

**Em Busca de uma Universidade de Classe Mundial:
Uma Discussão numa Instituição de Ensino Superior no Brasil**

**Regina Coeli Lafayette Neves¹
Lilian Soares Outtes Wanderley²
Lorena Karolly Santos da Silva³
Manolita Correia Lima⁴**

Resumo

Todo país deseja uma Universidade de Classe Mundial. Para que esse desejo seja alcançado é indispensável delinear o que constitui uma UCM: este é o ponto de partida deste estudo, cujo objetivo reside em discutir as características de uma UCM, a partir do diálogo com múltiplos atores do ensino superior no Brasil. Compreende-se que o cenário da globalização trouxe diversos impactos para o contexto universitário, evidenciando a necessidade de repensar os modelos educacionais e buscar alternativas para o alcance da excelência. Optou-se por uma abordagem qualitativa, com utilização da análise pragmática da linguagem, aplicada a quatorze entrevistas semiestruturadas. A análise das entrevistas revelou que o conceito de UCM ainda é visto como embrionário. Contudo, transparece o anseio de atingir este patamar, para o qual diversos aspectos figuram como necessários. As características emergentes das entrevistas ampliam o rol já mencionado pela literatura, ao destacar como significativos itens como inovação e participação. Mencionada por todos os sujeitos da pesquisa, a boa governança se sobressaiu como característica indispensável para a obtenção do *status* de UCM.

Palavras-Chave: Universidade. Universidade de Classe Mundial. Boa Governança.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. É Coordenadora Administrativa da Pró-Reitoria Assuntos Acadêmicos (PROACAD) também pela UFPE. E-mail: rcln6@yahoo.com.br.

² PhD em Management Studies - University of Cambridge; mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora e pesquisadora da UFPE desde 1996. E-mail: lilian.wanderley@ufpe.br.

³ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Especialista em Gestão Pública e graduada em Administração pela Universidade Federal de Alagoas. E-mail: lorennasantosadm@gmail.com.

⁴ Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo, professora do PMDGI da ESPM, pesquisadora em temas subordinados à internacionalização da educação superior. E-mail: mclima@espm.br.

Introdução

As novas configurações no cenário mundial, advindas do processo de globalização, associado ao processo de internacionalização da educação superior, têm fomentado alterações visíveis nas universidades em vários países. Múltiplas demandas se apresentam, como: uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva, que vá ao encontro do interesse coletivo, com uma fiscalização que assegure a aplicação e regulação dos recursos públicos pautados na prestação de contas e transparência, princípios das boas práticas de governança (Magalhães, 2011). Essa realidade tem exigido da instituição pública a quebra de antigos paradigmas de gestão e o enfrentamento de novos desafios no caminho do desenvolvimento institucional, principalmente na esfera da educação superior, com reflexos na sociedade (USP, 2013).

Neste cenário, ao se tratar das instituições públicas de ensino superior, faz-se necessário pensar numa nova arquitetura para esta e reconhecer que a universidade não é uma entidade isolada, mas desde a sua gênese faz parte de uma rede mundial de instituições (Buarque, 2003). É nesse contexto, que o conceito de Universidade de Classe Mundial (UCM) é formulado e proposto por Altbach (2004) e Salmi (2009). Nesta perspectiva, uma UCM caracteriza-se por uma Instituição de Ensino Superior (IES) compromissada e aberta ao processo de internacionalização, aqui compreendido como sendo um meio para a integração das dimensões internacional, intercultural e global às metas, funções e implementação do ensino (Knight, 2012) e da pesquisa. Em essência, espera-se que uma UCM conquiste e preserve a excelência na qualidade de suas atividades, preze pela alta concentração de talentos; possua recursos financeiros suficientes para a consecução de suas atividades, além de apresentar governança favorável, sinalizada pela flexibilidade, inovação e visão estratégica (Salmi, 2009).

Até o momento, o conceito é pouco difundido, observa-se que ainda não há um caminho universal para se tornar uma UCM (Unesp, 2013). Entretanto, de acordo com Altbach (2004), tem se revelado como um intento a ser alcançado pelas IES que prezam pela excelência e obtenção de destaque no cenário nacional, sobretudo, internacional. É nesse contexto que o texto em tela se propõe a identificar as características associadas a uma UCM a partir do diálogo estabelecido com múltiplos atores: estudantes, funcionários, docentes e *stakeholders* externos, a partir de uma Instituição de Ensino Superior no Brasil. Dessa forma, os resultados da pesquisa concluída pretende gerar um exercício de reflexão sobre o que Grant

(2014) aponta como novos patamares de excelência para a construção de uma UCM.

Universidade de Classe Mundial – Revisão Conceitual

Em países que dispõe de um sistema universitário instalado, tem havido um movimento para se investir na transformação de algumas universidades na direção de UCM. De acordo com a literatura, para construir uma UCM, a IES deverá perseguir um caminho estratégico, direcionado por uma liderança forte, de modo que o controle estabelece o sentido do rumo com o respaldo de uma governança favorável. Nessa perspectiva, observa-se a necessidade de parâmetros que norteiem esse percurso de construção. Altbach (2004) elencou sete características que reconhece imprescindíveis para uma instituição atingir o patamar de uma UCM (Figura 1). Não sem razão de ser, a excelência acadêmica e a notabilidade internacional ganham particular destaque.

Figura 1 – Características de UCM



Fonte: Adaptado de Altbach (2004).

A primeira característica é a excelência na pesquisa, isto é, a existência de projetos de pesquisas desenvolvidos em sintonia com padrão de qualidade internacional. Isso pressupõe a existência de um corpo docente altamente qualificado, financiamento satisfatório, condições de trabalho favoráveis, além de salário atraente (Vilela & Franco, 2009). Condições que favorecem o estabelecimento de um diálogo em redes interinstitucionais.

A liberdade para se pesquisar e socializar os resultados alcançados em forma de ensino e publicação pressupõe que estudantes, professores e pesquisadores sejam livres para se

integrar a grupos, linhas e projetos de pesquisas; para escolher temas, lentes teóricas e percursos metodológicos, não podendo constituir objeto de ingerência política ou burocrática (Vilela & Franco, 2009). Também faz-se importante haver autonomia acadêmica, compreendida como a liberdade na definição de prioridades, na definição de desenhos curriculares, na instituição de processos de contratação e promoção de professores e admissão de estudantes (Vilela & Franco, 2009). Exceto a autonomia para a universidade definir critérios de avaliação de professores, cursos, programas e instituição.

Para alcançar a qualidade de ensino e pesquisa nos termos antes descritos, a infraestrutura tem a sua relevância na medida em que isso se expressa na presença de espaços de ensino e aprendizagem equipados com recursos tecnológicos, acervos bibliográficos que ofereçam condições de trabalho adequadas, laboratórios de pesquisa etc. (Vilela & Franco, 2009). Compreensivelmente, a presença de pessoal qualificado e a existência de infraestrutura compatível com as exigências do ensino e da pesquisa demandam importante montante de recursos financeiros: financiamento constitui, portanto, outra característica da UCM. Ele pode ocorrer meio de investimentos públicos ou por modelos híbridos na medida em que envolve parcerias público-privado, arranjo cada vez mais recorrente nos países do Hemisfério Norte (Altbach, 2004).

Por fim, a UCM cultiva uma cultura acadêmica marcada pelo cosmopolitismo na medida em que promove um ambiente multicultural, em que as experiências locais convivem com as de outros países, enriquecendo a pesquisa e o ensino (Vilela & Franco, 2009), sobretudo uma educação internacional. Além disso, uma UCM está aberta a presença de pessoas de diferentes origens culturais e sociais, favorecendo o surgimento e o fortalecimento de novas lideranças, prezando, assim, pela diversidade (Vilela & Franco, 2009).

Além das características já mencionadas, Salmi (2009) enfatiza a necessidade premente de uma governança favorável, pautada pela autonomia de gestão e a liberdade para implementar modificações e, assim, possibilitar a instituição trilhar o caminho que favorece o reconhecimento mundial. Também vista como governança adequada ou governança favorável, a boa governança envolve um conjunto eficiente de mecanismos de gestão, os quais possibilitam que as ações executadas por determinada instituição estejam alinhadas aos interesses das partes envolvidas (TCU, 2014), o que se aplica às universidades. Para Marmolejo (2014), esse é um dos primeiros passos para se conquistar o *status* de *world class*.

Em síntese, os atributos para que uma instituição possa trilhar o caminho de uma

UCM podem ser resumidos em termos de excelência na pesquisa, liberdade de pesquisa, ensino e expressão, autonomia acadêmica, infraestrutura, financiamento, cosmopolitismo e diversidade, além de uma boa governança.

Recursos Metodológicos Mobilizados

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo enfoque é exploratório, visto como adequado consoante ao objetivo do estudo, uma vez que a temática ainda é pouco explorada pela literatura (Richardson & Peres, 2011) nacional e internacional. Para a coleta de dados, a técnica adotada foi a da entrevista semiestruturada. Com relação à escolha dos entrevistados, a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir representatividade estatística, mas no que os indivíduos sociais têm de significativo acerca do contexto investigado (Minayo, 2010). Um *corpus* desejado é aquele que reflete o conjunto das múltiplas dimensões do objeto investigado (Minayo, 2010). Assim sendo, o critério que balizou a seleção dos entrevistados levou em conta o fato de todos apresentarem relações diretas (pesquisadores, docentes, discentes, ex-reitores) ou indiretas com a Universidade. Desta forma, nutre-se a expectativa de se reunir as múltiplas visões sobre o tema investigado. Assim sendo, entre os meses de fevereiro e março de 2016 foram realizadas 14 entrevistas presenciais, o Quadro 1 reúne o código, a data, duração de cada entrevista e breve perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Entrevistados

Código	Data	Perfil do Entrevistado
E01	19.02.2016	Ex-Reitor
E02	19.02.2016	Graduando em Ciência Política
E03	23.02.2016	Ex Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
E04	25.02.2016	Mestrando em História
E05	26.02.2016	Juiz Federal
E06	28.02.2016	Professor Titular em Ciências Administrativas
E07	29.02.2016	Doutorando em Estatística
E08	08.03.2016	Gestor da Associação Nacional de Política e Administração da Educação
E09	09.03.2016	Servidor Público de uma IES

E10	10.03.2016	Conselheiro Diretor do Conselho Regional de Administração
E11	10.03.2016	Pró-Reitor de Planejamento, Ordenanças e Finanças
E12	11.03.2016	Pró-Reitor para Assuntos Acadêmicos
E13	15.03.2016	Diretor Adjunto de Relações Internacionais
E14	081.04.16	Professor Titular em Ciências Administrativas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A unidade social de estudo para referência foi a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Em 2016, entre servidores (professores e corpo técnico-administrativo) e estudantes de graduação e pós-graduação, a referida Universidade reúne mais de 40 mil pessoas, oferece 99 cursos de graduação presenciais, distribuídos em 12 centros, e cinco cursos de graduação na modalidade à distância (UFPE, 2015). Conforme a consultoria britânica da *World University Ranking*, integrante da *Quacquarelli Symonds-QS*, a UFPE faz parte das 200 melhores universidades localizadas nos países que integram o BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (IASP, 2014). Consoante ao Ranking Universitário da Folha (RUF, 2015), a UFPE é a 10ª melhor universidade brasileira, com a média 89,47 pontos.

A questão que mobilizou o diálogo com os entrevistados se concentrou nas características apresentadas por uma UCM. Na dinâmica do processo de coleta de dados qualitativos, a formulação da questão assumiu variações, tais como: O que você entende por UCM?; Qual é a sua percepção sobre UCM? Qual é a sua visão sobre UCM? Para você, o que é uma UCM? Com o consentimento dos entrevistados, o áudio foi gravado e posteriormente transcrito. Na etapa de tratamento das narrativas se optou pela análise pragmática da linguagem, uma vez que a entrevista não estruturada ou semiestruturada corresponde a uma forma especial de conversação (Mattos, 2012). Para tanto, fez-se uso do NVivo e wordle.com.

Descrição e interpretação dos dados qualitativos

Os resultados do exercício que envolveu a coleta, o tratamento e a interpretação do material primário reunido por meio das 14 entrevistas realizadas serão apresentados na sequência. Eles irão aprofundar as características que singularizam UCM na percepção dos entrevistados.

Conceito e características da UCM: a visão dos atores consultados

Quando indagados acerca do que seria uma UCM, os entrevistados expressam uma visão ampla, por vezes imprecisa e superficial, acerca do que foi questionado. Compreensivelmente, a narrativa dos ex-reitores e pró-reitores se aproxima mais do que tem sido discutido na literatura, apesar de enfatizarem os aspectos mais alinhados à gestão universitária. O discurso dos professores, particularmente dos estudantes, pouco ultrapassa o caráter impressionista. Isso reflete um fenômeno ainda pouco estudado, tanto por representantes da academia internacional quanto por acadêmicos brasileiros. Conseqüentemente, o conceito de UCM ainda está em fase de elaboração e se trata de um fenômeno pouco compreendido. Os debates que mobilizam a agenda de pesquisa no campo da educação superior tem se dedicado particularmente à expansão do sistema universitário, ao acesso ao ensino superior e à avaliação da qualidade de cursos e programas. A discussão acerca do que é necessário para se ter uma UCM entre representantes da academia brasileira ainda é tímido.

O tratamento dos dados primários justificou a elaboração de 17 itens, descritos no Quadro 2, sendo eles: Boa Governança, Excelência, Ênfase na Pesquisa Científica, Flexibilidade, Concentração de Talentos, Inovação, Liderança, Participação, Parceria, Infraestrutura, Reconhecimento, Capacidade de Adaptação, Visão, Autonomia, Internacionalização, Cosmopolitismo e Pluralidade. Reveladoramente, a boa governança foi apontada por todos os entrevistados. Foi percebida como a dimensão capaz de dirigir, monitorar e fiscalizar a Universidade, possibilitando que ações estratégicas sejam implementadas para o cumprimento de metas e obtenção de resultados. A ênfase na excelência em geral e na excelência do ensino e da pesquisa em particular são aspectos destacados por grande parte dos entrevistados, em fina sintonia com o que tem sido discutido pela literatura consultada.

Quadro 2 – Elementos para uma Universidade de Classe Mundial

Elementos para uma Universidade de Classe Mundial		
Item	Descrição	Entrevistas
Boa governança/ Governança favorável	[...] uma governança favorável é uma necessidade, para garantir que os olhos ainda estão na meta e também ajuda a evitar desperdício de recursos. E03	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E8, E09, E10, E11, E12, E13, E14

<p>Excelência</p>	<p>[...] é uma universidade na excelência do ensino, que é o ponto principal de qualquer instituição de ensino, principalmente universidade. E05</p>	<p>E01, E04, E05, E06, E07, E09, E10, E11, E12, E13, E14</p>
<p>Ênfase na pesquisa científica</p>	<p>[...] então, pra mim uma universidade de primeiro mundo ou de Classe Mundial, seria aquela que não buscasse tanta ênfase apenas na pesquisa por conta do retorno financeiro, mas uma que buscasse uma produção intelectual, e não apenas um sistema de reprodução, que é o que é feito dentro de todas as universidades. E09</p> <p>[...] para mim, uma universidade de Classe Mundial é uma universidade que se baseia essencialmente na pesquisa [...] E13</p>	<p>E01, E03, E04, E06, E07, E08, E09, E11, E13, E14</p>
<p>Flexibilidade</p>	<p>[...] discutir e transformar esse modelo de gestão hoje, que é mais uma camisa de força para algo mais flexível que permita a Universidade se tornar de Classe Mundial. E01</p> <p>[...] altíssima flexibilidade curricular, ou seja, quebra total de matrizes ou grades disciplinares e curriculares, ou seja, eixos transversais de aprendizagem por competências. E10</p>	<p>E01, E03, E05, E06, E10, E11, E13, E14</p>
<p>Concentração de talentos, pessoas qualificadas e comprometidas</p>	<p>A qualificação técnica também [...]. Tudo isso vai gerar o quê? Um conjunto de fatores que podem levar um dia para a Universidade de Classe Mundial. E08</p>	<p>E01, E03, E05, E06, E07, E08, E11, E13</p>
<p>Inovação</p>	<p>A gente tá num sistema de reprodução do conhecimento, ou seja, não existe o novo, a gente tá sempre repetindo, você estuda um autor, vê o que ele disse e vai repetir o que ele disse na sua realidade, a sua realidade é diferente da dele, ou seja, você tem que ver uma maneira nova [...] eu acho que esse é o grande cerne da coisa pra universidade. [...] inovar seria pular pra algo novo, então nessa coisa de desconstruir e reconstruir [...] E09</p> <p>[...] buscando inovação de processos, revisão de questões, de regulamentação, eu acho que isso é um fato inovador, das relações né. E10</p> <p>[...] inovação, ela não necessariamente depende de recursos financeiros, depende de imaginação. [...] inovar sala de aula, inovar na pedagogia. E13</p>	<p>E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E13</p>
<p>Liderança forte</p>	<p>[...] então, a liderança da universidade, ela é fundamental para os caminhos, para os rumos da universidade. E01</p> <p>[...] as lideranças exercem papéis muito importantes não há dúvida [...] E14</p>	<p>E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E13, E14</p>

<p>Participação/ Envolvimento dos stakeholders</p>	<p>A universidade precisa estar permanentemente conectada, nas diversas instâncias com a sociedade, ouvindo a sociedade, que a sociedade vai trazer problemas, mas vai trazer também diversas soluções. E01</p> <p>[...] tendo como essa base a questão da participação democrática [...] eu acredito muito na coisa do coletivo, eu acredito muito no diálogo, nessa capacidade de dialogar e nessa capacidade que se possa ter de forma coletiva de examinar os problemas políticos, econômicos, sociais, de qualquer natureza, ouvindo então aqueles atores que têm uma implicação direta com esses problemas. E02</p>	<p>E01, E02, E03, E05, E06, E07, E10, E11, E13</p>
<p>Estabelecimento de Parcerias</p>	<p>[...] é muito hábil para estabelecer redes de parceria e buscar recursos internacionais, nacionais. E06</p> <p>[...] se ela não conseguir parcerias não fará nada. E11</p>	<p>E01, E02, E03, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13</p>
<p>Infraestrutura adequada</p>	<p>[...] a universidade tem que ter uma infraestrutura adequada para a realização de suas atividades [...] porque eu preciso dotar os laboratórios de equipamentos [...] E11</p>	<p>E01, E05, E08, E11</p>
<p>Reconhecimento local e internacional, visibilidade</p>	<p>[...] uma universidade de referência no país e que traga soluções para diversas questões da sociedade. E essa é a universidade transformadora [...] E01</p> <p>[...] digamos assim, com nível internacional e com um <i>status</i> internacional digamos assim, uma universidade que esteja em igualdade de condições com aquelas melhores de suas categorias em outros países. E12</p>	<p>E01, E02, E03, E08, E10, E11, E12, E13</p>
<p>Boa capacidade de captação, recursos abundantes e gestão eficiente dos mesmos</p>	<p>[...] um Fundo Patrimonial dessas doações que pudessem favorecer a infraestrutura da universidade. E08</p> <p>[...] capacidade de trazer recursos para a universidade através de contratos ou de convênios com instituições de mercado [...] E12</p>	<p>E01, E04, E05, E06, E07, E08, E11, E12, E13</p>
<p>Visão estratégica e planejamento</p>	<p>[...] sem planejamento, sem essas estratégias [...] que estão dentro do planejamento não vai conseguir chegar a lugar nenhum. E05</p> <p>[...] tem que ter um foco, vamos dizer, um planejamento estratégico muito bem feito [...] E07</p>	<p>E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E13, E14</p>
<p>Autonomia</p>	<p>Essa universidade precisa ter uma liberdade acadêmica absoluta [...] E13</p>	<p>E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E13</p>
<p>Internacionalização</p>	<p>Grande mobilidade de romper muros [...] E10</p> <p>[...] tem uma veia de internacionalização, de cooperação com outras instituições fora do Brasil, muito grande. E11</p>	<p>E03, E06, E07, E08, E10, E11, E12, E13, E14</p>

<p>Cosmopolitismo, ambiente multicultural</p>	<p>Uma universidade que se baseie [...] numa visão cosmopolita do conhecimento. Eu acho que é difícil a gente pensar numa universidade de primeiro mundo sem pensar em que é o primeiro mundo em si. E09</p> <p>[...] Se a gente ficar restrito ao Brasil a gente jamais será Universidade de Classe Mundial. E11</p>	<p>E03, E06, E07, E09, E11, E13, E14</p>
<p>Pluralidade, inclusão, respeito a diversidade</p>	<p>[...] é manter esse sistema plural de coisas. De estudante, de conhecimentos, de culturas, de religiões [...] é essa pluralidade que tá chegando e a universidade poder se usar dela, poder investir nela pra que ela dê frutos [...] E09</p>	<p>E04, E06, E09, E14</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Levando em conta o conteúdo do Quadro 2, é possível afirmar que os dados primários vão ao encontro das características de uma UCM propostas por Altbach (2010). Além disso, elas estão alinhadas às ideias de Salmi (2009) na medida em que ressaltam a necessidade de uma governança adequada. Ainda, os dados permitiram ampliar a visão do que é uma UCM ao se incluir itens como presença de visão estratégica, investimento em inovação, capacidade de planejamento, presença de profissionais altamente qualificados, existência de contratos de colaboração e parceria interinstitucional, reputação associada à capacidade de captação de recursos financeiros e gestão eficiente dos mesmos. Assim sendo, para alguns, a UCM pode ser reconhecida como uma referência positiva entre suas assemelhadas, uma espécie de norteador para as demais instituições universitárias. A nuvem de palavras retratada na Figura 2, apenas reforça o que se deseja chamar atenção.

Figura 2 – Mapa Lexical das Características de UCM



Fonte: Transcrição das entrevistas, 2016 (gerada com o suporte da ferramenta Wordle).

Considerações Finais

As transformações decorrentes do crescente processo de globalização parecem exigir um novo padrão de universidade, em que a excelência é o fio condutor das atividades que realiza. Esse modelo de universidade que vem ganhando espaço no ambiente acadêmico, particularmente entre os países centrais e com maior capacidade de investimento em ensino e pesquisa, justificam Altbach (2004) destacar a emergência de uma espécie de ambição globalizada por UCM. Assim, este trabalho teve como objetivo identificar as características de uma UCM, a partir do diálogo com múltiplos atores, ligados a uma universidade pública brasileira. Foi possível constatar pouca produção acadêmica sobre o tema, o que reflete certo desconhecimento acerca da expressão que, para muitos se tratava de um simples neologismo ou um mero modismo intitulado UCM. Ainda assim, por meio das entrevistas foi possível se chegar a um entendimento comum do que poderia ser uma UCM.

A UCM é aquela 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; cultiva uma cultura acadêmica pautada pelo cosmopolitismo; sabe inovar, inclusive, em tempos de crise; adota práticas da boa governança e consegue captar e gerir com maestria seus recursos. Para tanto, uma governança favorável funciona como o elo que liga uma Instituição de Ensino Superior ao *status* de Universidade de Classe Mundial.

Referências

Altbach, P. G. (2004). The costs and benefits of world-class universities. *International Higher Education*, (33).

Altbach, P. G. (2010). Globalization and the university: Myths and realities in an unequal world. *Current Issues in Catholic Higher Education*, v. 23, n. 1, p. 5-26, 2003.

Brasil. (2014). Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública* / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.

Brasil. (2013). UFMG. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017*. Recuperado em 05 maio, 2016, de <http://docplayer.com.br/3232814-Universidade-federal-de-minas-gerais-plano-de-desenvolvimento-institucional.html>

Buarque, C. (2003). *A universidade numa encruzilhada* (pp. 1-41). Brasília: UNESCO.IASP. (2014). International Association of Science Parks and Areas of Innovation. *Banco de dados*. Recuperado em 05 maio, 2016, de <http://www.iasp.ws/by-technology-sector>

IAU. (2006). Annual Report. Paris, France: *IAU Secretariat and the International Universities Bureau*. 2006. Recuperado em 05 maio, 2016, de http://www.iau-aiu.net/content/pdf/anual_report2006.pdf

Knight, J. (2012). Cinco verdades sobre internacionalização. *International Higher Education*, 69.

Magalhães, R. S. P. (2011). Governança em Organizações Públicas—Desafios para Entender os Fatores Críticos de Sucesso: *O Caso Tribunal de Contas da União*.

Marmolejo, F. (2014). *Desafios, Internacionalização e Futuro do Ensino Superior depoimento*. Revista PUCRS Conteúdo Extra - Edição 171.

Mattos, P. L. C. L. (2006). Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 347-373.

Minayo, M. C. S. (2010). *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. 12 ed. São Paulo.

Richardson, R. J., & Peres, J. A. (2011). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

RUF. (2015) *Ranking Universitário Folha*. Recuperado em 05 maio, 2016, de <http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-universidades/>

Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.

Schwartzman, S. (2008). "Pesquisa Universitária e Inovação no Brasil. *Avaliação de políticas*, 19.

TCU. (2014). Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. *Brasília: Tribunal de Contas da União*.

UFPE. (2015). Universidade Federal de Pernambuco. *Acesso à informação*. Recuperado em 20 maio, 2016, de <https://www.ufpe.br/ufpenova/>

Unesp. (2013). *Documento online Discurso de posse da vice-reitora da Unesp*, Marilza Vieira Cunha Rudge. Recuperado em 04 abril, 2016, de www.unesp.br/Home/vicereitor_ses/possenavice-reitoria-final.pdf

USP (2013). Palestra sobre *Universidade de Classe Mundial*. Assessoria de Comunicação da EESC. Recuperado em 15 fevereiro, 2016, de http://www.saocarlos.usp.br/index.php?option=com_content&task=view&id=12790&Itemid=171

Vilela, S., & Franco, M. L. (Org.). (2009). *USP 2034: Planejando o Futuro*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. Recuperado em 10 abril, 2016, de <http://www.iea.usp.br/iea/quem-somos/a-usp/desafios-institucionais>
2014/usp_2034__planejando_o_futuro__livro_recentemente_publicado_pela_comissao_de_planejamento_da_usp1.pdf