



SUBSÍDIOS TEÓRICO-PRÁTICOS: PESQUISA DE MODELOS INOVADORES DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

THEORETICAL AND PRACTICAL CONTRIBUTIONS: RESEARCH ON INNOVATIVE MODELS OF UNIVERSITY MANAGEMENT

APORTES TEÓRICO-PRÁCTICOS: INVESTIGACIÓN SOBRE MODELOS INNOVADORES DE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA

Fabiane Robl

Camila Gomes Diógenes

Nathalia de Paula Vieira

Priscila Ubriaco

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo relatar o processo de *benchmarking* de práticas de gestão, de avaliação e de desempenho em instituições de educação superior nacionais e internacionais, privadas e públicas, que se destacam por sua gestão inovadora, no contexto do Projeto de Pesquisa “Uma Universidade Distrital”. O trabalho está estruturado em três partes: a primeira detalha o processo de seleção das instituições de educação superior participantes; a segunda parte procura demonstrar a sequência metodológica e a construção do roteiro de pesquisa utilizado na coleta de dados; e a terceira e última parte traz a síntese dos resultados e seus encaminhamentos. O estudo identificou as principais boas práticas em instituições de educação superior a partir das dimensões analisadas e seus respectivos indicadores. Os resultados poderão auxiliar na proposta de modelagem para estruturação de uma nova universidade.

Palavras-chave: *benchmarking*; boas práticas; educação superior; gestão inovadora.

ABSTRACT

This article presents the process of benchmarking management, evaluation and performance practices in national and international private and public higher education institutions that stand out for their innovative management approaches, within the context of the “District University” Research Project. The study is structured into three main sections: firstly, it details the selection process of participating Higher Education Institutions; the second part of this paper outlines the methodological sequence and development of the research framework used in data collection; lastly, it provides a synthesis of the results and offers recommendations. The research identified key best practices in Higher Education Institutions based on the analysed dimensions and their respective indicators. These findings can contribute to the development of a model for structuring a new university.

Keywords: benchmarking; best practices; higher education; innovative management.

RESUMEN

Este artículo relata el proceso de *benchmarking* de prácticas de gestión, evaluación y desempeño en instituciones de educación superior nacionales e internacionales, privadas y públicas, que se destacan por su gestión innovadora, en el contexto del Proyecto de Investigación “Una Universidad Distrital”. El trabajo se estructura en tres partes; la primera detalla el proceso de selección de las Instituciones de Educación Superior participantes; la segunda parte busca demostrar la secuencia metodológica y la construcción del guión de investigación utilizado en la recolección de datos; y la tercera y última parte trae la síntesis de los resultados y sus referencias. El estudio identificó las principales buenas prácticas en las Instituciones de Educación Superior a partir de las dimensiones analizadas y sus respectivos indicadores. Los resultados pueden ayudar en la propuesta para la estructuración de una nueva universidad.

Palabras clave: evaluación comparativa; buenas prácticas; educación universitaria; gestión innovadora.

1. Introdução

O *benchmarking* é um 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 desempenhos.

Segundo Watson (1994), o *benchmarking* é baseado em quatro etapas: a) planejamento do projeto, isto é, fase em que o objetivo do projeto é identificado e o escopo é desenhado e validado; b) levantamento de dados, com avaliação tanto das informações públicas, disponíveis na imprensa ou em revistas especializadas, como do levantamento direto com as instituições pesquisadas por meio de questionários, entrevistas ou visitas; c) análise dos dados, momento em que as informações são avaliadas considerando dois aspectos centrais – a determinação das diferenças de desempenho (*benchmarks*) e a identificação dos capacitadores (*enablers*) responsáveis pelos bons resultados das melhores instituições; e d) adaptação e melhoria, considerada a última etapa do processo, que visa à adequação de boas práticas, à definição de metas e à execução do plano de melhoria, sempre com monitoramento e divulgação dos resultados.

Nesse contexto, o Projeto de Pesquisa “Uma Universidade Distrital”, colaboração entre o Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebasp), a Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal (FUNAB) e a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF), identificou a necessidade de analisar processos, práticas de gestão, de avaliação e de desempenho, em instituições nacionais e internacionais, privadas e públicas, 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.

Assim, o presente artigo está estruturado em três partes, além de introdução e considerações finais. A primeira parte aborda os aspectos estruturantes da pesquisa, com o detalhamento do processo de seleção das IES participantes; a segunda procura demonstrar a sequência metodológica e a construção do roteiro de pesquisa utilizado na coleta de dados; a terceira e última parte traz a síntese dos resultados e seus encaminhamentos.

2. Processo de seleção de IES participantes do Estudo

Antecedendo os estudos de *benchmarking*, foi necessário realizar o mapeamento de IES públicas e privadas, nacionais e internacionais, que possuíam destacada gestão inovadora, com ênfase nas áreas relativas à inovação, às tecnologias e às engenharias. Para chegar ao mapeamento das IES, foram seguidos critérios previamente estabelecidos e que sintetizamos a seguir.

i. Como premissa, entendeu-se que:

- O cenário cada vez mais digital vem exigindo e exigirá cada vez mais das IES responsáveis pela formação acadêmica dos estudantes, além de investimentos em tecnologia, em *softwares* atualizados de última geração – que, claro, potencializam o aprendizado –, ações inovadoras na gestão, na prática pedagógica, na efetivação de parcerias exitosas capazes de promover ganhos sociais, interações com a sociedade e desenvolvendo nos estudantes habilidades de resolver problemas.
- A ascensão da qualidade educacional advém da valorização da cultura científica por meio de ações capazes de contemplar todas as camadas sociais. Esperam-se atitudes cada vez mais inovadoras, mais eficazes no que tange ao trabalho desenvolvido junto à educação científica, de forma a suscitar nos estudantes expectativas e motivações.

ii. O referencial teórico possibilitou a elucidação do que vêm a ser inovação e suas relações:

Conforme colocaram Peterson e Dill (1997), mudanças efetivadas junto aos processos, com base em mecanismos inovadores, necessariamente devem enfatizar as características da educação superior: a estrutura; as inter-relações com a academia, o mercado, as empresas e a sociedade; a prestação de serviços; o planejamento, as ações e o controle.

- A inovação foi entendida considerando Camões *et al.* (2017), que a definem não como uma novidade em si, mas enfatizam que a inovação requer uma operação de retorno. Inovar significa introduzir, em determinado meio, algo que foi inventado, descoberto, criado anteriormente.
- O papel da inovação consiste em integrar, assimilar, adaptar novidades importadas de outros lugares. Inovar é um processo de tradução, de decodificação da novidade pura em novidade aceitável, passível de ser aplicada, com o objetivo de melhorar aquilo que existe, de introduzir, em dado contexto, um aperfeiçoamento, um melhor saber, um melhor fazer e um melhor ser, conforme coloca Mitirulis (2002). Neste estudo, ficou evidenciado que inovar vai muito além de inventar.

iii. Na condição de referencial teórico, cinco fases distintas foram executadas:

- Fase I – Assinalaram-se as referências bibliográficas, utilizou-se como metodologia o estudo bibliográfico com abordagem qualitativa.

- Fase II – Análise exploratória de dados, realizada com o intuito de identificar as IES nacionais que obtiveram índice geral de curso IGC, no último ciclo avaliativo, maior ou igual a 3,445.
- Fase III – Análise dos *rankings* internacionais relacionados à educação superior.
- Fase V – Elaboração da relação de IES, contemplando assim o objetivo do estudo em questão.

iv. Sobre os critérios adotados para a seleção das IES, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, destaca-se:

1. Como critério inicial, selecionaram-se as IES nacionais, a partir do IGC, considerando os anos de 2017, 2018 e 2019, último triênio com dados divulgados, a saber:
 - a. em primeiro lugar, selecionaram-se as IES que obtiveram IGC nos anos considerados;
 - b. em seguida, selecionaram-se aquelas cujo IGC contínuo estava contido no intervalo de pontos compreendidos entre 3,445 e 5,000, inclusive;
 - c. a partir de então, selecionou-se mais uma vez considerando o quantitativo de cursos avaliados e, claro, reconhecidos no decorrer do ciclo avaliativo considerado neste estudo;
 - d. mais um filtro foi executado, selecionaram-se aquelas IES que estavam presentes entre as mais bem conceituadas à luz do IGC nos três anos do ciclo avaliativo considerado neste estudo;
 - e. na sequência, foram ordenadas as IES até então selecionadas, por meio do cálculo da média ponderada, a partir dos três conceitos obtidos por tais IES. Porém, nesse cálculo, os conceitos de IGC obtidos nos anos de 2017 e 2019 tiveram maior “peso” (duas vezes mais que o IGC de 2018), pois nesses dois anos (2017 e 2019) foram avaliados os cursos de engenharia, área enfatizada no objetivo deste estudo.
2. A seleção das IES internacionais configurou-se a partir dos *rankings* universitários internacionais escolhidos em função das suas métricas, e foram selecionados e analisados os seguintes: Times Higher Education; QS Ranking; Great Value Colleges; Center for World University Rankings (CWUR) e SCImago Institutions Rankings (SIR).

E, desta forma, considerando cada um dos critérios aqui sintetizados, foi possível mapear as IES com potencial para participação no estudo. Nessa etapa, foram selecionadas e classificadas 18 IES nacionais e 12 internacionais.

Como o estudo previa inicialmente a realização do *benchmarking* em 10 IES, sendo 6 nacionais e 4 internacionais, coube à Comissão Gestora do Projeto, juntamente com a equipe do Cebraspe, a seleção final das IES participantes, as quais são apresentadas no Quadro 1.

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
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

Fonte: Cebraspe, 2021(a).

3. Desenvolvimento do 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 a eles associadas.

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. 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.

Para facilitar e padronizar a coleta das informações junto às IES, foi necessário elaborar um roteiro dividido em duas partes: a primeira com informações gerais da IES e características geográficas, demográficas, socioeconômicas e educacionais do município da localização da sede; e a segunda com um roteiro estruturado em dimensões e indicadores. Ao final, esperava-se a construção de um quadro com a síntese das dimensões (Quadro 2, a seguir), a partir de seus indicadores, 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 participante do estudo.

Quadro 2 – Relação de dimensões para o *benchmarking*

DIMENSÃO	INDICADORES
1. Estrutura acadêmica e administrativa	07
2. Infraestrutura física	10
3. Comunidade universitária/acadêmica	25
4. Ensino	06
5. Pesquisa e desenvolvimento	12
6. Políticas de extensão	03
7. Financiamento	04
8. Política de relacionamento externo	10
9. Vinculação com a educação básica	02
10. Impacto na indústria/setor produtivo	03
11. Impacto para a comunidade local	04
12. Autoconhecimento e usos na gestão	15
Total	101

Fonte: Cebraspe, 2021(b).

A coleta de dados foi realizada por pesquisadores/consultores¹, que, por meio do roteiro, realizaram pesquisa secundária de dados nos *sites* oficiais das universidades e *sites* governamentais. Todas as informações coletadas foram consolidadas em relatórios individuais por IES e, na sequência, agrupadas em um relatório geral com a síntese dos principais resultados identificados em cada uma das dimensões descritas no roteiro.

1 Garantindo a isonomia, a impessoalidade, a ampla publicidade e a transparência, diretrizes norteadoras do Centro, todos os colaboradores contratados para o projeto foram selecionados por meio de Termos de Referência, divulgados no LinkedIn e no Site do Cebraspe, com todas as informações do processo seletivo: atividades, prazo do contrato, valor do contrato, produtos a serem entregues, qualificação obrigatória, formato da seleção, etapas e critérios do processo e demais disposições.

Além da utilização do roteiro, foi disponibilizado aos pesquisadores um documento relacionando conceitos e exemplos de boas práticas a partir da literatura e de instrumentos de avaliação externa para as IES nacionais e de instrumentos de acreditação externa e roteiros de autoavaliação para fins de acreditação das seguintes agências: Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), México; Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), Espanha; Northwest Commission on Colleges and Universities, Estados Unidos da América; Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), Portugal; e Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), Argentina.

4. Resultados

Os resultados foram apresentados em três etapas. A primeira trouxe a relação de boas práticas por dimensão para cada IES individualmente. Na sequência, houve o agrupamento dos resultados por dimensão a partir dos achados em cada IES, sendo um grupo para as IES nacionais e outro com as internacionais. Por fim, foi possível elaborar um quadro com a síntese geral das boas práticas por dimensão e sua comparação com os achados na literatura sobre o tema e nos instrumentos de avaliação e acreditação de IES. Essa síntese está exposta no Quadro 3, a seguir.

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.

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	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão descentralizada e participativa; instâncias colegiadas 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • Os laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas atendem às necessidades institucionais, considerando a sua adequação às atividades, à acessibilidade, às normas de segurança, ao plano de avaliação periódica dos espaços e de gerenciamento da manutenção patrimonial e à existência de recursos tecnológicos diferenciados • Apresenta infraestrutura consistente com sua missão, 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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, aos funcionários e aos administradores oportunidades adequadas e apoio para o crescimento e o 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 a integridade e a continuidade de seus programas acadêmicos

		<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Turmas reduzidas, com possibilidade de aulas direcionadas • Modelo inovador de ensino-aprendizagem privilegia práticas ativas • Metodologia de aprendizagem por projetos • Ensino colaborativo e experimental • Autoestudo 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 e/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 <i>download</i> e facilidade de uso das ferramentas
Dimensão 5. Pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de dados das fontes de financiamentos • Acompanhamento nas etapas de comercialização da propriedade intelectual e divisão de lucros com o pesquisador 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação em rede e cooperação • Ampliação no número de publicações

	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação em redes de pesquisadores 	
Dimensão 6. Políticas de extensão	<ul style="list-style-type: none"> • Escritórios de engajamento comunitário 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia, capacidade de captação de recursos • Fontes de recursos diferenciadas • Parceria com o setor privado 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 de governança e leis estaduais e federais aplicáveis
Dimensão 8. Política de relacionamento externo	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de relacionamento e comunicação externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os canais de comunicação externa previstos possibilitam a divulgação de informações de cursos, de programas, de extensão e de pesquisa (quando houver) e 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	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação das pesquisas desenvolvidas na universidade nas políticas públicas para educação básica 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Presença do setor produtivo na universidade com os laboratórios corporativos • Atuação dos parques tecnológicos • Presença de incubadoras • Núcleo de empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • 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, em que há muita publicação e pouca conversão destas em produtos e serviços (Bergerman, 2005)
Dimensão 11. Impacto para a comunidade local	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de articulação universidade, setor produtivo e comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Claros mecanismos de articulação entre IES e outras instâncias • Indicadores de inclusão e permanência
Dimensão 12. Autoconhecimento e usos na gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema integrado de gestão de atividades acadêmicas • Anuário estatístico • Divulgação dos relatórios de gestão • Portal da transparência (atualizado e acessível) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 envolvem em <i>benchmarking</i> 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

Fonte: Cebraspe, 2021(b).

Os resultados obtidos no *benchmarking* (síntese das dimensões e pontos fortes de cada indicador) deram subsídios importantes para a identificação de 21 áreas temáticas relacionadas à gestão universitária inovadora. A junção dos resultados das dimensões e das vinculações com as áreas temáticas levou à criação de quatro comissões temáticas, as quais, em etapa subsequente, responderam pela proposição das políticas institucionais, demonstrando articulação e coerência metodológica entre as fases de execução das ações do projeto. As vinculações mencionadas podem ser visualizadas nos Quadros 4 e 5, a seguir.

Quadro 4 – Relação entre comissões temáticas e dimensões do *benchmarking*

COMISSÃO TEMÁTICA	DIMENSÃO
Planejamento e desenvolvimento institucional	Dimensão 12. Autoconhecimento e usos na gestão
	Dimensão 3. Comunidade universitária/acadêmica
Políticas acadêmicas	Dimensão 4. Ensino
	Dimensão 5. Pesquisa e desenvolvimento
	Dimensão 6. Políticas de extensão
	Dimensão 8. Política de relacionamento externo
Políticas de gestão	Dimensão 1. Estrutura acadêmica e administrativa
	Dimensão 7. Financiamento
	Dimensão 9. Vinculação com a educação básica
	Dimensão 10. Impacto na indústria/setor produtivo
	Dimensão 11. Impacto para a comunidade local
Infraestrutura	Dimensão 2. Infraestrutura física

Fonte: Cebraspe, 2021(b).

Quadro 5 – Relação entre comissões temáticas e áreas temáticas

COMISSÃO TEMÁTICA	ÁREA TEMÁTICA
Planejamento e desenvolvimento institucional	1. Planejamento
	2. Gestão do conhecimento
	3. Gestão e desenvolvimento de pessoas
Políticas de gestão	4. Modernização de processos
	5. Gestão participativa
	6. Sustentabilidade financeira
	7. Descentralização e autonomia
	8. Comunicação institucional

Políticas acadêmicas	9. Ensino híbrido baseado em competências e habilidades
	10. Inserção no mercado de trabalho
	11. Rede de pesquisa e desenvolvimento
	12. Assessoria em contratos de pesquisa e inovação
	13. Responsabilidade social
	14. Educação continuada
	15. Creditação curricular da extensão
	16. Internacionalização
	17. Redes acadêmicas
	18. Rede de egressos
Infraestrutura	19. Educação inclusiva
	20. Apoio aos estudantes
	21. Inovação sustentável (ambiental, social e econômica)

Fonte: Cebraspe (c), 2021.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática de *benchmarking* para identificar boas práticas e aprimorar processos nas organizações é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada em empresas e organizações e aplicada ao setor educacional. De maneira geral, baseando-se nas principais informações obtidas a partir dos estudos de *benchmarkings* realizados, foi possível apontar as principais boas práticas em instituições de educação superior a partir das dimensões analisadas e de seus respectivos indicadores. Os resultados poderão auxiliar na proposta de modelagem para estruturação de uma nova universidade.

De forma resumida, este estudo considera que a implantação de uma nova universidade com gestão inovadora nas áreas relativas à inovação, às tecnologias e às engenharias – no caso específico a UnDF – deve ser criada e sustentada com **planejamento**, visando à **gestão do conhecimento** e à **gestão e desenvolvimento de pessoas**. Essa gestão deve ser **descentralizada e autônoma**, priorizando a **gestão participativa** e democrática, a **modernização de processos**, as práticas de **inovação sustentável** em sua infraestrutura e buscar por sua **sustentabilidade financeira**. A **comunicação institucional** deverá ser eficaz, tanto internamente como externamente, fortalecendo a identidade e a imagem da UnDF, bem como promovendo o diálogo com seu público.

Nessa construção, a IES deverá incentivar o estudante a ser protagonista no seu processo de ensino-aprendizagem. Para isso, poderá fazer uso do

ensino híbrido baseado em competências e habilidades, tendo também em sua **creditação curricular** a extensão que incentiva a participação do estudante em projetos de extensão, despertando a **responsabilidade social**. A IES também deve oferecer – principalmente para o desenvolvimento de inovação, tecnologias e engenharias – uma **rede de pesquisa e desenvolvimento com assessoria em contratos de pesquisa e inovação, internacionalização**, bem como **redes acadêmicas**, a fim de integrar os diversos setores (acadêmico, governo, empresas).

Notadamente, a IES deve se preocupar com **políticas de inclusão e apoio aos estudantes** procurando minimizar as disparidades e a evasão, bem como auxiliar na **inserção no mercado de trabalho** e na **educação continuada**. Com efeito, e diante de tudo que pudemos analisar, é fundamental manter uma **rede de egressos** participativa e constantemente avaliar, ser avaliada e se replanejar para trabalhar pelo desenvolvimento social, cultural e econômico da sociedade na qual está inserida.²

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN (ANECA). **Guía de acreditación institucional**. Aneca, 2018. Disponível em: <http://www.aneca.es/Programas-de-evaluacion/Evaluacion-institucional/Acreditacion-institucional/Documentos-y-herramientas>. Acesso em: 29 nov. 2023.

CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS. **“Mapeamento de Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas, que possuam destacada gestão inovadora, com ênfase nas áreas relativas à inovação, às tecnologias e às engenharias”**. Autora: DIAS, Juliana.; Coord. Claudia Maffini Griboski. Brasília: Cebraspe, 2021a (Termo de Referência n. 003, Código n. 2021-003, Projeto “Uma Universidade Distrital” - Termo de Colaboração n. 2/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos – CEBRASPE).

_____. **Síntese dos estudos de Benchmarking**. Autora: ROBL, Fabiane; Coord. GRIBOSKI, Claudia Maffini, Brasília, DF, 2021c (Projeto “Uma Universidade Distrital” - Termo de Colaboração n. 2/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE).

_____. **Documento com a definição das áreas temáticas relacionadas à gestão universitária inovadora, a partir de estudos previamente selecionados pelo Cebraspe**. Autora: AGUIAR, Cíntia. Coordenação de Claudia Maffini Griboski.

² As palavras e expressões em negrito destacam as áreas temáticas.

Brasília: Cebraspe, 2021c (Termo de Referência n. 010, Código n. 2021-010, Projeto “Uma Universidade Distrital” - Termo de Colaboração n. 2/2020, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF, Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal - FUNAB, Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos - CEBRASPE).

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

CAMÕES, M. R. S.; SEVERO, W.R; CAVALCANTE, P.L.C, **Cap. 5 - Inovação na gestão pública federal: 20 anos do Prêmio Inovação**. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8788> . Acesso em: 29 nov. 2023.

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA - CONEAU. **Evaluación institucional: criterios y procedimientos para la evaluación externa**. 1. ed. ampliada. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2016. Disponível em: https://www.coneau.gov.ar/archivos/EvaluacionInstitucional_int_baja.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

CONSEJO PARA LA ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (COPAES). **Marco General de Referencia para los Procesos de Acreditación de Programas Académicos de Tipo Superior**. Copaes, 2016. Disponível em: https://www.copaes.org/documentos/Marco_de_Referencia_V_3.0_0.pdf. Acesso em: 29 nov. 2023.

MUNHOZ, P. M.; SANTOS, R. M. R. **Práticas Inovadoras Aplicadas na Gestão Escolar dos Cursos Superiores**. Revista Brasileira de Educação e Cultura, n. XI, pp. 79–91, 2015.

PETERSON, M.; DILL, D. **Planning and management for a changing environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions**. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

WATSON, G. H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

Fabiane Robl

Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo - USP (2015); Mestre em Educação pela Universidade Regional de Blumenau – FURB (2004); Especialista em Políticas Públicas e Avaliação da Educação Superior na América Latina pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA (2010). Atualmente é Coordenadora do Escritório de Gestão do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos. Atuou como Pesquisadora e Consultora do Projeto de criação da Universidade do Distrito Federal. E-mail: fabiane.robl@gmail.com

Camila Gomes Diógenes

Administradora, Mestre em Educação Intercultural pela *Universidad Nacional de Educación a Distancia de España*; Especialista em Gestão Pública pela UNILAB. É atualmente Coordenadora de Monitoramento de Avaliações Educacionais do Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos. Atuou como Pesquisadora e Coordenadora do Projeto de criação da Universidade do Distrito Federal. E-mail: camilagomesdiogenes@gmail.com

Nathalia de Paula Vieira

Administradora, Mestre em Educação pela Universidade de Brasília. Atualmente é consultora em projetos educacionais. Atuou como Pesquisadora do Projeto de criação da Universidade do Distrito Federal. E-mail: nathaliadepaulavieira@gmail.com

Priscila Candido Ubriaco de Oliveira

Advogada. Mestre em gestão pública internacional pelo Institut d'études politiques de Paris e em direito internacional pela Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. É atualmente Consultora da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciências e a Cultura. Atuou como Pesquisadora do Projeto de criação da Universidade do Distrito Federal. E-mail: ubriacopriscila@gmail.com

Artigo submetido em 21/07/2023

Aprovado em 13/11/2023