade, seguindo o proposto pelo PLANES/2016-2020 (Knobel; Brandão, 2021).

Outra inovação do PLANES/2021-2025 foi a vinculação de cada objetivo e linhas de atuação aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)¹⁰, como mostrado no **Quadro 5**. A necessidade de vincular os Objetivos Estratégicos aos ODS vem se tornando pauta prioritária nas universidades, e várias decisões institucionais já foram tomadas pela Unicamp: a adesão à *Global Climate Letter*¹¹; adesão ao *UI GreenMetric World University Ranking*¹²; adesão à Rede de Universidades para o Desenvolvimento Sustentável (UNIATR)¹³; a criação do Hub Internacional para o Desenvolvimento Sustentável (HIDS)¹⁴; e a consolidação das ações do

¹⁰ Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 05 out 2023.

¹¹ Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/12/10/unicamp-e-nova-signataria-da-global-climate-letter-carta-de-emergencia>. Acesso em: 05 out 2023.

¹² Disponível em: <http://www.depi.unicamp.br/ui-greenmetric-2020/>. Acesso em: 05 out 2023.

¹³ Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2021/07/06/unicamp-passa-fazer-parte-da-rede-de-universidades-para-o-desenvolvimento>. Acesso em: 05 out 2023.

¹⁴ Disponível em: <http://www.hids.unicamp.br/>. Acesso em: 05 out 2023.

Campus Sustentável – energia¹⁵. Essas decisões estratégicas requerem muitos investimentos e, ao aderir a esta agenda, a universidade assume compromissos com os requisitos da boa governança pública para além daqueles expressos pela *accountability* convencional (contábil), buscando ampliar o impacto social da instituição.

Quadro 5. Correlação entre as recomendações da Comissão Internacional da Avaliação Institucional 2014-2018, os Objetivos Estratégicos do PLANES/2021-2025 e os ODS explicitados na agenda 2030

Síntese das Recomendações do Comitê Externo da AI/2014-2018	Objetivos Estratégicos 2021-2025/Linhas de Ação
<p>Ensino Graduação e Pós-graduação:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expandir cursos, realizar revisão curricular em todos os níveis com redução de redundâncias, Flexibilizar os currículos com aumento de disciplinas eletivas e maior integração entre áreas Reforço aos programas de apoio para redução do tempo de titulação Desenvolvimento de estratégias para atrair jovens mulheres Estimular a avaliação dos cursos e dos professores pelos estudantes Conferir créditos às atividades de extensão Discutir com a comunidade as alterações implementadas e seus resultados. Discutir e estimular a diversidade em todos os níveis educacionais Ampliar oportunidades para proficiência em língua inglesa <p>Pós-graduação, Pesquisa e Internacionalização:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revitalizar todos os programas de pós-graduação com notas da Capes 3 e 4 Estimular programas combinados de graduação/mestrado e doutorado Introduzir discussões com a participação de toda a comunidade em questões relacionadas à: interdisciplinaridade, interfaces entre aos problemas sociais e locais e questões globais (saúde e doenças infecciosas, recursos hídricos, segurança alimentar, degradação ambiental e conservação), principalmente relativos à América Latina e Caribe Implantar práticas de avaliação da efetividade das atividades de garantia da qualidade no ensino e na pesquisa para melhorar os processos educacionais e de pesquisa; Realizar esforços de internacionalização para trazer estudantes para a Unicamp, incluindo a internacionalização do currículo <p>Egressos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aproximar-se mais dos egressos, buscando informações complementares às existentes na base de dados Registro Anual de Informações Sociais (RAIS) para melhor mensurar o impacto educacional Divulgação de personalidades formadas pela Unicamp compartilhando informações e criando uma Associação de <i>Alumni</i> e programas voluntários de 	<p>Objetivo Estratégico 01: Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico.</p> <ol style="list-style-type: none"> Disponibilização de vagas para ingresso Acompanhamento acadêmico Efetividade na formação de estudantes, acompanhado de orientação educacional e mentoria Recursos para permanência Diversidade Saúde Mental <p>ODS vinculados: ODS 1 - Saúde e Bem-estar; ODS 4 - Educação de Qualidade; ODS 5 - Igualdade de Gênero; ODS 16 – Paz, Justiça e instituições eficazes.</p> <p>Objetivo Estratégico 05: Ampliar a visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp.</p> <ol style="list-style-type: none"> Atração de estudantes Atração de docentes e pesquisadores (Inter)nacionalização dos currículos <p>ODS vinculadas: ODS 4 – Educação de Qualidade</p> <p>Objetivo Estratégico 06: Ter currículos atualizados, flexíveis, centrados no estudante, que utilizem recursos tecnológicos e incorporem atividades extracurriculares, co-curriculares e de extensão em todos os níveis de ensino.</p> <ol style="list-style-type: none"> Atualização e flexibilização curricular Incorporação de recursos tecnológicos no ensino Centralidade no Estudante <p>ODS vinculados: ODS 4 – Educação de Qualidade; ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima</p> <p>Objetivo Estratégico 07: Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea.</p> <ol style="list-style-type: none"> Qualificação da Produção Científica Convênios e Projetos de Pesquisa <p>ODS vinculados: ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura</p> <p>Objetivo Estratégico 03: Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade.</p> <ol style="list-style-type: none"> Interação com egressos Atualização curricular <p>ODS vinculados: ODS 4 – Educação de Qualidade</p>

¹⁵ Disponível em: <https://www.campus-sustentavel.unicamp.br/>. Acesso em: 05 out 2023.

<p>mentoria Criar de Fundos de <i>Endowments</i> para viabilizar recursos suplementares para o desenvolvimento institucional</p>	
<p>Extensão e Cultura; Inovação Social e Tecnológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estimular estudantes a participarem de atividades de extensão com a comunidade ● Realizar um melhor alinhamento das atividades da PROEC com o planejamento estratégico, definindo mais claramente os conceitos de extensão, incluindo aprendizagem em serviço, engajamento comunitário, educação continuada, parcerias colaborativas e transferência de tecnologia ● Estimular o trabalho conjunto de faculdades nas atividades de extensão e cultura ● Incluir atividades esportivas como práticas culturais com vínculos com a comunidade ● Criar programas de Lideranças culturais ● Avaliar o impacto da Unicamp com o desenvolvimento de indicadores adequados, realizando-a de forma regular e com <i>benchmarking</i> de qualidade ● Envolver todos os departamentos e faculdades nas atividades de Extensão, Cultura e Inovação <p>Criar mecanismos efetivos de recompensar as atividades de extensão, cultura e inovação</p>	<p>Objetivo Estratégico 02: Promover inovação, cultura e transferência de conhecimento, intensificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Patentes 2. Empregos gerados 3. <i>Spin-offs</i> 4. Incubação de empresas 5. Parque Científico e Tecnológico 6. Projetos com a comunidade 7. Atuação junto a órgãos externos 8. Eventos artísticos, culturais e de divulgação científica 9. Cursos de Extensão 10. Ações de Assistência à Saúde <p>ODS vinculadas: ODS 04 – Educação de Qualidade; ODS 08 – Trabalho decente e crescimento econômico; ODS 09 – Indústria, Inovação e Infraestrutura; ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições eficazes.</p> <p>Objetivo Estratégico 08: Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualificação da Extensão 2. Envolvimento com a Extensão. <p>ODS vinculadas: ODS 4 – Educação de Qualidade</p>
<p>Gestão/Financiamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Traçar estratégias para diversificar fontes de recursos para o financiamento da pós-graduação e da pesquisa ● Otimizar a utilização das estruturas de pesquisa e os laboratórios multiusuários ● Melhor alinhamento de reequilíbrio financeiro às necessidades crescentes de recursos para apoio à permanência ● Atualização dos projetos pedagógicos ● Manutenção das boas condições de equipamentos e infraestrutura. 	<p>Objetivo Estratégico 09: Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Parcerias e convênios 2. Fontes de financiamento <p>ODS vinculadas: ODS 4 – Educação de Qualidade; ODS 09 – Indústria, Inovação e Infraestrutura</p> <p>Objetivo Estratégico 11: Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da Universidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sustentabilidade financeira e orçamentária 2. Quadro de servidores 3. Recursos Extraorçamentários 4. Gestão da Infraestrutura e de empreendimentos 5. Capacitação de pessoas 6. Acessibilidade <p>ODS vinculadas: ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes</p> <p>Objetivo Estratégico 13: Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão de pessoas na área da saúde 2. Gestão de recursos, de insumos e de ativos 3. Administração sustentável de convênios 4. Custeio e investimentos <p>ODS vinculadas: ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes</p>
<p>Gestão/Pessoas</p>	<p>Objetivo Estratégico 10: Aprimorar a atratividade das carreiras da Universidade visando a preservação</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● Melhor preparo para gestão de pessoas e recursos financeiros ● Ter maior rapidez na reposição do corpo docente devido à alta taxa de aposentadorias ● Atrair profissionais mais jovens e no início da vida profissional, como forma de recompor o quadro docente com qualidade <p>Implantar incentivos para reduzir o <i>turnover</i> dos docentes</p>	<p>de quadros de alto nível condizentes com a missão e a visão de futuro da Unicamp.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitação de pessoas 2. Atração de talentos 3. Clima organizacional 4. Reconhecimento e mérito profissional <p>ODS vinculadas: ODS 4 – Educação de Qualidade; ODS 8 - Trabalho decente e Crescimento Econômico</p>
<p>Gestão/Inovação administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atuar na melhoria da gestão, da desburocratização e da infraestrutura, com registro das atividades e com indicadores de gestão, incluindo o acompanhamento da trajetória de ex-alunos em sua atividade profissional <p>Buscar novas formas de gerar e coletar dados, monitorar a evolução dos processos administrativos e acadêmicos e avaliar melhor os impactos de suas missões</p>	<p>Objetivo Estratégico 12: Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Uni-versidade.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas computacionais (TI) 2. Gestão de Contratos 3. Desburocratização 4. Gestão por processos 5. Satisfação dos usuários <p>ODS vinculadas: ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes</p>
<p>Gestão/Comunicação:</p> <p>Divulgar amplamente e com regularidade os resultados de pesquisa desenvolvidos e o valor da educação no nível de pós-graduação para o crescimento sustentável da economia, visando públicos não acadêmicos (empregadores e a sociedade)</p>	<p>Objetivo Estratégico 04: Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protagonismo da Unicamp 2. Comunicação e relação com a sociedade 3. Ações de extensão e cultura <p>ODS vinculadas: ODS 4 – Educação de Qualidade; ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura</p> <p>Objetivo Estratégico 05: Ampliar a visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atração de estudantes 2. Atração de docentes e pesquisadores 3. (Inter)nacionalização dos currículos <p>ODS vinculadas: ODS 4 – Educação de Qualidade</p>
<p>Gestão/Liderança, Governança e planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● O reitor deveria pautar no Consu uma agenda de ações para orientar a participação de todos nos assuntos resultantes da avaliação institucional, com avaliação da participação e do progresso por meio de indicadores de impacto ● Os esforços do planejamento deveriam prover a instituição dos projetos prioritários, de alto impacto e longo prazo, com garantia de continuidade, acompanhamento e benchmarking <p>Estimular a permanência de lideranças administrativas em posições chave</p>	<p>Objetivo Estratégico 12: Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Uni-versidade.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas computacionais (TI) 2. Gestão de Contratos 3. Desburocratização 4. Gestão por processos 5. Satisfação dos usuários <p>ODS vinculadas: ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes</p>

Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Bazhanov *et al.* (2020) e Atvars; Serafim (2020).

As universidades que aderiram à Agenda 2030 relatam a necessidade de altos investimentos para que as ações se efetivem, demonstrando ser mandatória a continuidade de projetos com alta capacidade de transformação. Isso é particularmente desafiador em um país em que a economia segue o modelo do “vão da galinha” (Traumann, 2021). Como a atividade econômica do país impacta a arrecadação do ICMS, que define o orçamento da Unicamp, sem um planejamento de longo prazo, os objetivos estratégicos podem não ser alcançados. É

necessário reconhecer que os desafios para a implementação do PLANES/2021-2025 são muitos, pois há ações de curto, médio e longo prazos, e, portanto, a governança e a gestão estratégica não podem estar condicionadas pela duração de mandatos delimitada pelo projeto de uma administração. Os resultados dos dois ciclos de planejamento dentro de um período de 10 anos resultaram em projetos transformadores e muitos perpassaram a duração do mandato de um reitor. Além dos resultados de projetos, aprendizados em gestão estratégica foram sendo apropriados pela instituição e esses levaram a sucessivos aperfeiçoamentos nas metodologias de avaliação institucional, de elaboração e de execução do planejamento, e de acompanhamento dos projetos.

Os registros existentes no sistema GePlanes de gerenciamento dos projetos vinculados ao PLANES/2016-2020, mostram a existência de 72 projetos apresentados por demanda espontânea, sendo que 66 foram finalizados, 5 ainda estão em andamento e 1 não foi iniciado por questões administrativas. Além desses, mostram que foram propostos dois editais sequenciais de Apoio Qualificado ao Sistema de Bibliotecas da Unicamp para induzir projetos especiais, com análise de mérito por pares, sendo que 100% dos iniciados em setembro de 2018 foram concluídos até outubro de 2020 (Edital 1) e 82% os iniciados em outubro de 2019 (Edital 2) também já foram concluídos. Em 2018 foi proposto um edital de Revitalização dos Laboratórios e Implementação de Novas Estratégias de Ensino de Graduação para induzir projetos específicos, com análise de mérito por pares, sendo que 90% foram concluídos. Em resumo: entre 2017 e maio de 2021 foram apresentados 99 projetos, sendo que 82% foram concluídos até maio de 2021, todos publicamente divulgados.

Dos projetos apresentados, constata-se, entretanto, que não há uma participação uniforme dos órgãos da administração: 64% dos projetos foram coordenados por apenas 6 desses órgãos. Uma provável interpretação para esse resultado é que as iniciativas de apresentação de projetos estruturados com planos de ação, com compromissos de execução, com apresentação de resultados e com o acompanhamento institucional ainda não é uma prática usual, mesmo que o planejamento esteja aparentemente incorporado na cultura organizacional. Outra constatação que demonstra a necessidade de melhorar a articulação no âmbito dos vários órgãos é que muitas ações estratégicas executadas e bem-sucedidas não constaram do portfólio de projetos, como é o caso daquelas associadas à sustentabilidade financeira e orçamentária da universidade (Objetivo Estratégico 11) (Ferry *et al.*, 2020) e que ocorreram com sucesso sob a coordenação da PRDU/COP (Knobel; Brandão, 2021).

Em relação ao PLANES/2021-2025, aprovado pelo Consu em março de 2021, constata-se que: (1) entre maio de 2021 e agosto de 2022 não foi apresentado nenhum projeto; (2) entre setembro de 2022 e junho de 2023, foram apresentados 37 projetos, sendo 7 não iniciados e nenhum foi concluído até junho de 2023; nenhum edital especial para indução de ações estratégicas foi apresentado à Copei; e há pouca sinergia destes projetos com os objetivos e as linhas de ações estratégicas definidas no PLANES/2021-2025 (**Quadro 5**) e com os resultados da AI/2014-2018. Nenhum relatório sobre a gestão estratégica constou das pautas do Consu após dezembro de 2020. A forte redução na quantidade de projetos, a ausência de projetos indutores e a inexistência de novos relatórios institucionais evidenciam

que o planejamento estratégico deixou de ser um direcionador das ações da universidade, resultando em uma descontinuidade na gestão estratégica que o sistema de governança existente não foi capaz de impedir.

6 Conclusões

Esse trabalho relatou a experiência de governança e gestão estratégica da Unicamp, baseada principalmente na execução do PLANES/2016-2020, com a apresentação de vários exemplos de resultados vinculados aos objetivos estratégicos e às recomendações dos comitês de avaliação institucional. As respostas das comissões internas de avaliação institucional dos órgãos acadêmicos da Unicamp mostraram que há uma percepção crescente sobre a importância do planejamento estratégico e que esse está incorporado à cultura organizacional dessas unidades. Foram apresentados também os objetivos estratégicos do PLANES/2021-2025 e a vinculação dos mesmos às recomendações da comissão internacional de avaliação do período 2014-2018.

Procurou-se discutir os requisitos da governança para a gestão estratégica e para a execução do planejamento institucional. Dentre os requisitos que são fatores críticos de sucesso de um planejamento de longo prazo, a instituição deve possuir uma estrutura organizacional com uma clara definição de atribuições e lideranças com conhecimento de governança pública e capacidade de articulação. No caso da Unicamp, o Consu, a Copei e a COP são os principais órgãos estatutários de governança que compõem o nível estratégico da instituição e que permitem a gestão estratégica. As lideranças da universidade integram esses órgãos e, portanto, podem se articular com os níveis táticos e operacionais para viabilizar a agenda estratégica definida pelo planejamento. No caso do PLANES/2016-2020, essa estrutura organizacional atuou na seleção, na priorização, no acompanhamento dos projetos e ações, na aprovação dos recursos necessários e na avaliação dos resultados dos projetos executados, demonstrando que a universidade está estruturada para realizar uma gestão estratégica compatível com as boas práticas da administração pública. Isto permitiu a existência de um portfólio de projetos executados e finalizados coerentes com os resultados da avaliação institucional. O trabalho mostrou também que a partir de maio de 2021 houve uma perda de protagonismo da gestão estratégica em relação ao projeto administrativo dos novos gestores, demonstrando que o atendimento aos citados requisitos é necessário, mas não suficiente para uma gestão estratégica.

Além disso, o trabalho mostrou que os riscos de descontinuidade das ações/projetos de longo prazo estão sempre presentes em estruturas hierárquicas verticalizadas, como é o caso do topo da cadeia de decisão da organização que não assume o planejamento estratégico como direcionador das decisões institucionais. A boa governança pública requer que o plano da administração estabeleça o **como** atingir as metas relacionadas aos objetivos estratégicos, reportando-se periodicamente aos órgãos colegiados. Em outras palavras, a administração deveria alinhar o plano da administração ao da gestão estratégica, e a execução do plano

deveria ser um exercício permeando todos os níveis hierárquicos da instituição: o nível estratégico executando o planejamento, priorizando os projetos e cobrando resultados; os níveis hierárquicos táticos e operacionais assumindo o desdobramento das estratégias e executando os planos de ação; os órgãos colegiados sendo informados dos resultados e revisando periodicamente o plano; e os órgãos de controle (em particular os tribunais de contas), cobrando resultados. Portanto, para uma boa governança não é suficiente possuir estruturas organizacionais e metodologias adequadas, é necessário incorporar o planejamento estratégico como parte integrante da gestão e, para isso, o papel articulador dos líderes universitários é essencial.

Paludo e Oliveira (2021) destacam que a boa governança pública requer líderes e facilitadores qualificados para a gestão pública, com capacidade para envolver a comunidade e as médias gerências para, sinergicamente, implantar ações transformadoras. Nesse mesmo sentido, Marcovitch (2017, p. 18) destaca que “o dirigente acadêmico, além de sólido conhecimento da área que lhe cabe dirigir, detém, portanto, uma compreensão abrangente da universidade, sendo capaz de construir uma visão coletiva de futuro a ver viabilizada muito além da duração dos mandatos”. Em alguns casos, as dificuldades da gestão estratégica podem ser resolvidas com qualificação das pessoas, com a disponibilização de metodologia, de infraestrutura e de recursos. Em outros casos, são decorrentes de processos sociais internos mais complexos envolvendo a alta administração e os conflitos de interesses entre os vários tipos de stakeholders. A compatibilização entre os diversos interesses demanda qualificação de alto nível dos gestores e uma maior maturidade para abraçar uma nova forma de gestão, baseada em estratégias, em resultados mensuráveis e no acompanhamento periódico das metas. Essa mudança conceitual já está pautada na agenda dos órgãos federais de controle, sendo demandados dos órgãos federais da administração direta e dos autárquicos, na busca por resultados para além dos contábeis e processuais (Paludo; Oliveira, 2021) e nesse sentido as IES federais já estão se adequando a essa nova realidade. O trabalho mostrou que a Unicamp, apesar de ter o planejamento estratégico amplamente introjetado e associado aos resultados da avaliação institucional, ainda não consolidou a gestão estratégica como uma das boas práticas de governança pública.

Outro ponto relevante deste trabalho é que os resultados da gestão estratégica deveriam servir para estimular boas práticas de governança e de gestão em IES públicas, porque os projetos que são realmente transformadores podem transcender a duração dos mandatos. O exemplo mais evidente é o da sustentabilidade financeira, que estava presente como Objetivo Estratégico do PLANES/2016-2020 e que permaneceu no PLANES/2021-2025. Durante décadas o comprometimento das despesas com a folha de pagamentos oscilou ao redor de 85% dos repasses do tesouro estadual (RTE). Os déficits orçamentários a partir de 2011 levaram as universidades estaduais paulistas à mais grave crise financeira desde o decreto da autonomia. Os déficits orçamentários gerados por decisões de alto risco, nem sempre profundamente analisadas pela alta administração da universidade, produziram consequências de longo prazo, além do enorme desgaste na imagem das universidades como ocorreu durante a Comissão Parlamentar de Inquérito da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Portanto, a boa governança pública trata da *accountability* responsável, e isto

esteve e está previsto nos planejamentos da Unicamp. Apesar de previsto, em muitos casos vem sendo ignorado pelos gestores. Outro exemplo que se pode citar é o caso das ações de diversidade na universidade. Uma decisão, como foi o caso das cotas, transcendeu várias administrações e apenas após vários anos é que se pode efetivamente medir o impacto das decisões tomadas. Esse assunto também estava previsto no PLANES/2016-2020 e permaneceu no PLANES/2021-2025. Ao trazer para a universidade, por vários mecanismos, esses novos segmentos da população, surgem novas demandas cujo atendimento depende de novas análises de contexto que irão balizar as decisões mais adequadas, sustentáveis e de mais alto impacto. Em resumo, um planejamento bem elaborado e bem executado produz resultados, altera o cenário e exige novas avaliações, num ciclo virtuoso de desenvolvimento. De forma inversa, um planejamento não executado frustra expectativas, leva a decisões nem sempre mais adequadas e dificulta a retomada do assunto posteriormente.

Referências

AGOPYAN, Vahan; TONETO Jr., Rudinei. O desequilíbrio financeiro da Universidade de São Paulo: origens e medidas de ajuste. **Revista da USP**, São Paulo, v. 105, p.19-32, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/106677>. Acesso em: 03 abr. 2022.

ATVARS, Teresa Dib Zambon; SERAFIM, Milena Pavan; CARNEIRO, Ana Maria. Os desafios da gestão da qualidade numa universidade pública brasileira: a experiência da Unicamp. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Campinas/Sorocaba, v. 11, p. 1-24, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/70275>. Acesso em: 01 maio 2023.

ATVARS, Teresa Dib Zambon; CARNEIRO, Ana Maria (Org.) **Relatório final de avaliação institucional UNICAMP 2014-2018**. Campinas, SP:BCCL/UNICAMP, 2020, 816p. recurso digital: il. e-ISBN 978-65-5093-007-3.

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial**: construindo e analisando indicadores. Brasília: ENAP, 2021, 43 p.: il. color. ISBN: 978-65-87791-19-7.

BALBACHEVSKY, Elizabeth; KOHTAMÄKI, Vuokko. Autonomia e Governança Universitária: uma Abordagem Comparativa USP (Brasil) e UTA (Finlândia). In: MARCOVITCH, Jacques (Ed.). **Repensar a Universidade II**: Impactos para a Sociedade. São Paulo: Editora Com Arte, 2019, p. 235. ISBN 978-85-7166-195-0.

BAZHANOV, Valentin A. *et al.* External Institutional Evaluation for period 2014-2018. In: ATVARS, Teresa Dib Zambon; CARNEIRO, Ana Maria (Org.) **Relatório final de avaliação institucional UNICAMP 2014-2018**. Campinas, SP:BCCL/UNICAMP, 2020, p.695-744. recurso digital: il. e-ISBN 978-65-5093-007-3.

BERNASCONI, Andrés; CELIS, Sergio. Higher education reforms: Latin America in comparative perspective. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, v. 25, n. 67, p. 1-

11, 2017. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3240>. Acesso em: 08 fev. 2023.

BIRNBAUM, Robert. **How Academic Leadership Works: Understanding success and failure in the College Presidency**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers; 1992. 252 p. ISBN 1-55542-466-X.

BRASIL. Produto 4. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual de Construção de Indicadores (40-70)**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/613/1/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. 2^o Ed. Brasília: TCU, 80 p., 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial Básico de Governança Organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3^o Ed. Brasília: TCU, 2020, 240 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 24 agosto 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Dez passos para a boa governança**. 2^o Ed. Brasília: TCU, 2021, 44 p. Disponível em: www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/modelo-de-governanca-e-gestao/sobre-o-gestaogov/modelo-e-guia-do-gestaogov/guia-do-img-100-pontos.pdf. Acesso em: 24 agosto 2023.

BRUSCHI, Giovana Fernanda Justino; CASARTELLI, Alam de Oliveira. A articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento em instituições de educação superior no estado do Rio Grande do Sul. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 171-188, 2017. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/poescrito/article/view/28002>. Acesso em: 08 fev. 2023.

BUCCELLI, Rogerio Luiz; *et al.* Desafios para a sustentabilidade financeira das universidades estaduais paulistas e superação da recente crise orçamentária e financeira da Unesp. In: VALENTINI, Sandro Roberto; NOBRE, Sergio Roberto. **Universidade em Transformação – Lições das Crises**. São Paulo: Editora da Unesp, 2020, p. 51-81. ISBN 978-65-5711-006-5.

DIOGO, Sara Margarida Alpendre; BARBOZA, Milka Alves Correia; CARVALHO, Maria Teresa Geraldo. An international comparative perspective on higher education institution's governance and management – Portugal, Finland and Brazil. **Intercultural Studies in Higher Education, Intercultural Studies in Education**, p. 109-133, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15758-6_5. Acesso em: 08 fev. 2023.

DONINA, Davide; PALEARI, Stefano. New public management: global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic

administrative tradition. **Higher Education**, v. 78, p. 193-219, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-018-0338-y>. Acesso em: 15 out. 2022.

FAVERO, Marietta; BRAY, Nathaniel. In: SMART, J. C. (Ed.). Herding cats and big dogs: tensions in the faculty-administrator relationship. **Higher Education: Handbook of Theory and Research**, v. 25, p. 477-541, 2010. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-8598-6_13. Acesso em: 15 out. 2022.

FERRI, Emerson José; MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena; ATVARS, Teresa Dib Zambon. Planejamento e Gestão Estratégica na Unicamp: do planejamento aos resultados. In: SERAFIM, Milena Pavan; ATVARS, Teresa Dib Zambon (Org). **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público: Aplicações e reflexões a partir da Unicamp**. Campinas: Editora Unicamp, 2020, p. 155-194. ISBN 978-65-8653-59-7.

GEORGE, Bert; WALTER, Richard; MONSTER, Joost. Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. **Public Administration Review**, v. 79, n. 6, p. 810-919, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13104>. Acesso em: 15 out. 2022.

GESSER, Grazielle Alano *et al.* Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação**, Campinas/Sorocaba, v. 26, n. 1, p. 5-23, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/dHSCFkhscTBnXtYzv59KBgD/>. Acesso em: 15 out. 2022.

HUISMAN, Jeroen; BJORN, Stensaker. Performance governance and management in higher education revisited: international developments and perspectives. **Quality in Higher Education**, v. 28, n. 1, 106-119, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13538322.2021.1951457?needAccess=true&role=button>. Acesso em: 02 jun. 2023.

KNOBEL, Marcelo; BRANDÃO, Rachel Bueno (Org.). **Relatório de Gestão: 2017-2021**. Campinas:Unicamp, 2021, 160 p. il. ISBN 978-65-88816-16-5.

LEMAITRE, Maria José *et al.* Repensando a garantia de qualidade para o ensino superior no Brasil. **Revisões das Políticas Nacionais para a Educação**. OCDE, 2018, p. 185. Disponível em: https://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/ocde/Repensando_a_Garantia_de_Qualidade_de_para_o_Ensino_Superior_no_Brasil_PT.pdf. Acesso em: 02 out. 2022.

LOBATO, Josiane de Oliveira; *et al.* Os indicadores de desempenho e de qualidade e o processo de governança nas universidades federais brasileiras: Um estudo multicaso. **Revista de Administração**, v. 12, n. 3, p. 594-609, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340427108_Os_indicadores_de_desempenho_e_de_qualidade_e_o_processo_de_governanca_nas_Universidades_Federais_Brasileiras_um_estudo_multicaso. Acesso em: 02 out. 2022.

MINTZBERG, Henry. Who should control the corporation? **California Management Review**, v. 27, n. 1, p. 90-116, 1984. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165115?journalCode=cmra>. Acesso em: 02 out. 2022.

MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena; *et al.* Avaliação institucional e gestão estratégica – vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Avaliação**, Campinas/Sorocaba, v. 26, n. 1, p. 315-342, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/HV7CFsRvwyVbMdSx597wJ4H/>. Acesso em: 02 out. 2022.

PALUDO, Augustinho; OLIVEIRA, Antonio. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba: Editora Foco, 2021. 160 p. ISBN 978-65-5515-243-2.

PLANETA, Cleopatra Silva; *et al.* Impacto Social das Universidades. *In*: Marcovitch, Jacques (Ed.). **Repensar a Universidade II**: Impactos para a Sociedade. São Paulo: Editora Com Arte, 2019, p. 195-218. ISBN 978-85-7166-195-0.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Governança universitária, complexidade, pressão e desafios**. 2021. Disponível em: <https://metricas.usp.br/governanca-universitaria/>. Acesso 30 jul. 2022.

SARRICO, Cláudia; VEIGA, Amélia; AMARAL, Alberto. The long road-how evolving institutional governance mechanisms are changing the face of quality in Portuguese higher education. **Educational Assessment Evaluation and Accountability**, v. 25, p. 375-391, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11092-013-9174-x>. Acesso em: 02 out. 2022.

STAUB, Donald. ‘Another accreditation? What’s the point?’ Effective planning and implementation for specialized accreditation. **Quality in Higher Education**, v. 25, n. 2, p. 171-190, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2019.1634342>. Acesso em: 02 out. 2022.

STEPHENS, Simon; GALLAGER, Pdraig. Metrics, metrics: the emergence of technological universities in Ireland. **Quality Assurance in Education**, v. 30, n. 1, p. 19-31, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QAE-04-2021-0060/full/html>. Acesso em: 02 out. 2022.

TRAUMANN, Thomas. Guedes e vôo da galinha: o crescimento de 2021 vem acompanhado de inflação e sem emprego. **Veja**, São Paulo, 1 de junho de 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/thomas-traumann/guedes-e-voo-da-galinha>. Acesso em: 20 nov. 2022.

WISE, Graham; *et al.* Inclusive higher education governance: managing stakeholders, strategy, structure and function. **Studies in Higher Education**, v. 45, n. 2, p. 339-352, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2018.1525698>. Acesso em: 02 out. 2022.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão Estratégica com o uso do BSC**. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: https://planejamentoestrategico.mcti.gov.br/arquivos/Gestao_Estrategia_BSC.pdf. Acesso em: 02 out. 2022.