****

**Estudo de Viabilidade de uma Universidade Distrital**

Síntese dos estudos de Benchmarking

Consultoria Cebraspe

|  |
| --- |
| **Identificação do Projeto** |
|  |  |
| Nome do Projeto | Desenvolvimento de projeto de pesquisa de uma Universidade do Distrito Federal - Relatório de Benchmarking |
| Produto | Síntese dos estudos de Benchmarking com destaque na gestão inovadora, com ênfase nas áreas relativas à inovação, às tecnologias e às engenharias. |
| Diretoria | Executiva |
| Coordenação do projeto | Claudia Maffini Griboski |
| Data | 11/11/2021 |

**SUMÁRIO**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. APRESENTAÇÃO | 03 |
|  |  |
| 2. RESULTADOS DO BENCHMARKING | 03 |
|  |  |
| 2.1 RESULTADOS DAS IES INTERNACIONAIS | 05 |
|  |  |
| 2.2 RESULTADOS DAS IES NACIONAIS | 19 |
|  |  |
| 2.3. SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS DE BENCHMARKING | 33 |
|  |  |
| ANEXO 1. ROTEIRO PARA BENCHMARKING | 36 |
|  |  |
| ANEXO 2. DOCUMENTO CONCEITUAL | 57 |

#  APRESENTAÇÃO

O presente documento constitui-se numa síntese dos estudos de benchmarking realizados em 10 IES, sendo 06 IES Nacionais e 04 Internacionais, as quais se encontram no Quadro 1. Destaca-se, porém, a inserção do Instituto de Tecnologia e Liderança (INTELI), no conjunto de IES analisadas, mas não no formato de benchmarking, pois essa IES está em fase de implantação.

Quadro 1. Relação de IES selecionadas para o estudo.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Instituições Nacionais** | **País/Estado** | **Categoria Administrativa** | **Número de estudantes** |
| Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOB | Brasil/ Bahia | Pública Federal | 4.617 |
| Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP | Brasil/ São Paulo | Pública Estadual | 20.854 |
| Centro universitário - UNIAMÉRICA | Brasil/ Paraná (Foz do Iguaçu) | Privada | 1.600 |
| Universidade de Brasília - UnB | Brasil/ Distrito Federal | Pública Federal | 48.045 |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS | Brasil/ Rio Grande do Sul | Pública Federal | 31.443 |
| Universidade Estadual do Maranhão | Brasil/Maranhão | Pública Estadual | 25.000 |
| Instituto de Tecnologia e Liderança - INTELI | Brasil/São Paulo | Privada | Previsão de 250/ano. Meta: 1000 até 2025 |
| **Instituições Internacionais** | **País** | **Categoria Administrativa** | **Número de estudantes** |
| Stanford University | Estados Unidos | Privada | 16.914 |
| Universidade Nacional Autônoma do México - UNAM | México | Pública Nacional | 399.930 |
| Oxford University | Inglaterra | Pública | 25.820 |
| Nanyang Technologia University - NTU | Singapura | Privada | 32.940 |

De acordo com a distribuição do Quadro 1, o universo de estudo foi composto por 9 IES universitárias e 2 não universitárias. Na distribuição das IES internacionais tivemos duas privadas duas públicas. Nas nacionais, todas as Universidades eram públicas, sendo três federais e duas estaduais. Das duas IES privadas, uma é um Centro Universitário e a outra, caracterizada como Faculdade, porem conforme já apontado anteriormente, para última IES não foi possível aplicar a mesma metodologia.

Em linhas gerais este estudo teve por objetivos:

1. Identificar as boas práticas de gestão inovadora em IES Públicas e Privadas, Nacionais e Internacionais;
2. Analisar processos, práticas de gestão, de avaliação e de desempenho, em instituições nacionais e internacionais que se destacam por sua gestão inovadora, a fim de subsidiar a proposta de modelagem para a estruturação de uma universidade distrital, com ênfase nas áreas relativas à inovação, às tecnologias e às engenharias.
3. Determinar bons desempenhos

Para o cumprimento dos objetivos e pensando em uma melhor lógica para a estruturação dos resultados, elaboramos um roteiro **(Anexo 1)** e um documento conceitual com orientações para os consultores responsáveis por cada estudo. **(Anexo 2).**

Assim, a proposição de roteiro para a realização do Benchmarking foi dividida em duas partes. Sendo primeira com informações gerais da IES e características geográficas, demográficas, socioeconômicas e educacionais do município da localização da sede. A segunda parte foi estruturada em Dimensões e Indicadores, para que ao final fosse construído um quadro com a síntese das Dimensões e suas contribuições para uma gestão inovadora. Ou seja, com apontamentos ou identificação de possíveis “boas práticas” de gestão que teriam impactado ou influenciado diretamente no bom desempenho da IES estudada.

Quadro 2. Relação de Dimensões para o benchmarking

|  |
| --- |
| Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa |
| Dimensão 2. Infraestrutura Física |
| Dimensão 3. Comunidade Universitária/ Acadêmica  |
| Dimensão 4. Ensino |
| Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento |
| Dimensão 6. Políticas de Extensão |
| Dimensão 7. Financiamento |
| Dimensão 8. Política de relacionamento externo |
| Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica |
| Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo |
| Dimensão 11. Impacto para a comunidade local |
| Dimensão 12. Autoconhecimento e Usos na Gestão |

#  RESULTADOS DO BENCHMARKING

## RESULTADOS DAS IES INTERNACIONAIS

Nos quadros a seguir apresentamos a síntese por dimensão no comparativo entre as 4 IES selecionadas para o estudo: Universidade de Stanford ( EUA); Universidade de Oxford ( Inglaterra); Universidade Nacional Autonoma do México – UNAM e Nanyang Technological University – NTU Singapura.

Para a Dimensão 1” Estrutura Acadêmica e Administrativa”, destaca-se que todas as IES apresentam características de gestão democrática, tendo as instâncias colegiadas como o centro das tomadas de decisão.

|  |
| --- |
| **Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa – Boas Práticas** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
|  Modelo de governança – instâncias colegiadas, com funções normativas, deliberativas e reguladoras e instâncias executivas.Uma das instâncias colegiadas – Conselho de curadores – é formada por membros externos à comunidade acadêmica. Estrutura organizacional horizontal, descentralizada e autônoma.Mecanismo de controle institucional colegiados e transparentes.   | A Universidade mostra indícios de gestão descentralizada, mas de forma alinhada com a Universidade Central. A estratégia da criação de Divisional Offices pode ser considerada uma boa prática de gestão e coesão. Trata-se de escritórios com equipes de planejamento, Pesquisa, educação e treinamento e finanças que servem de elo entre a Universidade central as Divisões Acadêmicas, garantindo que as faculties cumpram os requisitos da Universidade, ao mesmo tempo em que, representam centralmente os interesses da coletividade das faculties. | Estrutura administrativa apresenta características de gestão democrática, sendo formada por órgãos colegiados com representação dos principais atores. A estrutura é organizada com atenção nas principais áreas de interesse, incluindo cultura, patrimônio e defesa de interesses, defensoria e resolução de conflitos na jurisdição da universidade. | Existência de plano de renovação do Conselho de Administração, com mandatos encerrando em diferentes períodos.Existência de comitê de nomeação permanente que indica quando necessário indivíduos para compor o Conselho e seus comitês.Estrutura administrativa conta com um responsável executivo (presidente) e um responsável pelo desenvolvimento acadêmico (reitor e presidente substituto).Indicação do presidente por meio de comitê de busca, que efetua procura ativa de um dirigente com o perfil adequado para instituição (definido pelo Conselho de Administração) na comunidade acadêmica nacional e internacional.Autonomia administrativa e de gestão das unidades acadêmicas.  |

A dimensão 2, sobre a infraestrutura, demonstrou que as IES analisadas apresentam estrututura compatível com as atividades desenvolvidas. Destacamos o setor destinado às obras e à manutenção do campus, em Stanford. E as inovações e práticas sustentáveis, incluindo a eficiência energética, o uso da água, a reciclagem e a mobilidade pelo campus.

|  |
| --- |
| **Dimensão 2. Infraestrutura Física – Boas Práticas** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| Setor destinado às obras e à manutenção do campus bem estruturado.Inovações e práticas sustentáveis – eficiência energética, uso da água, reciclagem e mobilidade pelo campus.Adequação em termos de quantidade e qualidade.Princípios de sustentabilidade.Segurança.Ambiente acadêmico | A Universidade mostrou evidências de que a descentralização de seus espaços para práticas acadêmicas como laboratórios, salas de estudo e convívio funciona bem e está aderente com as propostas educativas de cada área/College, Faculties, Divisão Acadêmica ou Departamento.Como possui diretrizes com foco em sustentabilidade, a Universidade reconhece que seus laboratórios são responsáveis ​​por mais de 60% do consumo total de energia e emissões de carbono em toda a Universidade. E para resolver isso, a equipe de Sustentabilidade Ambiental criou o programa Laboratórios Sustentáveis, que se concentra especificamente na redução de energia para gerar sustentabilidade em laboratórios. Desse modo, Oxford Encoraja e apoia as melhores práticas para que a sustentabilidade se torne parte integrante do trabalho diário de seus laboratórios.  | Infraestrutura consistente. Instalações físicas e infraestrutura de tecnologia acessíveis, seguras, protegidas.- Laboratórios da UNAM são certificados ou credenciados com normas ou modelos internacionais de qualidade.- Equipamentos culturais: 26 museus, 18 locais históricos.  | Existência de ampla oferta de residência estudantil com garantia de oferta de moradia pelos primeiros 2 anos de graduação a todos os estudantes.Existência de programa de residência para docentes, facilitando a atração e fixação de profissionais altamente qualificados na instituição.Iniciativas de sustentabilidade no campus.Existência de plano de atualização e revitalização periódica do campus (Master plan).Aplicação de resultados de pesquisas e inovações tecnológicas no campus. (exemplo: ônibus autônomo)Construção de laboratórios corporativos específicos em parceria e com financiamento do setor privado.  |

A Dimensão 3, relativa a Comunidade Universitária/ Acadêmica, traz aspectos acerca do corpo docente, corpo discente, funcionários e gestores. Foram elencados diversos indicadores e dentre eles, os mais relevantes dizem respeito às políticas de contratação de pessoal, seleção de docentes e discentes. Assim, tem termos de boas práticas destacamos a carreira de pesquisador ( Stanford e UNAM) e também a escolha de gestores para as áreas acadêmicas com prévia experiência em gestão, como ocorre no NTU.

|  |
| --- |
| **Dimensão 3. Comunidade Universitária/ Acadêmica**  |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| Setores na estrutura organizacional da Reitoria para a equidade1. Políticas institucionais para sustentação de uma comunidade acadêmica forte2.Vice-Reitor de Equidade Institucional, Inclusão e Comunidade.3. Assistente Especial do Reitor para Recrutamento Docente e Equidade4.Políticas de pessoal claramente estabelecidas. 5. Diferentes linhas de contratação de pessoal para atuar no ensino e na pesquisa6.Políticas para a permanência e a formação com qualidade  | - Integração do aluno em seu processo de transição Escola/Universidade com o programa Opportunity Oxford. O programa dá uma visão de como é a vida de um estudante de Oxford, quando os participantes chegam para iniciar seu curso de graduação, e assim, os calouros podem se sentir confiantes e saber exatamente o que se espera deles e o que esperar de Oxford.- Oferece um ambiente seguro e de apoio para eles por meio de serviços como: Cuidados de saúde, Aconselhamento e apoio para deficientes, Serviço de aconselhamento universitário.- Políticas de desenvolvimento de carreira e diversas outras são informadas e estão muito bem-organizadas num site totalmente dedicado aos colaboradores.  | - Corpo docente qualificado e em proporções suficientes para melhor atendimento dos alunos. - Oferece diversos programas para apoio e desenvolvimento profissional.- Oferece bolsas e intercâmbio com IES nacionais e internacionais.- Mantém politica de acesso e transparência, cuidando para disponibilizar toda a informação disponível, garantindo a segurança de dados pessoais e sigilosos.Carreira de pesquisador | Gestores de áreas acadêmicas (pesquisa/saúde) são docentes vinculados à instituição com experiência prévia em gestão. Os gestores de áreas administrativas são pessoas com destaque em suas especialidades.Processo de admissão específico para estudantes internacionais na graduação e pós-graduação.Programas de recrutamento de docentes e atração de talentos.  |

Para a Dimensão 4. Ensino, destacamos as turmas reduzidas com aulas direcionadas e auto-estudo, observado em Oxford e também em Stanford. Além das abordagens pedagógicas com metodologias ativas, ensino colaborativo e experimental ( NTU).

|  |
| --- |
| **Dimensão 4. Ensino** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| Centro de Ensino e Aprendizagem de Stanford.- Engajamento estudantil e docente. - Autonomia dos estudantes. | - Turmas reduzidas, com possibilidade de aulas direcionadas.- O modelo inovador de ensino aprendizagem privilegia práticas ativas que desenvolvem habilidades como disciplina, curiosidade e diálogo entre alunos e professores;-Ambientes de ensino aprendizagem virtuais modernos que contemplam desde grandes bases de dados até plataformas de estudo e interação virtuais, e-mails institucionais etc com materiais para download e diversas outras ferramentas.  | - Coordenações de ensino estabelecem as diretrizes de ensino de forma democrática e colegiada.- Existem políticas de acompanhamento de egressos e de ajuda à inserção no mercado e qualificação.- Há diversos programas de incentivo ao intercâmbio com IES nacionais e internacionais.- Forte internacionalização, com unidades nas 32 Unidades Federativas do México e em 9 países, programas de integração entre os campi.- Uso de TIC no ensino tanto presencial como à distância,com Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e estrutura de suporte aos processos de ensino. Inclui programas de apoio para compra e doação de tablets e computadores. | -Existência de programas transdisciplinares e duplos diplomas na graduação.-Integração entre as unidades acadêmicas.Currículo flexível, possibilitando aos alunos direcionar os estudos elegendo disciplinas de seu interesse.-Existência de uma base curricular comum interdisciplinar que aborda os principais desafios globais e promove habilidades nas áreas literacia digital e da informação, empreendedorismo e inovação.-Abordagem pedagógica com metodologias ativas, ensino colaborativo e experimental.- Possibilidade de aceitar como créditos cursos online (“Massive Open Online Courses”) oferecidos no Coursera. |

Na Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento, destacamos a atuação em rede de pesquisadores, a existência de laboratórios corporativos e em parceria com a indústria, o alinhamento com o plano nacional para pesquisa, inovação e empreendedorismo. E, evidentemente, a colaboração integrada e articulada entre universidade-governo-setor privado/produtivo.

|  |
| --- |
| **Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| Setor específico (DoResearch) para orientar e apoiar os docentes em financiamento e execução de pesquisas e projetos inovadores. (Excelência na pesquisa e inovação em todas as áreas).   | - Atua em rede e fortes alianças internacionais;- Programa de incentivo à pesquisa+ engajamento e premiações;-Banco de dados de financiamentos;-Acompanhamento nas etapas de comercialização da propriedade intelectual e divisão de lucros com o pesquisador. | - Participação relevante na produção acadêmica do país (25% dos artigos publicados).- Mostra crescimento da produção nos últimos 20 anos.- Disponibiliza fontes de financiamento e possui meios claros de divulgação.- Existe participação das coordenações de ensino e pesquisa no planejamento das atividades de extensão | -Estrutura autônoma vinculada a instituição responsável pela política de registro de patentes, propriedade intelectual-Existência de laboratórios corporativos e em parceria com a indústria;-Definição institucional de uma política de pesquisa apontando para os campos prioritários para Instituição.-Política de pesquisa alinhada com o plano nacional para pesquisa, inovação e empreendedorismo.-Colaboração integrada e articulada: universidade-governo-setor privado.-Existência de plataforma aberta para divulgação de dados de pesquisas e publicações.  |

A Dimensão de Extensão, embora importante e representativa em toda e qualquer Universidade, no caso destas IES, destacamos a presença de escritório ou setor de engajamento comunitário, bem como as iniciativas de empreendedorismo social.

|  |
| --- |
| **Dimensão 6. Políticas de Extensão** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| Escritório de Engajamento Comunitário | Oxford também sugere a participação da comunidade em seus projetos de pesquisa, como voluntários ou colaboradores. Trata-se de um espaço no site dedicado ao chamamento da Comunidade para participar ativamente como voluntários ou parceiros das pesquisas da universidadeA organização de eventos acadêmicos, de negócios até casamentos são incentivados na Instituição e a comunidade pode frequentar seus espaços. - A divisão de educação Continuada é o melhor esforço da Universidade em se fazer presente e interagir com a comunidade. Para atingir esse objetivo oferece:•Aulas semanais•Cursos online•Escolas diurnas e finais de semana•Escolas de verão•Desenvolvimento profissional contínuo, incluindo treinamento personalizado para empresas.  | - A universidade oferta cursos para a comunidade, para os egressos e para a qualificação dos seus profissionais técnicos e acadêmicos.- Oferta de cursos presenciais, à distância e virtuais.- Em 2019 foram oferecidas mais de 10 mil atividades, beneficiando 1 milhão de participantes. | Política de engajamento com a comunidade na perspectiva de responsabilidade social e trabalho voluntário. Existem também inciativas de programas de intercâmbio para o desenvolvimento de projetos comunitários nos países da região.Há mecanismos de financiamento para projetos de extensão e de empreendedorismo social, além de uma bolsa para os alunos que realizam estágios em agência de serviço social ou empresas de caráter social. |

Para as questões de financimento ( Dimensão 7), para além da definição de políticas claras para obtenção e usos dos recursos, comuns à estas IES, destacamos a autonomia no gerenciamento dos recursos e diversificação de fontes de recursos.

|  |
| --- |
| **Dimensão 7. Financiamento** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| Autonomia, capacidade de captação de recursos, transparência e controle. Fontes de recursos diferenciadas.Sustentabilidade financeira.Fontes diversificadas de investimentos, com regras e políticas bem estabelecidas.Fundo que garante sustentabilidade gerido por empresa da Universidade. | Foram encontrados indícios de que a alocação e priorização de recursos em Oxford é conduzido com planejamento e organização uma vez que existem diversos comitês que auxiliam na fiscalização e proposição de alocação interna de recursos. Foram apurados mais de 10 comitês dedicados a isso.- Uma dimensão do planejamento estratégico da Instituição é dedicada a dimensão financeira com uma régua simples e consiste para a administração dos recursos da Universidade. As principais prioridades são:- Diversificar as fontes de renda e investimento, inclusive por meio de parcerias com o setor privado, atividades comerciais, filantropia e a variedade de fontes de financiamento para pesquisa. | - O financiamento do governo federal e participação de 10% de geração própria.- Autonomia de gerenciamento dos recursos.   | Existência de um financiamento público elevado.Autonomia da universidade na aplicação dos recursos públicos.Parceria com o setor privado, especialmente no financiamento de pesquisa e estruturas como os laboratórios corporativos.Diversificação das receitas da instituição.  |

Na Dimensão 8. Política de relacionamento externo, as questões mais recorrentes estavam relacionadas às estratégias de parceria e colaboração acadêmica, com outras IES e com empresas (setor produtivo).

|  |
| --- |
| **Dimensão 8. Política de relacionamento externo** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| - Rede de relacionamento e comunicação externa.- Vice-Presidência de Relações Externas  | As estratégias de parceria com empresas são muitas e descentralizadas. Cada vertente da universidade é incentivada a buscar suas próprias parcerias e maneiras de associar com a indústria e a comunidade para que possam crescer. Assim observou iniciativas interessantes como: O próprio Planejamento estratégico trata a questão da parceria e do engajamento como um de seus 5 pilares prioritários | - Existem canais de comunicação externos e internos. A UNAM conta com rádio e TV própria, além de diversos sites informativos vinculados aos programas e institutos.- Há séria política de transparência na divulgação ampla das informações e sua segurança. -Parcerias com outras IES, especialmente para pesquisas.  | - iniciativa de promoção e fortalecimento com parceiros do setor privado-Participação em redes regionais e globais de universidades-Colaboração acadêmica e em pesquisa com uma quantidade expressiva de universidades-Colaboração integrada e articulada: universidade-governo-setor privado-Política de intercâmbio internacional estruturada com parcerias e programas que possibilitam o intercâmbio docente, discente (estudos, pesquisa, estágio, extensão, cursos curtos ou de línguas) e pesquisadores. |

 A vinculação com a Educação Básica, não se mostrou de maneira direta, como ocorre no Brasil, pelos Colégios de Aplicação, exceto na UNAM, que oferece educação secundária preparatória para o ingresso na Educação Superior. Nas outras IES, é mais comum encontrarmos atividades pontuais. No NTU existe a articulação entre o Instituto de educação e o Ministério da Educação, levando inclusive à responsabilidade pela construção dos currículos dos cursos de formação de professores.

|  |
| --- |
| **Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| Atividades em diferentes escolas, envolvendo distintos atores e que chegam a grupos mais vulneráveis. | - Ações pontuais foram observadas como investimentos para treinar lideranças das escolas primárias na cidade de Oxford. Trata-se uma iniciativa conjunta patrocinada pelo Oxford City Council. Chamado de 'Programa de Liderança para Aprendizagem'.  | - Oferece educação secundária e preparatória para a graduação. Mais de 100 mil vagas espalhadas por todo o país. | Articulação entre o Instituto Nacional de Educação e o Ministério da EducaçãoCurrículos dos cursos de formação de professores Aplicação das pesquisas desenvolvidas na universidade nas políticas públicas para educação básica.  |

Os aspectos da dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo, levam a conclusões semelhantes ao observado na Dimensão 5 (Pesquisa e Desenvolvimento), ou seja o centro é a colaboração/parceria com o setor produtivo. Em Oxford chamou a atenção o engajamento entre empreendedores, docentes e alunos do Centro de Empreendedorismo.

|  |
| --- |
| **Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| Escritório de Licenciamento de Tecnologia.Diretrizes, suporte institucional e financiamento de projetos de pesquisa e inovação. | Colabora com o setor produtivo a partir de inovações, consultorias acadêmicas, patentes e invenções por meio da OXFORD UNIVERSITY INNOVATION. Trata-se de uma empresa subsidiária integral da Universidade de Oxford, supervisionada por um conselho formado por funcionários seniores da Universidade e membros externos com ampla experiência no setor.-Ambiente de empreendedorismo na universidade por meio de práticas de suporte à comunidade como:construção flexível e aluguel no Oxford Science Parkinstalações flexíveis em um ambiente de pesquisa exclusivo no Begbroke Science Park e no BioEscalatorEngajamento com empreendedores, acadêmicos e alunos do Centro de Empreendedorismoinstalações para inovação e empresas baseadas em ciência e tecnologia no campus The Harwell Science & Innovationespaço de escritório e serviços especializados de apoio empresarial no Culham Science Centerredes locais, apoio governamental regional e nacional para empresas locais  | - A universidade interage com empresas, institutos e outras IES, com vistas à inovação e transferência de tecnologia.- Possui programa de incubadora de empresas.- Possui programa para facilitar o registro e patenteamento de produtos. | Existência de iniciativa de promoção e fortalecimento com parceiros do setor privado.Estrutura autônoma vinculada à instituição responsável por avaliar, promover e incentivar a comercialização dos resultados de pesquisasPresença do setor produtivo na universidade com os laboratórios corporativos.Aplicação e testagem (testbed) das tecnologias desenvolvidas em parceria no campus.  |

A Dimensão 11. Impacto para a comunidade local, trouxe aspectos mais voltados a criação de spin-offs e as possibilidades de maior empregabilidade dos egressos, especialmente nos resultados do NTU. Em Stanford as evidências encontradas mostram resultados de boas práticas na identificação de demandas na comunidade, no processo de captação de investimentos para atividades acadêmicas e nos benefícios para a comunidade local.

|  |
| --- |
| **Dimensão 11.** **Impacto para a comunidade local** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| -A relação positiva da universidade com a comunidade local pode ser vista por sua responsabilidade social, na democratização do conhecimento, na ampliação de oportunidades de formação com qualidade e na geração de benefícios sociais, econômicos e culturais para o entorno da Universidade. -A responsabilidade social implica no compromisso da Universidade com o desenvolvimento econômico e social local.-As evidências encontradas mostram resultados de boas práticas na identificação de demandas na comunidade, no processo de captação de investimentos para atividades acadêmicas e nos benefícios para a comunidade local. Política de estímulo à pesquisa e inovação em Stanford pode ser citada como uma boa prática de gestão que gera impactos positivos na comunidade local. | Em OXFORD, a presença de spin-off acadêmicas (ou spinout como são chamadas na Universidade) se dá em diversas áreas do conhecimento. Ela acontece por meio da Oxford University Innovation/Oxford Sciences Innovation. Trata-se de um fundo de £ 600 milhões formado em 2015 para investir em spinouts dos laboratórios da Universidade de Oxford, Harwell e Culham. Ela investe em empresas spinout novas e existentes, trabalhando inclusive com outros investidores.- Políticas de “Equality Charters” também foram percebidas e podem ser consideradas boas práticas já que se propõem a alcançar metas como:Athena SWAN – igualdade de gêneroRace Equality Charter – diversidade (já com qualificação bronze em menos de 10 anos de implantaçãoStonewall Workplace IndexCompromisso para a inclusão de pessoas LGBTQIA+Mindful EmployerMelhoria da Saúde mental no local de trabalho- A Universidade é responsável pela circulação do capital em oxfordshire e na própria Inglaterra. | A oferta de cursos e atividades culturais, além da produção acadêmica e tecnológica apontam para um significativo impacto local e nacional. | Existência de bolsas que priorizam os nacionais e os residentes permanentes no país.Alta empregabilidade dos egressos.Desenvolvimento de spin-offs. |

Uma das dimensões de maior impacto neste estudo foi a Dimensão 12. *Autoconhecimento e Usos na Gestão*. Ou seja, sem mecanismos claros para se autoconhecer e auxiliar na tomada de decisão, dificilmente uma IES alcançá exito nos seus objetivos. Neste aspecto, destacamos que todas as IES possuem uma espécie de portal da transparência, o qual consegue agrupar todas as informações relevantes, tanto para uso interno como externo, além da divulgação de anuários estatísticos e relatórios de gestão.

|  |
| --- |
| **Dimensão 12.** **Autoconhecimento e Usos na Gestão** |
| **Universidade de Stanford** | **Universidade de Oxford** | **UNAM** | **NTU** |
| O sistema de comunicação declarado de Stanford possibilita a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso por todos os segmentos da comunidade acadêmica.-A Universidade possui um portal para divulgação dos resultados das avaliações interna e externa e de disponibilização de estratégias e métricas para a melhoria do desempenho dos estudantes.-Os resultados das avaliações internas e externas são utilizados em planejamento estratégico para a melhoria da qualidade institucional. -Stanford possui um setor específico, o Escritório de Pesquisa Institucional e Suporte à Decisão, que por meio de um sistema integrado de gestão acadêmica, gera e analisa dados e informações essenciais ao ensino e à pesquisa, pilares da missão da Universidade. | O indicador educacional da Universidade é fornecido pela HESA para que possa haver comparabilidade e agregação de dados entre as instituições de ensino superior do Reino Unido.- A universidade possui uma espécie de diário oficial que registra documentos importantes e comunicados oficiais.Site central da Universidade interligado com centenas de subsites com informações e a maioria delas atualizadas.- Na página de Compliance é possível observar diversas frentes de preocupação da instituição que vão desde a governança de dados, privacidade até tratamento de informações até suborno e fraudes.- No departamento de Governança e Planejamento é possível encontrar documentado todas as informações sobre a gestão da organização, estatutos, conselhos entre outros.-Percebeu-se que o RH da Universidade é muito atuante e a modernização de processos de pessoas são concentradas nesse departamento.  | A universidade mantém disponíveis (on line) todas as prestações de contas, legislações, auditorias, relatórios de gestão e planos de desenvolvimento. | Existência de um código de conduta e uma política clara de denúncias.Existência de um planejamento estratégico com objetivos e iniciativas claras para os próximos 5 anos.Sistema de gestão disponibilizando as informações institucionais. |

## RESULTADOS DAS IES NACIONAIS

Neste estudo foram consideradas 7 IES, sendo 3 um Universidades Federais (UnB, UFRGS, UFOB), 2 Universidades Estaduais ( UEMA e UNICAMP), 01 Centro Universitário privado e 1 Faculdade Privada, sendo esta última, ainda não em funcionamento. Considerando a diversidade de IES, optamos por apresentar a síntese, em quadros com as Universidades e as duas outras organizações acadêmicas, em separado.

Para a Dimensão 1, conforme esperado, as boas práticas relacionam-se com uma gestão democrática, participativa e descentralizada. Aspectos comuns em Universidades públicas.

|  |
| --- |
| **Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa – Boas Práticas** |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| Horizontalização, Gestão Descentralizada e Participativa. | Gestão participativa e cooperativa entre os membros de cada unidade acadêmica | Descentralização do processo decisório com autonomia de gestão nas unidades acadêmicas que contam com órgãos colegiados próprios | Transparência, Gestão participativa, Diversificação de cursos oferecidos, Gratuidade, Política de qualificação docente, Visão e comprometimento da Reitoria. | A IES possui gestão democrática, na qual há a participação de todos os atores da comunidade universitária atuando no Comitê Universitário e participando da eleição para indicação da lista tríplice de reitor. |

Para a Dimensão de infraestrutura, os aspectos centrais estavam voltados para o atendimento das necessidades institucionais, ou seja, se a infraestrutura era adequada ao que a IES se propõe a fazer. Porem, outro relevante estva relacionado às políticas de integração entre os campi, contudo não foram encontradas evidências claras a este respeito.

|  |
| --- |
| **Dimensão 2. Infraestrutura – Boas Práticas** |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| Os laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas atendem às necessidades institucionais. | Instalação de diversos laboratórios distribuídos nas mais variadas áreas de conhecimento. Sendo este um dos pontos que fomentam a conexão entre ensino, pesquisa, extensão e gestão.- Busca por melhorias na expansão da estrutura física com o objetivo de ampliar ensino, pesquisa e extensão. | Existência de indicadores de usabilidade e especificidade dos espaços no planejamento da ampliação da estrutura física, dando preferência a espaços multiusuários. | Destaque para o número de centros e curso (EAD e presencial) distribuídos no território do estado do Maranhão | O campus projetado de forma a garantir o máximo de colaboração entre as diferentes ciências, com edifícios postos ao longo de ruas radiais proveniente de uma praça central, que também recebeu a edifícios administrativos. As diferentes áreas de estudo são agrupadas em seções maiores, mas vizinhas de outras áreas com as quais compartilham similaridades. Existência do Plano Diretor do Campus, no qual tem a missão de integrar a gestão da Unicamp como universidade sustentável ao planejamento do seu uso e ocupação. |

Na Dimensão 3,para as universidades Federais, não há nada muito diferente, pois seguem um padrão de seleção de pessoal docente e progressão na carreira. Já as estaduais, especificamente a UNICAMP, traz a carreira docente vinculada ao volume de produção/publicações realizadas, estimulando o desenvolvimento de conhecimento e a participação dos professores em pesquisa.

|  |
| --- |
| **Dimensão 3.** Comunidade Universitária/ Acadêmica **– Boas Práticas** |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| Os editais de seleção para todas as categorias citadas são muito claros e explicam todas as situações possíveis discriminadas no item. O corpo docente, independente do estágio da carreira, tem que passar por um edital seja de adjunto, visitante ou temporário. O corpo técnico-administrativo também é selecionado por prova que possui edital claro quando a admissão, direitos e demissão. Funcionários terceirizados são contratados por meio de contratos que a administração da UnB verifica antes de assinar | - Incentivo aos servidores para o desenvolvimento profissional, por meio da qualificação em cursos de graduação e pós-graduação. Exemplo: Aproximadamente 50% do corpo técnico administrativo possui titulação mínima de Pós-Graduação (*lato sensu*). | Carreira de docente possui uma estrutura clara e bem definida.Programa de qualificação de docentes e técnicos.Processo de ingresso de alunos pelo Sistema de Seleção Unificada (SiSU) | O programa de Assistência Estudantil: trata desde a preparação de estudantes candidatos aos cursos (cursinho), passando pelo acolhimento, nivelamento e permanência indo até o apoio dos egressos em termos de oportunidade de trabalho. | Carreira docente vinculada ao volume de produção/publicações realizadas, estimulando o desenvolvimento de conhecimento e a participação dos professores em pesquisa. |

A dimensão 4, sobre as questões ensino, trouxeram à luz as mudanças nas metodologias de ensino, principalmente pela inserção das metodologias ativas, regime de formação em ciclos e existência de um núcleo comum à todos os cursos de graduação.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 4. Ensino – Boas Práticas** |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| A UnB vem adotando metodologias ativas, como: o aluno é convidado a atuar sobre o seu processo de aprendizagem;A UnB possui uma política de acompanhamento de egressos, avaliando como esses alunos estão contribuindo com a sociedade para formular políticas institucionais com esses dados obtidos para melhorar a empregabilidade | Promoção de ações que vinculam o ensino (laboratórios didáticos), a pesquisa (a partir do fomento de bolsas em nível de pós-graduação, por exemplo) e a extensão (fomentando a conexão da universidade e comunidade). | Caminhos curriculares inovadores adotando o regime de formação em ciclos;Existência de núcleo comum a todos os cursos de graduação;Ênfase na formação prática nas licenciaturas, estimulando práticas em docência e estágios desde os semestres iniciais dos cursos e estimulando a participação em PIBID e Residências pedagógicas | Nas metodologias de ensino e aprendizagem, devem ser evidenciadas as possibilidades pedagógicas geradas pelo uso da tecnologia na educação, viabilizando ao estudante o acesso às ferramentas necessárias para a realização das atividades propostas, criando uma cultura relacionada ao uso das tecnologias. | Grande quantidade de cursos de graduação e pós-graduação desenvolvidos nas mais diversas áreas, principalmente de tecnologia.Desenvolvimento dos mais diversificados programas de bolsa e assistência estudantil.Desenvolvimento de projeto de renovação curricular com a finalidade de atualização dos currículos.A IES realiza programas de mobilidade acadêmica com instituições nacionais ou internacionais. |

Para a Dimensão 5, assim como observado nas IES Internacionais, as parcerias com outras IES, empresas e Governos, tem se mostrado a chave para o bom desempenho nas pesquisas e aumento nos índices de Patentes. A presença de parques tecnológicos também se mostrou importante.

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento – Boas Práticas |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| Parcerias e redes de cooperação com Empresas nacionais e internacionais ,Universidades Públicas e Particulares Nacionais e Internacionais e Órgão Governamentais | Em virtude do número de doutores presentes na instituição comporem mais de 90% dos docentes atuantes como consequência o vínculo dos professores com os acadêmicos torna-se mais tangível fazendo com haja engajamento entre esses atores e a existência de desenvolvimento de pesquisa que culminam com a aprovação de projetos. | Existência de estrutura específica na organização administrativa da IES para tratar de assuntos relacionados à inovação (Superintendência vinculada à Reitoria). | - Coordenação de Propriedade Intelectual (CPI), vinculado à Agência de Inovação e Empreendedorismo da Universidade Estadual do Maranhão (Marandu-UEMA) -responsável pela gestão da política de inovação tecnológica e de proteção ao conhecimento gerado na universidade. - As competências do setor propõem dar apoio técnico aos docentes e pesquisadores da Instituição nas etapas de planejamento, elaboração e submissão de projetos de pesquisa e inovação tecnológica. Todo este suporte objetiva facilitar também a captação de recursos e a execução dos futuros convênios. | Realização da gestão do portfólio de patentes.Disponibilização de Parque Tecnológico com vistas ao desenvolvimento de ambiente propício para transformar ciência e tecnologia em negócios disruptivos |

Considerando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, obviamente que as Universidades trazem em seu escopo diversas atividades, dentre elas destacamos as iniciativas dos núcleos de empreendedorismo e empresas incubadoras, muitas vezes vinculadas às Pró-Reitorias de extensão.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 6. Políticas de Extensão – Boas Práticas** |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| A extensão universitária tem se realizado de modo a integrar as práticas extensionistas e o currículo por meio de diferentes atividades, tais como: cursos de formação profissional; estágios ou atividades que se destinem à formação pré-profissional discente; prestação de consultoria ou assistência a instituições públicas ou privadas; atendimento direto à comunidade pelos órgãos de administração, de ensino ou de pesquisa; participação em iniciativas de natureza cultural; estudo e pesquisa em termos de aspectos da realidade local ou regional, dentre várias outras. | - A busca pela interação entre os acadêmicos e a comunidade.- Participação consistente dos docentes integrados as ações de extensão. | Inserção na comunidade local por meio de projetos de extensão que dialogam com a realidade da região.Utilização da extensão como ferramenta de apresentar a universidade e os saberes produzidos nela a comunidade local. | **UNABI** - Programa de Formação Continuada Universidade Aberta Intergeracional criado em 2016. Resultante do compromisso político social desta IES com melhoria da qualidade de vida da população maranhense. Constitui-se um desafio e uma nova experiência ao proporcionar a pessoa idosa(acima de 50anos) acesso ao conhecimento e à troca de experiências por meio de atividades socioeducativas. | Oferta de cursos à comunidade a partir da Escola de Extensão como elo entre ensino, pesquisa e extensão e como uma fonte de recursos.Atuação da incubadora de empresas e das empresas juniores.Espaços como centro cultural, museu - mantidos pela Unicamp para desenvolvimento projetos sociais e culturais |

Na dimensão 7, observamos a preocupação das IES em disponilizar o máximo possível de informações acerca do recebimento e alocação dos recursos. Destaque para a UNICAMP, com a presentação dados em sérei histórica.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 7. Financiamento – Boas Práticas** |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| Em seu Anuário Estatístico a UnB divulga seu orçamento com o que recebe do Tesouro Nacional, mas também com os recursos próprios como prevê o Projeto de Lei Orçamentária Anual. A receita da UnB vem de recursos como o conjunto de atividades multidisciplinares, realizadas pelas organizações educacionais, benefícios, agências de fomento, entre outros. | - Um dos pontos fortes é que mesmo havendo cortes financeiros significativos, a UFRGS consegue articular com os atores da instituição e comunidade, por meio de eventos, congressos, espaços interativos (exemplo: laboratórios), etc. | Captação de recursos para projetos específicos junto aos órgãos de fomento e a empresas.Transparência na gestão, alocação e execução dos recursos. | Coerência do orçamento previsto para os programas de ensino, pesquisa, extensão e gestão com à proposta do PDI. | Disponibilização de informações de orçamento e captação de recursos no Portal da Transparência próprio da instituição e nos Anuários Estatísticos.Atuação da Agência de Inovação e da Escola de Extensão como outras fontes de financiamento. |

Na Dimensão 8, destacamos a presença de redes internas e externas de comunicação, atuação em rede e parcerias com outras IES e empresas.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 8. Política de relacionamento externo – Boas Práticas** |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| Possui rede interna para comunicação com a comunidade acadêmica e rede externa para comunicação com todos que desejam saber informações pertinentes a Universidade | - Um dos pontos fortes consiste na IES possuir uma forma institucionalizada para a internacionalização (tanto para enviar os estudantes as instituições internacionais quanto para receber os estudantes de outras localidades do globo). | Parceria com empresas que atuam no setor produtivo localExistência de acordo de cooperação com outras universidades para pesquisas, otimizando estruturas e recursos humanos. | O Programa de Mobilidade Acadêmica Internacional e Nacional para Discentes dos cursos de Graduação e Pós-Graduação **(PROMAD)** é oferecido para discentes regularmente matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação *Stricto sensu* da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e para discentes matriculados em Instituições de Ensino ou Pesquisa nacionais e estrangeiras, desde que sejam instituições parceiras da UEMA, objetivando a vivência de outras experiências acadêmicas e de integração aos diversos contextos e cenários nacionais e internacionais, para aquisição de novos conhecimentos, competências e habilidades pertinentes a cada área de conhecimento. | Relação próxima com empresas a partir do estabelecimento de convênio de estágio, disponibilização de tecnologias patenteadas, empresas juniores, parque tecnológico, dentre outros. Diversificado hall de serviços à comunidade, que inclui desde atendimento à saúde, tecnologia e cultura, além da educação. |

Na dimensão 9, apenas a UEMA e a UNICAMP apresentam colégios de aplicação, ou integração do colégio técnico à Universidade. Nas outras, (UnB, UFOB e UFRGS) a vinculação está relacionada à atividades pontuais e projetos em parceria com a rede de Educação Básica. No caso da UnB, é importante destacar o Programa de Avaliação Seriada ( PAS).

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica – Boas Práticas** |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| A UnB não possui colégio ou ensino técnico para ingresso na instituição. O aluno pode participar, durante o tempo escolar, do PAS. O Programa de Avaliação Seriada (PAS) é uma das modalidades de acesso ao ensino superior, de iniciativa da UnB. Trata-se de um sistema de avaliação gradual e progressiva, com provas realizadas ao final de cada um dos três anos regulares do ensino médio. É uma estratégia muito importante, pois o PAS é hoje um método com muitas vagas. | - Integração dos estudantes da educação básica com outros acadêmicos, possibilitando assim, não somente conhecimentos como possibilitadas de oportunidades futuras a partir da continuidade dos estudos.-Existem diversos projetos que vinculam a ES à EB. | Valorização das licenciaturas por meio de programas como o PIBID e a Residência pedagógica e uma integração com o sistema de educação básica local. | Em 2016 o Colégio Paulo VI foi transformado em escola de aplicação.Alunos dos cursos de licenciatura fazem a aplicação, numa situação real de ensino-aprendizagem dos conhecimentos técnicos adquiridos na graduação, servindo também de campo de estágio ou experimentação pedagógica para a inovação e melhoria do ensino fundamental e médio. | Integração do colégio técnico à Universidade |

Com relação ao impacto na indístria/setor produtivo ( Dimensão 10), destacamos os núcleos de empreendedorismo, projetos específicos para incubadoras tecnológica, além das políticas de inovação presentes em cada IES.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo – Boas Práticas** |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| A estratégia da UnB para as políticas de inovação e o crescimento do impacto na indústria e no setor produtivo é a geração de inovação no ambiente da Universidade. O incentivo ao empreendedorismo, a realização de extensão tecnológica, a criação de empresas incubadoras, a prestação de serviços tecnológicos, o apoio ao desenvolvimento com entidades associativas, cooperativas, atividades de economia solidária e movimentos sociais | Núcleo de Empreendedorismo Inovador: objetivo despertar a cultura do empreendedorismo e da inovação entre estudantes da UFRGS e capacitar multiplicadores na área de educação empreendedora de forma transversal. O Núcleo é coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico – SEDETEC e pelo Zenit – Parque Científico e Tecnológico da UFRGS | Existência de estrutura própria, vinculada a Reitoria, com atuação ativa na construção de um ecossistema local de inovação, promovendo editais específicos para atuar como incubadora de projetos e empresas nas áreas tecnológica, criativa e de empreendedorismo social | Criação do portifólio elencando as potencialidades de serviços que a UEMA pode prestar à sociedade como um todo e em especial ao setor produtivo nos seus diversos segmentos de atuação. Não foram encontradas métricas para sinalizar a prática e resultados da criação deste portfólio. | Atuação da Agência INOVA promovendo interface entre setor produtivo e a universidade a partir do parque tecnológico, da incubadora e das ações de proteção de propriedade intelectual e empreendedorismo.Desenvolvimento de relatório anual elaborado pela Coordenadoria Geral da Universidade com os principais impactos socioeconômicos promovidos pela universidadeRealização de ações de empreendedorismo junto aos alunos e também às empresas-filhas |

Para a análise da Dimensão 11. Impacto para a comunidade local, temos que destacar a ausência de métricas específicas capazes de medir o impacto para a comunidade na qual a IES está inserida. Contudo, aspectos relacionados às políticas de inclusão podem ser considerados relevantes, tais como a adoção de critérios de inclusão regional ( UFOB). Outro aspecto, embora identificado apenas na UNICAMP, diz respeito a criação de spin-offs, permitindo que o conhecimento gerado na IES seja o precursor de novos negócios e, assim possibilitando o desenvolvimento econômico e impactando diretamente na comunidade.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 11. Impacto para a comunidade local – Boas Práticas** |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| O Impacto social que a UnB causa na comunidade local tem muito a ver com a postura social que a Universidade sempre implementou a frente de muitas instituições no país. Como o sistema de Cotas raciais que entrou em vigor na UnB em 2004 e prevê que 20% das vagas em todos os cursos sejam destinadas a negros | - Incentivo para a participação da comunidade, por exemplo, em eventos possibilitados pela UFRGS. | Existência de política de ingresso com critério de inclusão regional | Ações que fortalecem a **inclusão e permanência de discentes** em situação econômica desfavorecida na UEMA | Criação de spin-off na Agência INOVA Unicamp, permitindo que o conhecimento proveniente da universidade seja precursor de novos negócios/tecnologias |

A dimensão 12, seguiu o padrão do observado nas IES internacionais, ou seja, a preocupação em disponibilizar em suas plataformas os relatórios de gestão, anuários estatísticos, processos de autoavaliação e uma diversidade de documentos institucionais. Tornado possível o acesso a qualquer tempo.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 12. Autoconhecimento e Usos na Gestão – Boas Práticas** |  |
| **UnB** | **UFRGS** | **UFOB** | **UEMA** | **UNICAMP** |
| A UnB deixa de forma clara os objetivos estratégicos para o seu desenvolvimento. Alguns documentos como o Projeto Político Pedagógico Institucional, Relatório de Autoavaliação Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Extensão, Plano de Internacionalização e diversos relatórios de gestão norteiam a união e as subdivisões do trabalho em equipe que a Universidade precisa para cumprir todos os seus objetivos.Sistema integrado de gestão acadêmica, com profissionais com experiência em gestão. Uma prática positiva é a definição clara de metas por período. E o resultado das metas anteriores com a explicação do que deu certo e do que não deu certo | Por meio da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) a UFRGS desenvolve programas e projetos voltados a integrar a comunidade estudantil à vida universitária, contribuindo, através de suas ações, para maior bem-estar dos estudantes e pela melhoria de seu desempenho acadêmico, com especial atenção aos de situação financeira insuficiente.- Outro contributo consiste no fácil acesso aos objetivos estratégicos da UFRGS. | Forte uso de redes sociais na divulgação de dados e informações institucionais, produção científica e editais, bem como no diálogo com a comunidade acadêmica. (instagram, facebook e um canal no telegram).Existência de um Núcleo de processos, vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento institucional, responsável por mapear e modelar os processos da instituição, bem como propor medidas de desburocratização e aprimoramento. | Foi instalado recentemente um sistema de gestão acadêmica que visa melhorar o atendimento da comunidade interna no que diz respeito alunos e professores. gestores, servidores, bem como a melhoria dos serviços de expedição de documentos. | Implementação do Portal da Transparência com a disponibilização de painéis de indicadores, relatórios e demonstrativos das principais informações da Universidade-Disponibilização de carta de serviços com informações sobre a Universidade e serviços disponibilizados por ela |

Conforme mencionado anteriormente, o estudo contemplou duas IES não universitárias: UniAmérica e INTELI**.** Sendo a última em fase de implantação.

Diante do objetivo do estudo, que era o de identificar boas práticas relacionadas à gestão, o Centro Universitário UniAmérica- Descomplica, pela característica de IES privada, disponibiliza poucas informações em seu site, tanto que a maioria foi obtida através da leitura dos relatórios do CNE, tais como o PDI, por exemplo. No entanto, a IES se destaca nos aspectos da dimensão 4, sobre o ensino e também na Dimensão 8, de política de relacionamento externo, conforme destacado nos quadros a seguir.

Sobre as parcerias cita que: “A UniAmérica conta com um modelo educacional voltado ao desenvolvimento regional, territorial e da comunidade, trabalhando com projetos que beneficiam empresas, indústrias, ONGs, prefeituras, órgãos públicos, clínicas, hospitais, escolas e associações de bairro.”

|  |
| --- |
| **Dimensão 4. Ensino**4.4. Estratégias para a modernização do ensino |
| **4.4.1.Metodologias de Ensino** |
| A metodologia UniAmérica enfatiza a aprendizagem efetiva, atribuindo significado ao processo educativo. Prática experimental e focada em projetos, nos quais os estudantes resolvem problemas reais da comunidade, inovam na criação de produtos e são estimulados para a pesquisa. Os pilares da metodologia valorizam elementos que desenvolvem competências pessoais e profissionais.Compartilham experiências inovadoras em educação, permeadas pelo uso de tecnologias, o aprender fazendo, o desenvolvimento da criticidade e a solidariedade, em prol da construção e transformação da sociedade em lugar melhor de viver.SALA DE AULA INOVADORANa Sala de Aula Invertida da UniAmérica, os estudantes fazem o estudo prévio dos conteúdos, sob forma de Estudo Independente, para depois, em sala, com auxílio dos colegas e docentes, dar aplicabilidade aos conhecimentos. Em sala de aula, o docente faz a mediação do processo de aprendizagem, fazendo uma breve contextualização da temática em estudo, explicando quando for o caso (individual ou coletivamente), coordenando a discussão, fazendo a síntese e o aprofundamento. É contínuo a prática de solucionar problemas e desafios articulados com a atuação profissional. É a forma inovadora de se fazer educação superior, e uma oportunidade do estudate tornar-se protagonista de sua formação, envolvendo-o com atividades dinâmicas e interessantes.Apresentam um modelo de educação diferente do ensino tradicional: Os alunos recebem um conteúdo online para estudar no horário que preferir. Depois, em aula, o professor esclarece dúvidas, promove debates sobre os temas e auxilia os alunos a aplicarem na prática nos projetos integradores.A INTEGRAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA: As atividades vão além das aulas expositivas, trabalhando com problemas e desafios práticos e reais da profissão. A prática e a teoria caminham juntas, construindo o aprendizado teórico e experimental.DESAFIOS REAIS: O estudante se forma com experiência profissional, pois enfrentou e resolveu dezenas de problemas e desafios reais da sua profissão.CONECTIVIDADE: A sala de aula convive harmonicamente com as redes sociais e as mídias digitais, mantendo o estudante conectado e interagindo o tempo todo.MENTORIA PROFISSIONAL: Especialistas de diversas áreas participam como mentores dos estudantes em seus projetos e ajudam os docentes, trazendo experiências reais da profissão.APRENDIZAGEM BASEADA EM PROJETOS: Depois de formado, o estudante não tem apenas um histórico escolar com suas notas para mostrar, mas sim um amplo Portfólio de Projetos profissionais reais realizados e implementados. CONTEÚDOS INTEGRADOS: Conteúdos on-line de vídeos, textos, animações e atividades produzidos pelos melhores professores/autores do mundo complementam o aprendizado presencial. |
| **4.4.2. Identificação e Relação de mecanismos para a modernização do ensino** |
| Apresentam projetos integradores que ocorrem em todos os semestres do curso: os alunos têm a oportunidade de aplicar tudo que aprendem na prática resolvendo problemas reais da comunidade com o suporte de empresários e mentores. Os alunos desenvolvem um portfólio com projetos de qualidade, demonstrando experiência ao mercado de trabalho. Afirmam que a proposta de integração do conhecimento, com dinamicidade e incentivo à produção prática dos conteúdos aprendidos, em tempo real.Para a maioria dos cursos, os laboratórios, todos os equipamentos, ferramentas de aprendizagem e livros estão dispostos dentro da própria sala de aula, onde o acesso é imediato e a produtividade ampliada. Internet wi-fi de alta velocidade está presente em todos os cantinhos do campus. A UniAmérica conta com um modelo educacional voltado ao desenvolvimento regional, territorial e da comunidade, trabalhando com projetos que beneficiam empresas, indústrias, ONGs, prefeituras, órgãos públicos, clínicas, hospitais, escolas e associações de bairro. Confira nossos parceiros: ACIFI, Cataratas do Iguaçu S.A., Hospital Ministro Costa Cavalcanti, Incubadora Santos Dumont, Itaipu Binacional, CIBiogás – Energias Renováveis, Endeavor Brasil, prefeitura de Foz do Iguaçu, Hospital Municipal Padre Germana Lancer, PTI – Parque Tecnológico Itaipu, SEBRAE, Sindhotéis - Hotéis, Restaurantes e Bares e Ensuestafácil.MAIS OPORTUNIDADES NO MERCADO DE TRABALHO: Integrando a teoria com a prática a partir de projetos reais, os estudantes não só apreendem mais, mas também desenvolvem experiências profissionais ainda na graduação e se formam já preparados para o mercado de trabalho. O Portfólio de Projetos reais realizados, somando ao networking criado com os mentores e demandantes dos projetos, faz com que a empregabilidade do estudante da desta IES seja muito maior do que a de formados em faculdades tradicionais.EMPREENDEDORISMO: Na UniAmérica o objetivo não é apenas que os estudantes consigam os melhores empregos, mas também para que empreendam e gerem novos emprego. Em números, são mais de 150 projetos apresentados por ano para pré-incubação, nos quais o ato de empreender não é focado apenas em startups, mas também nas necessidades regionais já existentes. No campus contamos com uma filial da Incubadora Santos Dumont, da Fundação Parque Tecnológico da Itaipu – PTI, que gerencia todos os projetos e ideias de negócios que são desenvolvidas pelos estudantes e egressos. |

A INTELI, em seu site, a IES se apresenta como uma IES que formará os futuros líderes de tecnologia do Brasil, preparando os estudantes para a realidade do mercado. Mostrando que tecnologia e formação de ponta são importantes, assim como o lado humano, Desta forma, tem como missão e visão:

**Missão** “Ser um centro de excelência em educação e geração de conhecimento nas áreas de computação, liderança e inovação para transformar o contexto tecnológico e causar impacto social no Brasil.“

**Visão** - "Desenvolver líderes que atuem como referência na área de tecnologia e, por meio da aliança entre o espírito empreendedor e o conhecimento em computação, possam causar impacto social e transformar positivamente o ambiente de tecnologia no Brasil."

E, assim como a UniAmérica, as metodologias de ensino merecem ser destacadas: o ponto central das metodologias de ensino está focado no desenvolvimento de projetos, ou seja, foco em desenvolver soluções criativas para desafios reais do mercado e da sociedade.

Como eles mesmos definem:

|  |
| --- |
| “Uma faculdade de tecnologia com o método mais inovador do mundo: mão na massa” - No lugar de disciplinas, projetos. No lugar de professores, mentores. “*Você tira seus projetos do papel e sai da sala de aula para aprender como o mercado funciona de verdade”.* |

Além dos cursos de graduação, a IES também prevê a oferta de cursos livres. Inclusive já houve uma etapa de testes, ou curso piloto, em 2021.

O *bootcamp* ofertado em julho de 2021 correspondeu a uma experiência imersiva em computação vivenciada por meio da metodologia de projetos. A sugestão era uma dedicação de 6 horas de estudos por dia, distribuídas da seguinte forma: 2 horas dedicadas ao material disponibilizado pela IES; 2 horas para esclarecer as dúvidas com o professor/mentor e 2 horas para o desenvolvimento do projeto em grupo.

## 1.3. SÍNTESE GERAL DOS RESULTADOS DE BENCHMARKING

Neste item, apresentamos a síntese geral das boas práticas, por dimensão e sua comparação como os achados na literatura sobre o tema e nos instrumentos de avaliação e acreditação de IES ( Ver Anexo 2).

Quadro 3. Síntese geral das boas práticas identificadas no estudo em comparação com as descritas pela literatura e instrumentos de avaliação e acreditação de IES, por dimensão

|  |
| --- |
| **Contribuição das Dimensões para caracterização de uma gestão inovadora** |
| **Dimensões** | **Boas Práticas para Gestão Inovadora** | **Alguns exemplos que podem ser considerados como Boas Práticas para Gestão Inovadora** |
| **Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa** |  Gestão descentralizada e participativa; instâncias colegiadas | - Horizontalização, Gestão Descentralizada e Participativa.- A IES fornece evidências de que seu processo de planejamento é inclusivo e oferece oportunidades para comentários dos diversos atores. - A IES tem um sistema eficaz de liderança, composto por administradores qualificados, com níveis apropriados de autoridade, responsabilidade e responsabilização que são encarregados de planejar, organizar e administrar a instituição e avaliar suas realizações e eficácia. |
| **Dimensão 2. Infraestrutura Física** |  -Iniciativas de sustentabilidade no campus (Inovações e práticas sustentáveis – eficiência energética, uso da água, reciclagem e mobilidade pelo campus).-Residência estudantil e docente ( nas IES internacionais) | Os laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas atendem às necessidades institucionais, considerando a sua adequação às atividades, a acessibilidade, as normas de segurança, o plano de avaliação periódica dos espaços e de gerenciamento da manutenção patrimonial, e a existência de recursos tecnológicos diferenciados.- Apresenta infraestrutura consistente com sua missão, a instituição cria e mantém instalações físicas e infraestrutura de tecnologia que são acessíveis, seguras, protegidas e suficientes em quantidade e qualidade para garantir a aprendizagem saudável; ambientes de trabalho que apoiam e sustentam a missão acadêmica, de programas e serviços. |
| **Dimensão 3. Comunidade Universitária/ Acadêmica**  |  - Diferentes linhas de contratação de pessoal para atuar no ensino e na pesquisa (Stanford, UNAM)- Programas de apoio/assistência estudantil (ingresso, permanência e acompanhamento do egresso)  | - O corpo docente, os funcionários e os administradores são informados sobre suas condições de emprego, atribuições de trabalho, direitos e responsabilidades e critérios e procedimentos para avaliação, retenção, promoção e demissão.- A IES oferece ao corpo docente, funcionários e administradores oportunidades adequadas e apoio para o crescimento e desenvolvimento profissional.- A IES emprega docentes, funcionários e administradores suficientes em função, número e qualificações para cumprir suas responsabilidades organizacionais, objetivos educacionais, estabelecer e supervisionar políticas acadêmicas e garantir que integridade e continuidade de seus programas acadêmicos.-A IES publica em catálogo, ou disponibiliza aos estudantes e demais interessados, informações atuais e precisas que incluem: missão institucional; requisitos e procedimentos de admissão; política de classificação; informações sobre programas e cursos acadêmicos, incluindo requisitos de graduação e pós-graduação, conclusão de programa, resultados de aprendizagem esperados, sequências de cursos exigidas e cronogramas projetados para conclusão com base no progresso normal do estudante e na frequência das ofertas de cursos; informações sobre mensalidades, taxas e outros custos do programa; políticas e procedimentos de reembolso para alunos que desistem da matrícula; oportunidades e requisitos para ajuda financeira (informações sobre as categorias de assistência financeira, como bolsas de estudo, subsídios e empréstimos); - A IES projeta, mantém e avalia um programa sistemático e eficaz de orientação acadêmica para apoiar o desenvolvimento e o sucesso do aluno. |
| **Dimensão 4. Ensino** |  - Turmas reduzidas, com possibilidade de aulas direcionadas.- Modelo inovador de ensino aprendizagem privilegia práticas ativas; -Metodologia de aprendizagem por projetos -Ensino colaborativo e experimental-Auto estudo | Atualização curricular sistemática: pode ser identificada nos PPCs.-Currículo com base no desenvolvimento de competências/experiências. Currículo transversal (desde que a IES utilize métricas para medir o sucesso dessas abordagens)-Existência de políticas de acompanhamento de egressos; a atualização sistemática de informações a respeito da continuidade na vida acadêmica ou da inserção profissional.-Mobilidade acadêmica com instituições nacionais ou internacionais e a promoção de ações inovadoras.- Gestão pedagógica;- uso de metodologias inovadoras (metodologias ativas);- Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) com estrutura de suporte aos processos de ensino: interatividade, disponibilização de recursos, materiais para download e facilidade de uso das ferramentas. |
| **Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento** | Banco de dados das fontes de financiamentos;-Acompanhamento nas etapas de comercialização da propriedade intelectual e divisão de lucros com o pesquisador.- Atuação em redes de pesquisadores | - Atuação em rede e cooperação;- Ampliação no número de publicações; |
| **Dimensão 6. Políticas de Extensão** | Escritórios de engajamento comunitário | -Curricularização da Extensão (Resolução CNE 7/2018); -Diálogo com a comunidade de forma institucionalizada;- Exemplos de ressocialização a partir de projetos de extensão;- Oferta de cursos à comunidade; - Mapeamento das comunidades atendidas; |
| **Dimensão 7. Financiamento** | Autonomia, capacidade de captação de recursos;- Fontes de recursos diferenciadas ;- Parceria com o setor privado | -Capacidade para captação de recursos: Conjunto de atividades multidisciplinares, realizadas pelas organizações educacionais, com o objetivo de gerar recursos financeiros, materiais e humanos para o cumprimento de suas finalidades.- IES utiliza processos de auditoria relevantes e relatórios regulares para demonstrar estabilidade financeira, incluindo fluxo de caixa e reservas suficientes para atingir e cumprir sua missão.- Os recursos financeiros são administrados de forma transparente, de acordo com as políticas aprovadas pelo (s) conselho (s) de governança da instituição, estrutura (ões) de governança e leis estaduais e federais aplicáveis. |
| **Dimensão 8. Política de relacionamento externo** | Rede de relacionamento e comunicação externa | Os canais de comunicação externa previstos possibilitam a divulgação de informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), a publicação de documentos institucionais relevantes, preveem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, propiciam o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa, pressupõem instância específica que atue transversalmente às áreas e planejam outras ações inovadoras. |
| **Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica** | -Aplicação das pesquisas desenvolvidas na universidade nas políticas públicas para educação básica | Caso exista a vinculação, um indicativo de boas práticas pode ser a proximidade com as atividades da Universidade, tais como estágios, uso de laboratórios da IES pelos estudantes da educação básica; utilização da infraestrutura como um todo. |
| **Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo** | -Presença do setor produtivo na universidade com os laboratórios corporativos;-Atuação dos Parques Tecnológicos-Presença de incubadoras -Núcleo de Empreendedorismo | A ausência de interação das universidades com as empresas pode resultar no não atendimento das demandas da sociedade e a formação de um ciclo vicioso, onde há muita publicação e pouca conversão destas em produtos e serviços (BERGERMAN 2005) |
| **Dimensão 11. Impacto para a comunidade local** | Projetos de articulação universidade, setor produtivo e comunidade. | - Claros mecanismos de articulação entre IES e outras instâncias.-Indicadores de inclusão e permanência. |
| **Dimensão 12. Autoconhecimento e Usos na Gestão** | Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas-Anuário estatístico-Divulgação dos relatórios de gestão-Portal da transparência (atualizado e acessível) | A comunicação prevista da IES com a comunidade interna possibilita a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso por todos os segmentos da comunidade acadêmica, prevê a divulgação dos resultados das avaliações interna e externa e ouvidoria, e pressupõe a manifestação da comunidade, originando insumos para a melhoria da qualidade institucional.- Clara definição dos objetivos estratégicos para a IES, desdobrados para as suas diversas unidades.- As IES relatam/divulgam indicadores desagregados de desempenho do aluno e se envolvam em benchmarking regional e nacional usando transparência nos métodos de coleta e análise de dados para mitigar as lacunas no desempenho e na equidade.- A existência de um sistema integrado de gestão acadêmica é considerada uma das melhores práticas de gestão, pois possibilita aos gestores uma visão geral da IES.  |

# ANEXO 1. ROTEIRO PARA BENCHMARKING

****

**Roteiro para Benchmarking**

(Orientações para os Consultores)

**INTRODUÇÃO**

Para identificação das IES participantes do benchmarking, o CEBRASPE realizou um estudo prévio e mapeou 18 IES com destacada gestão inovadora. A partir deste mapeamento chegou-se à seleção de 06 IES Nacionais e 04 IES Internacionais, as quais encontram-se no Quadro A, juntamente com a distribuição dos consultores selecionados/responsáveis por cada estudo.

**Quadro A. Consultores e IES selecionadas para o estudo.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Consultoras** | **Instituições Nacionais** | **País/Estado** |
| Priscila Candido Ubiraco | Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOB | Brasil/ Bahia |
| Nathália de Paula | Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP | Brasil/ São Paulo |
| Ivani Lawall | Centro universitário - UNIAMÉRICA | Brasil/ Paraná (Foz do Iguaçu) |
| Sylvia Sousa | Universidade de Brasília - UnB | Brasil/ Distrito Federal |
| Carla Milena | Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS | Brasil/ Rio Grande do Sul |
| Ana Fernandes | Universidade Estadual do Maranhão | Brasil/Maranhão |
| CEBRASPE (Fabiane Robl) | Instituto de Tecnologia e Liderança - INTELI | Brasil/São Paulo |
|  |  |
| **Consultores** | **Instituições Internacionais** | **País** |
| Ana Maria Moreira | Stanford University | Estados Unidos |
| Marcelo Nicoll | Universidade Nacional Autônoma do México - UNAM | México |
| Maíra Rocha | Oxford University | Inglaterra |
| Priscila Candido Ubiraco | Nanyang Technologia University - NTU | Singapura |

**OBJETIVOS:**

1. Identificar as boas práticas de gestão inovadora em IES Públicas e Privadas, Nacionais e Internacionais;
2. Determinar bons desempenhos.

A proposta de roteiro para a realização do Benchmarking encontra-se dividida em duas partes. Sendo primeira com informações gerais da IES e características geográficas, demográficas, socioeconômicas e educacionais do município da localização da sede. Na segunda parte apresentamos o roteiro base para a realização do estudo, sendo este estruturado em Dimensões e Indicadores. Ao final, espera-se a construção de um quadro com a síntese das Dimensões e suas contribuições para uma gestão inovadora. Ou seja, com apontamentos ou identificação de possíveis “boas práticas” de gestão que teriam impactado ou influenciado diretamente no bom desempenho da IES.

**Nacionais**

**Institui**

**PRINCIPAIS FONTES PARA A COLETA DOS DADOS:**

**Fontes externas:**

1. e-MEC
2. INEP (CenSup, Relatórios ENADE)
3. IBGE
4. INPI
5. CAPES
6. Relatórios de Avaliação e Acreditação

**Fontes internas (nas IES)**

**Documentos:**

-Estatutos e Regimentos;

- Resoluções, Decisões, Atas, Relatórios de Reuniões

-Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

-Planejamento Estratégico;

-Projeto Pedagógico de Curso (PPC)

-Relatórios de Gestão

-Relatórios de Autoavaliação;

-Relatórios de Avaliações Externas;

- Relato Institucional;

- Relatórios de diagnóstico;

- Programas Institucionais.

 Caso algum documento considerado relevante para o estudo não esteja disponível no website da IES, o consultor deverá solicitar ao CEBRASPE, com minuta de solicitação, a qual será avaliada pelo Centro e assinado pela instituição.

 As dúvidas durante o processo de preenchimento deste roteiro poderão ser esclarecidas com Consultora Dra. Fabiane Robl, pelo e-mail: fabiane.robl@gmail.com.

**PARTE 1. DADOS GERAIS DA IES E MUNICÍPIO DE LOCALIZAÇÃO**

Quadro 1. Dados Principais da IES

|  |  |
| --- | --- |
| Nome e Sigla da IES |  |
| Código e-MEC da mantida |  |
| Mantenedora |  |
| Código e-MEC da mantenedora |  |
| Ano de criação |  |
| Ato Regulatório |  |
|  |
|  |
|  |
| Categoria Administrativa |  |
| Organização Acadêmica |  |
| Localização (sede) País/Estado/Cidade |  |
| *Multicampi* |  |
| Porte\* |  |
| Observações:  |

Fonte: e-MEC. \* Utilizar classificação proposta por García-Guadilla (2002) [[1]](#footnote-1) : Megainstituições (Com mais de 100 mil estudantes); Instituições Grandes (entre 100 e 30 mil estudantes); Instituições Médias (entre 30 e 10 mil estudantes); Instituições Médias pequenas (entre 5 e 10 mil estudantes); Instituições Pequenas (menos de 5 mil estudantes).

Quadro 2. Caracterização Geral do Município da sede da IES

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| País/ Estado/Cidade | Área  | População | Densidade Demográfica | IDH | Rendimento *per capita* | Índices de Emprego/Desemprego |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Observações: |

Quadro 3. Dados da Educação Básica e Superior no Município

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Número de Escolas Educação Básica | Pública | Privada | Observações |
|  |  |
| Número de Instituições de Educação Superior | Pública | Privada | Observações |
| Universitárias | Não Universitárias | Universitárias | Não Universitárias |
|  |  |  |  |
| Taxa de alfabetização |  | Observações |
| Taxa de escolarização por nível | Educação Básica | Educação Superior | Observações |
|  |  |

**PARTE 2. DIMENSÕES E INDICADORES**

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa** |  |
| Objetivo: Conhecer a estrutura organizacional da IES |
| **Indicadores** |
| 1.1. Conselhos Superiores | Relação de Conselhos | Composição (categoria dos membros) | Observações |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| 1.2. Reitoria | Forma de indicação | Tempo de mandato | Observações |
|  |  |
|  |  |
| * 1. Pró-Reitorias
 | Relação de Pró-Reitoras ou correspondente | Funções/ Atribuições | Observações |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| 1.4. Órgãos Auxiliares e Complementares | Relação de Órgãos | Data de criação | Observações |
|  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| 1.4.1. Tipo de gestão dos órgãos complementares |  | Observações |
| 1.5. Unidades Acadêmicas | Relação de Unidades | Ano de criação | Observações |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Apresenta características de gestão democrática? | Sim | Não | Justificativa |
|  |  |

|  |
| --- |
| **Dimensão 2. Infraestrutura Física** |
| **Indicadores** |
| **2.1. Campus Sede: (Breve descrição)** |
| 2.1.1 Área construída |  | Observações |
| 2.1.2 Número de cursos oferecidos | Áreas | Total de Cursos | Observações |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| 2.1.3 Planejamento e estruturas de laboratórios | Áreas atendidas e Presença de Laboratórios Didáticos (específicos para o ensino) | Observações |
|  |
| **2.2 Campi fora da sede (externos)** |
| 2.2.1 Ano de criação e exposição de motivos para a instalação |  | Observações |
| 2.2.2 Área construída |  |  |
| 2.2.3 Número de cursos oferecidos | Áreas | Total de Cursos | Observações |
|  |  |
|  |  |
| 2.2.4 LaboratóriosPlanejamento e estruturas de laboratórios | Áreas atendidas Presença de Laboratórios Didáticos (específicos para o ensino) | Observações |
| **2.5. Existem mecanismos prevendo a de integração entre os *campi?***  | Sim | Não | Justificativa  |
|  |  |
| 2.6. Consistência das construções com o projeto acadêmico |  |  |
| 2.7.Consistência de edifícios com bem-estar. |  |  |

|  |
| --- |
| **Dimensão 3. Comunidade Universitária/ Acadêmica**  |
| **Indicadores** |
| **3.1. Corpo Docente** |
| 3.1.1 Número por Titulação | Doutorado | Mestrado | Especialização | Graduação | Total |
|  |  |  |  |  |
| 3.1.2. Número de Docentes por Regime de Trabalho | Dedicação Exclusiva | Tempo Integral | Tempo Parcial | Horista |  |
|  |  |  |  |
| 3.1.3. Produção Acadêmica | Número de produções por área de conhecimento | Observações |
| 3.1.4. Vínculo com a Pós-Graduação | Docentes atuando apenas na graduação | Docentes atuando apenas na pós-graduação | Docentes atuando nas duas modalidades  | Observações |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 3.1.5 Docentes Estrangeiros | Docentes atuando apenas na graduação | Docentes atuando apenas na pós-graduação | Docentes atuando nas duas modalidades | Observações |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **3.1.2 Mecanismos de seleção (Descritivo)** |
| 3.1.2.1. Concurso Público |
|  |
| 3.1.2.2. Processo Seletivo Público Sumário |
|  |
| 3.1.2.3. Outras formas |
|  |
| 3.1.3 Progressão na Carreira |
|  |
|  |
|  |
| **3.2.** **Corpo Técnico Administrativo** |
| 3.2.1 Número por Titulação | Doutorado | Mestrado | Especialização | Graduação | Total |
|  |  |  |  |
| **3.3.** **Gestores (**Currículo das autoridades envolvidas na gestão da IES e do curso) |
| 3.3.1 Reitoria e Pró-reitorias | Quantidade | Formas de Indicação | Formação (breve descrição do Currículo)  |
|  |  |  |
| 3.3.2. Direção de Centros, Institutos ou Faculdades. |  |  |  |
| 3.3.3 Coordenação de Curso |  |  |  |
| Observações:  |
| **3.4.** **Corpo Discente** |
| 3.4.1 Número vagas | Graduação | Pós-Graduação | Observações |
|  |  |
| 3.4.2 Candidatos Inscritos | Graduação | Pós-Graduação | Observações |
|  |  |
| 3.4.3 Ingressantes | Graduação | Pós-Graduação | Observações |
|  |  |  |
| 3.4.4 Formas de Seleção | Graduação | Pós-Graduação | Observações |
|  |  |  |
|  |  |
|  |  |
| 3.4.5. Tempo de permanência dos alunos no curso |
| 3.4.6. Existência de política de acompanhamento de egresso | Sim | Não | Justificativa |
|  |  |
| **3.4.6 Mobilidade Estudantil** |
| 3.4.6.1. País e Estado de origem do estudante  |  | Observações |
| 3.4.6.2. País e Estado de destino do estudante  |  | Observações |
| **3.5. Equivalência entre o número de docentes/discentes e técnicos administrativos** (para atender às necessidades do projeto acadêmico) |
| 3.5.1. Relação equivalente docente-discente |  |
| 3.5.2. Relação equivalente técnico-administrativo docente/discente |  |

|  |
| --- |
| **Dimensão 4. Ensino** |
| **4.1. Cursos de Graduação** |
| **4.1.1** Relação de cursos de Graduação por área de conhecimento |
| **Área** | **Cursos** | **Conceito ENADE** | **CPC** | **Equivalente** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **4.2. Cursos de Pós-Graduação**  |
| 4.2.1.Relação de Cursos de Pós-Graduação – oferta por área de conhecimento |
| **Área** | **Cursos** | **Conceito CAPES** | **Equivalente** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **4.3. Programas de Bolsas e Assistência Estudantil** |
| 4.3.1 Relação e número de bolsas da Graduação e Agência de Fomento |
| **Nome do Programa** | **Número de estudantes atendidos/por área** | **Agência de Fomento** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| 4.3.2. Relação e número de bolsas da Pós-Graduação e Agência de Fomento |
| **Nome do Programa** | **Número de estudantes atendidos/por área** | **Agência de Fomento** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **4.4. Estratégias para a modernização do ensino** |
| 4.4.1.Metodologias de Ensino |
|  |
| 4.4.2. Identificação e Relação de mecanismos para a modernização do ensino |
|  |
|  |
| **Observações:** |

***Importante observar a coerência das metodologias de ensino e das atividades educacionais com o perfil do egresso.***

|  |
| --- |
| **Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento** |
| 5.1. Relação de Projetos aprovados por área de conhecimento |
| Área  | Número total de Projetos | Projetos com colaboradores Internacionais | Principais Agências de Fomento |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 5.2. Bolsa Produtividade (por área de conhecimento) |
| Área | Número de Docentes | Observações: (docentes com bolsas recorrentes) |
|  |  |
|  |  |  |
| 5.3. Grupos de Pesquisa por área (Diretório dos Grupos de Pesquisa – CNPq) |
| Área | Número de grupos | Pesquisadores (por titulação) |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| 5.4. Existência de Políticas consolidadas de inovação e registro de propriedade intelectual e de licenciamentos  |
| 5.4.1. Identificação de documentos que comprovem a existência das políticas |
|  |
|  |
| 5.4.2 Relação de Registro de pedido de Patentes por área e ano |
| Área | Registro de Pedido | Ano de solicitação |
|  |  |  |
|  |  |  |
| 5.5. Programas de Iniciação Científica  |
|  |
| 5.5.1. Formas de divulgação e seleção de estudantes |
|  |
| 5.6. Número de estudantes incorporados aos programas de IC em relação ao número total  |
|  |
| 5.7 Evidências da relevância e do impacto interno dos projetos de pesquisa no processo de ensino aprendizagem |
|  |
| 5.8. Evidências da relevância dos projetos de pesquisa com as necessidades de desenvolvimento científico, tecnológico e social. |
|  |
| 5.9. Formas de divulgação dos resultados das pesquisas (Exemplo: Eventos de divulgação científica; Semana do Curso de xx) |
|  |

***Importante observar a coerência da pesquisa com o processo de ensino e aprendizagem, especialmente no que se refere às bolsas de Iniciação Científica. E também a coerência com as necessidades da área de formação.***

|  |
| --- |
| **Dimensão 6. Políticas de Extensão** |
| 6.1.Existência de Política de Extensão  |
|  |
| Principais Projetos | Ano de início | Participação da comunidade |
|  |  |  |
|  |  |  |
| 6.2 Política de Extensão está vinculada às de Ensino e Pesquisa? |
|  |
| Observações: |

|  |
| --- |
| **Dimensão 7. Financiamento** |
| 7.1. Descrição das Políticas de Financiamento |
| (Principais fontes de recursos para as IES Privadas) |
|  |
| **7.2 Mecanismos ou programas de obtenção de Recursos Públicos para manutenção das IES privadas** |
| Contratos FIES (ou similar) | Bolsas PROUNI (Integral e Parcial) | Outras |
|  |  |  |
|  |
| **7.3. Existem formas de divulgar o orçamento da IES?** (*O orçamento é tornado conhecido e os mecanismos de alocação interna de recursos é explícita? )* |
|  |
| **7.4. Captação de Recursos Extra Orçamentários - Recebidos** |
| **Recurso/Fonte** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| Administração Pública Federal |  |  |  |  |  |  |
| Administração Pública Estadual |  |  |  |  |  |  |
| Administração Pública Municipal |  |  |  |  |  |  |
| Empresas Públicas Federais |  |  |  |  |  |  |
| Empresas Públicas Estaduais |  |  |  |  |  |  |
| Empresas Públicas Municipais |  |  |  |  |  |  |
| Empresas Privadas |  |  |  |  |  |  |
| Instituições Internacionais |  |  |  |  |  |  |
| Serviços Eventuais |  |  |  |  |  |  |
| Cursos de Extensão |  |  |  |  |  |  |
| Sistema Único de Saúde - SUS |  |  |  |  |  |  |
| CAPES |  |  |  |  |  |  |
| CNPq |  |  |  |  |  |  |
| FINEP |  |  |  |  |  |  |
| FAPS |  |  |  |  |  |  |
| Vestibulares |  |  |  |  |  |  |
| Eventos |  |  |  |  |  |  |
| Vendas de Materiais |  |  |  |  |  |  |
| Transferências voluntárias |  |  |  |  |  |  |
| Outras - Diversas |  |  |  |  |  |  |

OBS: CAPES - incluem os recursos cujo executor é a IES e os recursos com execução dos docentes. FAPs: - incluem bolsas, auxílios à pesquisa, apoio à infraestrutura, apoio a programas especiais e inovação tecnológica. FINEP - incluem financiamentos de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. CNPq - referem-se a bolsas e fomento à pesquisa.

|  |
| --- |
| **Dimensão 8. Política de relacionamento externo** |
| **8.1.** Convênios/parcerias para estágios nacionais e internacionais |
| **Número de Convênios** | **Descrição** | **Nacionais** | **Internacionais** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Observações |
| **8.2.** Parceria com IES: Nacionais e Internacionais (Públicas e Privadas) |
| **Relação de IES** | **Pública ou Privada** | **Forma de vínculo (ano/contínuo ou atividade específica)** |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Observações: |
| **8.3.** Parceria com Empresas Nacionais, Internacionais, Multinacionais (Públicas e Privadas); |
| **Nome da Empresa** | **Tipo de parceria** | **Nacional/Internacional/Multinacional** | **Essas empresas possuem parcerias com outras IES?** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Observações: |
| **8.4. Intercâmbios com IES Nacionais e Internacionais (**Importante observar a consistência das atividades de intercâmbio com o projeto acadêmico).  |
| Nome da IES | Tempo de convênio | Número de estudantes atendidos |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Observações: |
| **8.5. Prestação de Serviços** |
| Relação de entidades atendidas (por área) | Tempo de atendimento ( contínuo desde quando) | Serviço é voluntário (gratuito) ou remunerado? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Observações:  |
| **8.6 Internacionalização**  |
| **8.6.1. Docentes** |
| Docentes estrangeiros | País de Origem | Área de atuação | Graduação ou Pós-Graduação |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Observações: |
| **8.6.2. Estudantes** |
| Estudantes Estrangeiros | País de Origem | Área/Curso | Graduação ou Pós-Graduação |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Observações: |
| **8.7 Participação em redes acadêmicas internacionais** |
| Nome da Rede/ País origem | Relação de Docentes/Área | Relação de estudantes (Graduação e Pós-Graduação) |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **8.8. Política de internacionalização** |
| A IES possui uma política institucionalizada para a internacionalização? | Sim | Não |
|  |  |
| Justificativa: |
|  |
| Relação de documentos consultados |
|  |
| Observações: |
| **8.9. Edição de periódico especializado – por área de conhecimento** |
| Área | Nome do Periódico | Ano de criação/ edição atual |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Observações:  |

|  |
| --- |
| **Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica** |
| **9.1. Existência Colégio de Aplicação ou similar** | Sim | Não |
|  |  |
| Em caso positivo: existe algum mecanismo específico de seleção para o acesso à Educação Superior? |  |
|  |  |
| **9.2. Ensino Médio Técnico** | Sim | Não |
|  |  |
| Observações: |

|  |
| --- |
| **Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo** |
| **10.1. Capacidade da IES em colaborar com o setor produtivo a partir de inovações, invenções e consultorias.** |
| Número de Invenções em parceria com empresas | Número de Inovações em parceria com empresas | Consultorias Prestadas |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Observações: |
| **10.2. Aumento da produtividade acadêmica** |
|  |
| **10.3. Desenvolvimento de ambiente de empreendedorismo na IES** |
|  |

|  |
| --- |
| **Dimensão 11. Impacto para a comunidade local** |
| **11.1. Dados sobre o perfil socioeconômico dos ingressantes e concluintes**: pode dar uma ideia do quanto a IES contribui para o acesso das diferentes camadas sociais |
| Perfil de Renda Ingressante | Perfil RendaConcluinte | Perfil Raça/Cor | Perfil Sexo | Perfil Etário |
|  |  |  |  |  |
|  |
| **11.2. Políticas afirmativas** |
| (Descrição da Política, ano de implantação)  |
| Cota Racial | Cota perfil socioeconômico | Outras |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **11.3. Bolsas demanda social** |
| Número de bolsas Graduação | Número de bolsas Pós-Graduação |
|  |  |
| Observações:  |
| **11.4. Criação de *spin-off* acadêmicas** |
| Breve descrição |
| Área de atuação | Faturamento | Empregabilidade |
|  |  |  |
| Observações: |

|  |
| --- |
| **Dimensão 12. Autoconhecimento e Usos na Gestão** |
| 12.1.Portal da transparência  |
|  |
|  |
| 12.2. Escritório de gestão de indicadores de desempenho acadêmico |
| 12.2.1 Métricas acadêmicas e financeiras |
|  |
| 12.3. Objetivos estratégicos no PDI |
| 12.4. Existência de um plano de melhoria com ações concretas para o cumprimento efetivo das etapas planejadas no PDI ou documento equivalente. |
|  |
| 12.5. Modernização de processos (organizacionais e de pessoas) |
|  |
|  |
| 12.6. Anuários de Pesquisa e Extensão |
| **12.7. Autoavaliação** |
| 12.7.1 Registros documentais mostrando o desenvolvimento do processo de autoavaliação permanente (Relatórios e estudos utilizados para avaliação e gerenciamento) |
| 12.7.2 Sistemas utilizados para o monitoramento e avaliação de docentes e discentes. |
| 12.7.3. Documentos que aprovam a composição da instância autoavaliação (CPA).  |
| 12.7.4. Publicização dos Relatórios de Autoavaliação (observar periodicidade). |
| **12.8. Comunicação Interna e Externa** |
| 12.8.1 Existência de sistemas de informação e comunicação conhecidos e acessível a toda a comunidade universitária e ao público em geral. |
|  |
| 12.8.2 Mecanismos de comunicação institucional com acesso restrito (intranet, webmail etc.). |

|  |
| --- |
| **Quadro 4. Contribuição das Dimensões para caracterização de uma gestão inovadora** |
| **Dimensões** | **Boas Práticas para Gestão Inovadora** |
| Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa |  |
| Dimensão 2. Infraestrutura Física |  |
| Dimensão 3. Comunidade Universitária/ Acadêmica  |  |
| Dimensão 4. Ensino |  |
| Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento |  |
| Dimensão 6. Políticas de Extensão |  |
| Dimensão 7. Financiamento |  |
| Dimensão 8. Política de relacionamento externo |  |
| Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica |  |
| Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo |  |
| Dimensão 11. Impacto para a comunidade local |  |
| Dimensão 12. Autoconhecimento e Usos na Gestão |  |
|  |  |

**Importante para o preenchimento do Quadro 4 :**

- Observar a coerência entre gestores, estrutura, gestão, projeto acadêmico (Relatar evidências de coerência entre as formas de gestão, estrutura organizacional e administrativa, mecanismos de participação da comunidade universitária, os objetivos e realizações do projeto acadêmico).

- Os mecanismos de participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento e redesenho do plano ou de diretrizes estratégicas. (Documentos que demonstram participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento e redesenho do currículo ou direções estratégicas).

© Cebraspe, 2021. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte dessa publicação pode ser copiada, reproduzida ou distribuída em qualquer meio conhecido ou que venha a ser criado.

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, qualificado por meio do Decreto n.º 8.078/2013 como Organização Social (OS), tendo como finalidade precípua fomentar e promover o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento institucional e a difusão de informações, experiências e projetos de interesse social e utilidade pública nas áreas de avaliação, certificação

# ANEXO 2. DOCUMENTO CONCEITUAL

**Orientações Gerais – Boas Práticas**

Fonte: Metodologia de Benchmarking - CEBRASPE

Benchmarking - Método utilizado para comparar o desempenho de processos e produtos entre instituições similares, com o objetivo de entender as práticas que conduzem a melhores resultados e a desempenhos superiores.

DETALHAR OBJETO DE ESTUDO

A análise detalhada do objeto de estudo constitui embasamento fundamental para a análise das informações obtidas e para a compreensão dos diferenciais de desempenho existentes e das boas práticas associadas a eles.

Para detalhar o objeto de estudo, os aspectos seguintes devem ser considerados:

• condições de operação (número de pessoas, equipamentos, aplicativos, condições físicas, layout, etc.);

• aspectos culturais e humanos (perfil das pessoas, estilo de liderança, estrutura organizacional, contexto no qual o objeto está inserido, etc.);

• diretrizes e normas aplicáveis ao objeto;

• aspectos legais envolvidos;

• problemas existentes;

• indicadores de desempenho diretamente relacionados a ele;

• resultados atuais desses indicadores; e

• fatores de comparabilidade, ou seja, aspectos que devem ser considerados para tornar resultados comparáveis, após colocá-los na mesma base.

**Alguns conceitos**

A expressão “boas práticas” é utilizada para indicar um conjunto de procedimentos, atividades, experiências e ações que apresentam resultados positivos no desempenho de instituições, organizações ou empresas e, no nosso caso das IES.

Cabe considerar que uma boa prática funciona como uma sugestão ou uma orientação e não pode constituir-se em “receita pronta”. A identificação de boas práticas serve, portanto, como inspiração para políticas, diretrizes e ações que possam contribuir para a melhoria de um conjunto de indicadores.

Diante destas premissas, a ideia é construirmos o conceito de boas práticas a partir dos relatórios desenvolvidos pelos consultores, contudo podemos dispor de uma base conceitual inicial e de alguns exemplos citados pela literatura e utilizados nos instrumentos de avaliação e acreditação como sendo de caráter positivo para a IES.

No que se refere às boas práticas na gestão universitária, a literatura aponta para alguns pilares, tais como: planejamento, atendimento ao estudante; aspectos financeiros; governança; modernização de processos e equipamentos de trabalho e controle.

Autores como Costa e Porto (2014) indicam que quanto maior a sistematização dos processos organizacionais, mais efetivos serão os resultados gerados. Assim, a criação de um conjunto de processos que integrem as atividades que apoiem a gestão da inovação na IES, pode ser considerada no modelo de boas práticas. No entanto, esses processos precisam ser integrados de forma dinâmica e sistêmica. Ou seja, as atividades devem ser previamente definidas e organizadas em uma sequência lógica, possibilitando a geração de estratégias, para a tomada de decisão em cada etapa dos processos, incluindo a evolução e/ou adaptação desses processos aos objetivos. Dessa maneira, a ação planejada consegue considerar fatores como pontos fortes e fracos da IES, além de objetivos, oportunidades, ameaças e afins.

Com relação ao papel dos gestores, Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) recomendam atenção especial para com o papel dos indivíduos na criação, implementação e renovação de capacidades dinâmicas dentro das instituições. Geralmente os dirigentes institucionais são pessoas de formação profissional diversificada, as quais nem sempre possuem formação na área de administração ou gestão de forma geral, os autores defendem as escolhas por três aptidões: as aptidões técnicas (bom conhecimento da legislação nacional e dos acordos internacionais), aptidões interpessoais e aptidões conceituais (discernimento estratégico na tomada de decisão).

Além dos aspectos organizacionais vamos também trazer alguns exemplos de como a literatura trata as questões de ensino e aprendizagem e de que forma os instrumentos de avaliação abordam a questão. Algo bem simples é a implementação de programas baseados em competências e metodologias ativas. Autores da área pedagógica defendem a metodologia. Porém, uma pergunta que devemos fazer é: “Como a instituição avalia o sucesso da abordagem baseada em competências?” Em linhas gerais podemos dizer que os métodos para avaliar o sucesso dos programas baseados em competências incluem: *feedback* do aluno dentro da classe e avaliações do curso, plano de responsabilidade institucional, pesquisas, entrevistas, medidas de satisfação do estudante, índices de matrículas nestes programas e avaliação de portfólios. (NORTHWEST COMMISSION ON COLLEGES AND UNIVERSITIES  -NWCCU, 2021).

Levaríamos um bom tempo relacionando conceitos e exemplos de boas práticas a partir da literatura, especialmente considerando as 12 dimensões propostas no roteiro de Benchmarking, por isso optamos por colocar no quadro a seguir, os exemplos mais citados na literatura e também no instrumento de avaliação externa (INEP) e instrumentos de acreditação externa e roteiros de autoavaliação para fins de acreditação das seguintes agências: COPAES – México; Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) – Espanha; Northwest Commission on Colleges and Universities  – EUA); European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) e Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) – Argentina.

Quadro 1. Exemplos de boas práticas na literatura e Instrumentos de Avaliação e Acreditação, por dimensão.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensões** | **Alguns exemplos que podem ser considerados como Boas Práticas para Gestão Inovadora** |
| Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa | - Horizontalização, Gestão Descentralizada e Participativa.- A IES fornece evidências de que seu processo de planejamento é inclusivo e oferece oportunidades para comentários dos diversos atores. - A IES tem um sistema eficaz de liderança, composto por administradores qualificados, com níveis apropriados de autoridade, responsabilidade e responsabilização que são encarregados de planejar, organizar e administrar a instituição e avaliar suas realizações e eficácia. |
| Dimensão 2. Infraestrutura Física | Os laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas atendem às necessidades institucionais, considerando a sua adequação às atividades, a acessibilidade, as normas de segurança, o plano de avaliação periódica dos espaços e de gerenciamento da manutenção patrimonial, e a existência de recursos tecnológicos diferenciados.- Apresenta infraestrutura consistente com sua missão, a instituição cria e mantém instalações físicas e infraestrutura de tecnologia que são acessíveis, seguras, protegidas e suficientes em quantidade e qualidade para garantir a aprendizagem saudável; ambientes de trabalho que apoiam e sustentam a missão acadêmica, de programas e serviços. |
| Dimensão 3. Comunidade Universitária/ Acadêmica (Corpo Docente, técnico administrativo, gestores e discentes) | - O corpo docente, os funcionários e os administradores são informados sobre suas condições de emprego, atribuições de trabalho, direitos e responsabilidades e critérios e procedimentos para avaliação, retenção, promoção e demissão.- A IES oferece ao corpo docente, funcionários e administradores oportunidades adequadas e apoio para o crescimento e desenvolvimento profissional.- A IES emprega docentes, funcionários e administradores suficientes em função, número e qualificações para cumprir suas responsabilidades organizacionais, objetivos educacionais, estabelecer e supervisionar políticas acadêmicas e garantir que integridade e continuidade de seus programas acadêmicos.-A IES publica em catálogo, ou disponibiliza aos estudantes e demais interessados, informações atuais e precisas que incluem: missão institucional; requisitos e procedimentos de admissão; política de classificação; informações sobre programas e cursos acadêmicos, incluindo requisitos de graduação e pós-graduação, conclusão de programa, resultados de aprendizagem esperados, sequências de cursos exigidas e cronogramas projetados para conclusão com base no progresso normal do estudante e na frequência das ofertas de cursos; informações sobre mensalidades, taxas e outros custos do programa; políticas e procedimentos de reembolso para alunos que desistem da matrícula; oportunidades e requisitos para ajuda financeira (informações sobre as categorias de assistência financeira, como bolsas de estudo, subsídios e empréstimos); - A IES projeta, mantém e avalia um programa sistemático e eficaz de orientação acadêmica para apoiar o desenvolvimento e o sucesso do aluno. |
| Dimensão 4. Ensino | Atualização curricular sistemática: *pode ser identificada nos PPCs.**-Currículo com base no desenvolvimento de competências/experiências. Currículo transversal* ***(desde que a IES utilize métricas para medir o sucesso dessas abordagens)***-Existência de políticas de acompanhamento de egressos; a atualização sistemática de informações a respeito da continuidade na vida acadêmica ou da inserção profissional.*-*Mobilidade acadêmica com instituições nacionais ou internacionais e a promoção de ações inovadoras.- Gestão pedagógica;- uso de metodologias inovadoras (metodologias ativas);- Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) com estrutura de suporte aos processos de ensino: interatividade, disponibilização de recursos, materiais para download e facilidade de uso das ferramentas. |
| Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento | - Atuação em rede e cooperação;- Ampliação no número de publicações; |
| Dimensão 6. Políticas de Extensão | -Curricularização da Extensão (Resolução CNE 7/2018); -Diálogo com a comunidade de forma institucionalizada;- Exemplos de ressocialização a partir de projetos de extensão;- Oferta de cursos à comunidade; - Mapeamento das comunidades atendidas; |
| Dimensão 7. Financiamento | -Capacidade para captação de recursos: Conjunto de atividades multidisciplinares, realizadas pelas organizações educacionais, com o objetivo de gerar recursos financeiros, materiais e humanos para o cumprimento de suas finalidades.- IES utiliza processos de auditoria relevantes e relatórios regulares para demonstrar estabilidade financeira, incluindo fluxo de caixa e reservas suficientes para atingir e cumprir sua missão.- Os recursos financeiros são administrados de forma transparente, de acordo com as políticas aprovadas pelo (s) conselho (s) de governança da instituição, estrutura (ões) de governança e leis estaduais e federais aplicáveis. |
| Dimensão 8. Política de relacionamento externo | Os canais de comunicação externa previstos possibilitam a divulgação de informações de cursos, de programas, da extensão e da pesquisa (quando houver), a publicação de documentos institucionais relevantes, preveem mecanismos de transparência institucional e de ouvidoria, propiciam o acesso às informações acerca dos resultados da avaliação interna e externa, pressupõem instância específica que atue transversalmente às áreas e planejam outras ações inovadoras. |
| Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica | Caso exista a vinculação, um indicativo de boas práticas pode ser a proximidade com as atividades da Universidade, tais como estágios, uso de laboratórios da IES pelos estudantes da educação básica; utilização da infraestrutura como um todo. |
| Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo | A ausência de interação das universidades com as empresas pode resultar no não atendimento das demandas da sociedade e a formação de um ciclo vicioso, onde há muita publicação e pouca conversão destas em produtos e serviços (BERGERMAN 2005) |
| Dimensão 11. Impacto para a comunidade local |  |
| Dimensão 12. Autoconhecimento e Usos na Gestão | A comunicação prevista da IES com a comunidade interna possibilita a transparência institucional, por meio de canais diversificados, impressos e virtuais, favorecendo o acesso por todos os segmentos da comunidade acadêmica, prevê a divulgação dos resultados das avaliações interna e externa e ouvidoria, e pressupõe a manifestação da comunidade, originando insumos para a melhoria da qualidade institucional.- Clara definição dos objetivos estratégicos para a IES, desdobrados para as suas diversas unidades.- As IES relatam/divulgam indicadores desagregados de desempenho do aluno e se envolvam em benchmarking regional e nacional usando transparência nos métodos de coleta e análise de dados para mitigar as lacunas no desempenho e na equidade.- A existência de um sistema integrado de gestão acadêmica é considerada uma das melhores práticas de gestão, pois possibilita aos gestores uma visão geral da IES.  |

**Quadro 2. Contribuição das Dimensões para caracterização de uma gestão inovadora**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Dimensões** | **Pontos Fortes** | **Pontos Fracos (Fragilidades)** | **Boas Práticas para Gestão Inovadora** |
| Dimensão 1. Estrutura Acadêmica e Administrativa |  |  |  |
| Dimensão 2. Infraestrutura Física |  |  |  |
| Dimensão 3. Comunidade Universitária/ Acadêmica  |  |  |  |
| Dimensão 4. Ensino |  |  |  |
| Dimensão 5. Pesquisa e Desenvolvimento |  |  |  |
| Dimensão 6. Políticas de Extensão |  |  |  |
| Dimensão 7. Financiamento |  |  |  |
| Dimensão 8. Política de relacionamento externo |  |  |  |
| Dimensão 9. Vinculação com a Educação Básica |  |  |  |
| Dimensão 10. Impacto na Indústria/Setor produtivo |  |  |  |
| Dimensão 11. Impacto para a comunidade local |  |  |  |
| Dimensão 12. Autoconhecimento e Usos na Gestão |  |  | **.**  |

# REFERÊNCIAS

AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN (ANECA). Guía de acreditación institucional. 2018. Disponível em: http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion/Evaluacion-institucional/Acreditacion-institucional/Documentos-y-herramientas

Andrade, H.S. Boas Práticas de Gestão em Núcleos de Inovação Tecnológica: Experiências Inovadoras / Herlandí de Souza Andrade, Ana Lúcia Vitale Torkomian, Milton de Freitas Chagas Junior (orgs) [et al.] – Jundiaí: Edições Brasil, 2018. Volume 1. Disponível em: <http://www.ufpb.br/inova/contents/documentos/livro-1533100364.pdf>

BERGERMAN, Marcel. Inovação como instrumento de geração de riqueza no Brasil: o exemplo dos institutos privados de inovação tecnológica. Parcerias Estratégicas, n. 20 (Parte 5), p. 1419-1427, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. INEP. Instrumento de Avaliação Institucional Externa - Presencial e a Distância – Credenciamento. Brasília, 2017.

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA - CONEAU. Criterios y Procedimientos para la Evaluación Externa. Disponível em: https://www.coneau.gob.ar/archivos/EvaluacionInstitucional\_int\_baja.pdf.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Governança tecnológica e cooperabilidade nas multinacionais brasileiras. RAE: Revista de Administração de Empresas. v. 54, n. 2, p. 201-221, Mar. 2014. ISSN: 00347590.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. Academy of Management Perspectives, v. 28, n. 4, p. 307-327, Nov. 2014. ISSN: 1558-9080.

FIGUEIREDO, P. N. Capacidade tecnológica e inovação em organizações de serviços intensivos em conhecimento: evidências de institutos de pesquisa em Boas Práticas de Gestão em Núcleos de Inovação Tecnológica - VOL. 1 | 17 Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) no Brasil. Revista Brasileira de Inovação, v. 5, n. 2, p. 403-454, jul.-dez. 2006.

GARCIA, A. E. G.; HEXSEL, A. E. Uma contribuição para a identificação de recursos e capacidades nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SANTOS, M. E. R.; TOLEDO, P. T. M.; LOTUFO, R. A. (Orgs). Transferência de tecnologia: estratégias para estruturação e gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica. Campinas: Komedi, 2009.

OLIVEIRA Antonio, José Barbosa de; PEREIRA, Eliane Ribeiro ; MAURITTI Rosário (Orgs). Práticas inovadoras em gestão universitária : interfaces entre Brasil e Portugal . – Rio de Janeiro : UFRJ, FACC, 2020.

NORTHWEST COMMISSION ON COLLEGES AND UNIVERSITIES -NWCCU. Annual Report Instructions.pdf. 2021. Disponível em: https://nwccu.org/.

 https://nwccu.org/v3i4-nwccu-institutional-data-capacity-survey/

1. GARCÍA GUADILLA, Carmen. Educacion Superior en América Latina: una perspectiva comparada de la década de los noventa. In: TRINDADE, H.; BLANCQUER, J.M. **Os Desadios da Educação na América Latina**. Petrópolis: Vozes, 2002. [↑](#footnote-ref-1)