

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

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

**RELATÓRIO EXECUTIVO**

**Regina Coeli Lafayette Neves**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Lilian Soares Outtes Wanderley, PhD.**

Relatório Executivo apresentado como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife, 2016**

## **Sumário Executivo**

1. Apresentação: Governança para Universidade de Classe Mundial - UCM
2. Objetivos da pesquisa: Identificando os Mecanismos de Governança para UCM
3. Bases Teóricas Utilizadas: Governança, UCM e Mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle.
4. Resultados e Achados: Oportunidades e Desafios
5. Considerações Finais: para uma UFPE de Classe Mundial?

# **1. Apresentação: Governança para Universidade de Classe Mundial - UCM**

---

Trata-se o presente documento de Relatório Executivo procedente de dissertação de Mestrado em Administração Profissional – MPA - defendida e aprovada em 05 de maio de 2016, na Universidade Federal de Pernambuco.

Este documento está organizado em cinco Capítulos. O Primeiro Capítulo apresenta a origem e a estrutura do estudo. No Segundo Capítulo tem-se os objetivos da pesquisa: Geral e Específicos. No Terceiro, são apontadas as bases teóricas utilizadas na pesquisa, ou seja, autores e principais conceitos utilizados no estudo destacados em forma de síntese. Já o Quarto Capítulo concentra-se nos achados e resultados da pesquisa. Por fim, o último Capítulo tem-se as considerações finais do estudo obtidas por meio da análise dos resultados.

## **2. Objetivos: Identificando os Mecanismos de Governança para UCM**

---

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

Dessa forma, o objetivo geral desta investigação científica é identificar como os mecanismos de governança na UFPE facilitam a 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 sob a ótica dos entrevistados;
- iii.** Apresentar os pontos em que a Governança na UFPE mais se aproxima de uma Universidade de Classe Mundial.

### 3. Bases Teóricas utilizadas: Governança, UCM e Mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle

---

Para realização deste estudo sobre Governança para uma Universidade de Classe Mundial: desafios e perspectivas, o foco teórico abordou três perspectivas: Governança em Universidade de Classe Mundial; Universidade de Classe Mundial e Mecanismos de Governança do TCU para o Setor Público.

Entendeu-se que de tempos em tempos, a globalização tem sido responsável pela disseminação de ideias, conceitos, princípios e modismos gerenciais mundialmente. Assim, todas as áreas do conhecimento, estão sujeitas aos modismos (ABRAHAMSON, 1996).

Surgem novos modelos, teorias e ferramentas de gestão, que facilmente são assimilados e incorporados no contexto organizacional. “De fato, as empresas não só aderem a modismos gerenciais, como também ajudam a manter a aparência, o mito, que esses modismos realmente funcionam” (WOOD JR, 1999, p. 23).

Dentre essas novidades, as expressões como Governança, Universidade de Classe Mundial têm dividido opiniões. Para muitos 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).

Para muitos a Governança tem sido mencionada como um modismo, ou uma palavra bonita para substituir gerenciamento (BRASIL, 2014). No entanto, Governança não é mais um mero 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 tais como: a Liderança, a Estratégia e o Controle, que postos em prática 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).

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).

Para viabilizar o estudo foi necessário compreender a Governança em Universidade de Classe Mundial (UCM). A partir das leituras realizadas percebe-se que não há um modelo universal para se produzir uma UCM. Todavia para alcançar o padrão de UCM a instituição 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).

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”.

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).

Enfim, a Governança para uma Universidade de Classe Mundial 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).

Nessa linha de raciocínio, para compreender uma UCM seria importante navegar pela história e tentar compreender o papel da universidade frente à sociedade, conforme exposto por (BUARQUE, 2003, p. 3) “a universidade nasceu, há oito séculos e meio, porque os mosteiros medievais [...] Essa instituição milenar cujo papel foi consolidado ao longo dos séculos apresenta pouca modificação na sua trajetória de disseminação do conhecimento”.

Trazendo a história da universidade para a atualidade, observou-se que ela 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).

Para trabalhar efetivamente essa nova concepção de universidade é sumamente relevante trabalhar os 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 tais como: liderança, estratégia e o controle; os quais associados a um conjunto de componentes associados a suas práticas relativas contribuem direta ou indiretamente, 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 trabalhado, 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).

Em uma explicação simplista, constata-se que a estrutura organizacional de uma IFES 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 01.

**Figura 01 Governança na Administração Pública**



Fonte: BRASIL (2014, p. 39).

Desse modo, entendeu-se que 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).

Segue uma síntese dos autores que oferecem os principais conceitos utilizados no estudo:

**Quadro 1 – Referências**

Temas	Tópicos	Referências
Governança	<p><b>Governança em uma Universidade de Classe Mundial (UCM)</b></p> <p><b>Governança - breve discussão</b>  <b>Governança – o termo (conceito)</b></p> <p><b>Concepção da Terminologia</b>  <b>Governança: Global, Corporativa e Pública.</b></p> <p><b>Governança e UCM</b></p> <p><b>A boa Governança para uma UCM</b>  <b>Dez passos para a boa Governança</b></p>	<p>Altbach (2004, 2010)</p> <p>Araújo (2002)</p> <p>Bento (2003)</p> <p>Brandão (2004)</p> <p>Cova (2011)</p> <p>Justino (1999)</p> <p>Marmolejo (2014)</p> <p>Matias-Pereira (2010)</p> <p>Matos; Dias (2012)</p> <p>Nardes (2014)</p> <p>Rhodes (1996)</p> <p>Rosenal (2000)</p> <p>Rosseti; Andrade (2012)</p> <p>Santos (1997)</p> <p>TCU (2014)</p> <p>Timmers (2000)</p> <p>Weiss; Thakur (2010)</p> <p>Wood (1999)</p>



<b>Universidade de Classe Mundial (UCM)</b>	<b>Universidade e Internacionalização</b> <b>Características para uma UCM</b>	Altbach (2004) Buarque (2003) Costa (2012) De Wit (2002) Giles (1987) Guimarães (2014) IAU (2006) Knight (1993) Laus (2012) Lima (2012) Lima; Contel (2008) Marcovitch (1998) Oliveira (2015) Salmi (2009) Schwartzman (2005) UNESCO (1998) USP (2009) Wanderley (2003)
<b>Mecanismos de Governança do TCU para o Setor Público</b>	<b>Liderança</b>  <b>Estratégia</b>  <b>Controle</b>	Amaral (2006) Fleury & Fleury (2004) Grant (2014) Hardy; Fachin (2000) IBGC (2009) Marmolejo (2014) Maxwell (2008) Meirelles (2007) Mintzberg (1987) Reis (2010) TCU (2014) Vergara (2007)

Fonte: A autora, 2016

## 4. Resultados e Achados: oportunidades e desafios

Diante de uma nova perspectiva de padrão de universidade, onde a excelência é o fio condutor, esse novo modelo de universidade, as ditas Universidade de Classe Mundial (UCM), vem ganhando espaço pouco a pouco no meio acadêmico. 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 IFES possa vencer grandes desafios, um deles é identificar como os Mecanismos de Governança facilitam a construção de uma Universidade de Classe Mundial. No caso aplicado a UFPE vale registrar que no PEI (2013-2027) da instituição, a visão é ser uma UCM reforçando assim o comentário de Altbach

(2004) acima citado.

A expressão Universidade de Classe Mundial (UCM) é um sonho a ser realizado 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 novo 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 mais 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).

A abordagem qualitativa reforçou o entendimento por meio da pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2010) é realizada com base no material já publicado e a pesquisa documental que “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).

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 (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).

Inicialmente o referencial teórico concentrou-se no entendimento de Governança em UCM, seguindo da exploração da expressão Universidade de Classe Mundial, ressaltando nesse ponto as características essenciais para que uma IFES possa obter o título de UCM segundo estabeleceu Altbach (2004) e culminando com os Mecanismos de Governança do TCU para o Setor Público, quais sejam: Liderança, Estratégia e Controle (BRASIL, 2014).

Por conseguinte, para subsidiar toda pesquisa e bem coletar as informações dos entrevistados,

essa base teórica foi alicerçada na análise pragmática da linguagem de Wittgenstein (2009).

Nessa direção surge 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 podem facilitar a UFPE a trilhar o caminho de UCM, o reforço deve concentrar-se na Liderança, Estratégia e Controle, 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

[...] 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, deve estabelecer uma liderança forte, não uma liderança autoritária. 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 promover a visibilidade da UFPE no contexto local, regional, nacional e internacional, desde que a boa governança, de fato, seja implementada.

Além disso, a UFPE, terá pela frente um leque de desafios e oportunidades, que se consolidada a ideia de 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.

Sobre a definição do que seria uma UCM, a literatura pontua que todos querem uma Universidade Classe Mundial, mas ninguém sabe o que é, e tampouco alguém sabe como adquirir uma (ALTBACH, 2004).

Schwartzman (2008) trata das discussões acadêmicas do ensino superior no Brasil como em desacerto em relação às discussões mundiais sobre o ensino superior, uma vez 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 a UCM no país.

Apesar de ser uma temática pouco explorada no país, 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 já dá sinais do caminho a seguir para obtenção do título de qualidade e excelência frente às demais IFES do país, desde que os Mecanismos de Governança facilitem substancialmente essa inserção no contexto mundial.

A boa governança, por conseguinte, foi unânime nas respostas proferidas pelos entrevistados, como sendo um item imprescindível para uma UCM, conforme pode ser constatado nas respostas abaixo. Sob a ótica dos entrevistados outras características essenciais para que a UFPE possa prosseguir o seu objetivo de ser uma UCM foram elencadas, quais sejam:

- Boa governança (14)
- Excelência (14)
- Estabelecimento de Parcerias (12)

- Estratégia (11)
- Inovação (10)
- Liderança (9)
- Participação/ Envolvimento dos *stakeholders* (9)
- Abundância de recursos (9)
- Internacionalização (9)
- Flexibilidade (8)
- Visibilidade (8)
- Concentração de talentos, pessoas qualificadas e comprometidas (8)
- Cosmopolitismo (7)
- Infraestrutura adequada (4)
- Pluralidade (4)
- Controle (2)

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 impeditivos, os quais necessitam de um esforço maior para o alcance o 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 sem produtividade, sua finalidade é antes de tudo seguir um procedimento, dessa forma ela trabalha com os meios sem procurar atingir objetivos. Um impeditivo para a IFES 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, ou seja, ao excesso de centralização, de burocracia e de legislação, entaves 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, quanto à pergunta de pesquisa: Até que ponto os mecanismos de Governança, facilitam a construção de uma universidade de Classe Mundial, a resposta é que esses Mecanismos de Governança na UFPE em sua forma atual se apresentam como enorme desafio para trilhar da instituição na direção de uma UCM, apesar de existirem nítidos esforços nessa direção.

## **5. Considerações Finais: para uma UFPE de Classe Mundial?**

---

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 elemento base a boa governança.

Ademais as indicações de ações imediatas para concretizar o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), requer da gestão da UFPE a publicidade dessas providências para que a comunidade acadêmica possa, de fato, entender, comprometer-se e compartilhar conjuntamente desse intento.

Nesse procedimento de medidas, incentivar os gestores da UFPE a integrarem Grupos de Trabalho para fortalecer os Mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle enquanto elementos facilitadores desse processo, principalmente a Liderança e a Estratégia que são indubitavelmente os pontos fortes em que a governança na UFPE mais se aproxima de uma UCM, requer ações rápidas para se atingir o objetivo maior da IFES contemplado no PEI (2013-2027).

Não é possível prospectar um objetivo de tamanha dimensão, como ser uma universidade de Classe Mundial em 2027, “se essa é a UFPE que queremos em 2027, ela se constrói desde hoje, através de ações concretas que estamos implementando na gestão” (BRASIL, 2013, p. 04).

Nessa linha de raciocínio as recomendações para UFPE são:

a) elaborar e implantar um plano de comunicação interna e externa para que se divulgue não só o planejamento da instituição, mas suas conquistas. Sugere-se reeditar o formato “Minuto no Campus”, programa veiculado nas mídias locais para apresentar à sociedade o trabalho desenvolvido pela Universidade Federal de Pernambuco;

b) Formar 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 o sonho 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) manter um programa 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 terá 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) definir critérios de avaliação e acompanhamento dos Mecanismos de Governança, pois a partir desse acompanhamento a UFPE poderá identificar onde determinado mecanismo merece uma atenção maior para continuar cumprindo com eficácia a sua competência no contexto institucional, de forma que os objetivos da IFES sejam atendidos plenamente;

f) aumentar a participação da comunidade acadêmica, de forma clara, transparente, sem que haja tanto ruídos e dissonâncias de comunicação das decisões deliberadas.

Enfim, criar novas condições em uma organização não é tarefa fácil, ainda mais em tratando de uma instituição complexa como é a universidade. Porém, na UFPE, é necessário agir rápido para que a visão de ser uma Universidade de Classe Mundial, proposta no PEI (2013-2027) seja construída com ampla participação, tomando com aporte a boa governança rumo a uma UCM.