

PROJETO 914BRZ1050.3 – CNE

ESTUDO COMPARADO SOBRE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL, EUROPA E ESTADOS UNIDOS

Consultoria especializada para subsidiar a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, (CES/CNE), na elaboração de estudos comparativos entre 5 universidades mais bem posicionadas em rankings internacionais e nacionais com universidades alemãs, americanas, inglesas e francesas, especialmente em relação a governança, produção e padrão de internacionalização.

Consultoria: Profa. Dra. Helena Bonciani Nader

Sumário

Capítulo 1. Universidades no Brasil	1
Contextualização do Ensino Superior no Brasil – Breve Histórico.....	1
A importância da Educação	2
Diagnóstico.....	6
Financiamento	6
Governança	11
Organograma	12
Avaliação e Internacionalização.....	14
Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior	14
Avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação - Capes.....	16
Classificações Universitárias Mundiais e Brasileiras.....	18
Os limites da avaliação.....	21
Os desafios da internacionalização.....	23
Capítulo 2. Universidades na Europa	25
Universidades da Alemanha	26
Contextualização.....	26
Autonomia e Governança	28
Avaliação e Autonomia pedagógica.....	33
Estudos de caso.....	35
Autonomia e Governança	41
Avaliação	41
Análise comparada de cinco universidades.....	46
Breve análise da fusão das universidades francesas	55
Capítulo 3. Universidades nos Estados Unidos.....	58
Contextualização.....	58
O sistema da Califórnia	60
Governança	61
Capítulo 4. Considerações finais	63
Referências.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Percentual brasileiro da produção científica global em periódicos indexados Fonte: InCitesTM, Thomson Reuters (2012). Elaborado pela autora.	17
Figura 2. Quantidade e evolução de fusões na França.....	56
Figura 3. Mapa com identificação dos <i>clusters</i> . São destacados os Departamentos em que se encontram as universidades.	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Execução Orçamentária liquidada dos recursos das Universidades Federais (Valores em R\$ milhões, a preços de janeiro de 2017, corrigidos pelo IPCA).....	10
Tabela II – Número de matrículas na graduação nas Universidades Federais	10
Tabela III – Custo Médio do Ensino, por Aluno/Ano, nas UFs	10
Tabela IV - Ranking mundial da produção científica: total de artigos e percentual	17
Tabela V - Composição do Senado da Universidade de Heidelberg.....	36
Tabela VI - Perfil geral da qualidade e média dos parâmetros para todas as instituições avaliadas.....	45
Tabela VII - Dados selecionados em perspectiva comparada de cinco universidades do Reino Unido.....	47
Tabela VIII - Estrutura-base de composição de conselhos administrativos em universidades públicas francesas	51
Tabela IX - Evolução do ensino superior público e privado entre os anos 2000 e 2014	58
Tabela X. Dados comparativos das dez universidades que compõe a Universidade da Califórnia	60
Tabela XI – Valor aplicado por estudante matriculado, valores em US\$/PPP	64
Tabela XIII. Gastos dos governos com educação em 2014 para países considerados no estudo	64
Tabela XIV - Número de Cientistas e Engenheiros por Milhão de Pessoas	68

CAPÍTULO 1. UNIVERSIDADES NO BRASIL

CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL – BREVE HISTÓRICO

As primeiras universidades foram criadas na Europa no final do século XII: Bologna em 1088 e cerca de 80 anos depois, a Universidade de Oxford em 1167 e a de Paris em 1170. Na América Espanhola foram criadas as universidades do México e de San Marcos no Peru, ambas em 1551. Nos Estados Unidos a primeira é Harvard em 1636, seguida por Yale em 1701. Já para o Brasil, membro da Coroa Portuguesa, o Ensino Superior só teve início com a vinda da família real em 1808.

Cabe ainda ressaltar que até 1808 vigorava no Brasil a proibição a qualquer atividade de imprensa, seja para publicação de livros, jornais ou panfletos, novamente uma característica peculiar à América Portuguesa, uma vez que a atividade no restante das Américas já existia desde o século XVI. Assim, a fuga da Coroa para o Brasil em 1808 levou a mudanças culturais e educacionais significativas no país. Foram então criados os cursos de Medicina (1808), Engenharia (1810), Agricultura (1814), Direito (1827), necessários para a economia e gestão administrativa do próprio Império. Paralelamente, foi criada a Biblioteca Nacional com o acervo da Biblioteca Real do Palácio da Ajuda de Lisboa trazido por Dom João VI, aberta ao público em 1814. A primeira instituição brasileira voltada para pesquisa científica, o Museu Nacional, hoje vinculado à Universidade Federal do Rio de Janeiro, foi criado em 1818. Dois anos após, foi fundada a Academia Real Militar, atual Escola Nacional de Engenharia da UFRJ.

Em função do processo de colonização, o Ensino Superior desenvolveu-se no País muito lentamente. As primeiras universidades são públicas e datam do início do século passado: a Escola Universitária Livre de Manáos, hoje Universidade Federal do Amazonas, em 1909, a Universidade do Paraná, hoje Universidade Federal do Paraná, de 1912, a Universidade do Brasil, atualmente Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1920 e a Universidade de São Paulo, cuja criação se deu em 1934.

Essa breve introdução se faz necessária para contextualizar o Brasil frente a outros países das Américas. Em todos os países desenvolvidos do mundo, o Ensino Superior, em especial o público, teve papel fundamental no desenvolvimento da nação, não somente pelo impacto na economia, mas sobretudo para o desenvolvimento da população e consequentemente da sociedade. Neste contexto, o Brasil como Nação só passou a existir de

fato a partir da fuga da Família Real, induzida pelos movimentos imperiais de Napoleão Bonaparte.

A importância da Educação

Como dizia José Martí líder da independência política cubana, ao final do século XIX, “a melhor maneira de ser livre é ser culto”. Educar as pessoas para trabalhar com o conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de uma Nação. Se esse conceito já era verdadeiro e relevante naquela época, torna-se mais relevante hoje, no mundo globalizado, onde cada vez mais se valoriza o papel da educação na chamada *economia do conhecimento*.

Somente em 1930, no governo do Presidente Vargas foi criado o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública voltado para todos os assuntos relativos ao ensino, saúde pública e assistência hospitalar, que estabeleceu que o Ensino Superior poderia ser oferecido em universidades e institutos isolados, públicos, mantidos tanto pelo Governo Federal como pelos estados, bem como organizações privadas. O Estatuto das Universidades Brasileiras de 1931 outorgava às instituições autonomia limitada.

Em 1961, a Lei de Diretrizes Básicas da Educação (LDB) transformou essa perspectiva, concedendo autonomia financeira, didática e disciplinar às universidades, o que na verdade nunca se concretizou.

Como claramente descrito por Alberto Carvalho da Silva (2001):

Já na década de 60 começava a evidenciar-se que a concepção da carreira docente e a organização da universidade não se ajustavam ao desenvolvimento científico e à expansão do Ensino Superior. O sistema autoritário da cátedra vitalícia fechava oportunidades de carreira e não estimulava cooperação entre as várias disciplinas, cada vez mais essenciais ao desenvolvimento científico e tecnológico; a repetição das mesmas cadeiras básicas em várias unidades resultava em uma multiplicação de instalações e de docentes trabalhando isoladamente na mesma disciplina com grandes diferenças em recursos e desempenho. Esta situação culminou com a reforma aprovada pelo governo federal em 1968 estabelecendo, entre outras, as seguintes inovações: abolição da cátedra vitalícia; implantação do sistema de institutos em substituição a faculdades; instituição do departamento como unidade mínima de ensino e pesquisa; organização do currículo em etapas básica e de formação

profissional; flexibilidade do currículo e sistema de créditos; criação de colegiados horizontais,

e as normas para os programas de pós-graduação, estabelecidas pelo parecer no. 977/1965 de Newton Sucupira.

A sociedade brasileira e, conseqüentemente, a Universidade Brasileira, passaram por momentos de restrição da liberdade durante a Ditadura Militar, com a edição de vários decretos que tinham como foco o controle do cenário universitário. A discussão da autonomia universitária retornou com a volta da democracia e a nova Constituição de 1988, que em seu artigo 207 e parágrafos explicita:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. § 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. § 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (BRASIL, 1988)

Ainda, em relação à autonomia das universidades, transcrevo o art. 53 da nova LDB, Lei nº 9.394/1996 para melhor compreensão:

“No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes; III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio; V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes; VI - conferir graus, diplomas e outros títulos; VII - firmar contratos, acordos e convênios; VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais; IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos; X -

receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas”.

No entanto, as Universidades Federais (UFs) não puderam exercer plenamente a autonomia que lhes foi concedida pela Constituição e pela LDB, de 1996. Cito para contextualizar somente algumas das novas leis promulgadas que interferirem diretamente com a autonomia das instituições federais de Ensino Superior:

1. **Lei Nº 12.772/2012** que entre outras normas dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; entre outras providências.
2. **Lei no. 13.490/2017** que altera o art. 53 da Lei nº 9.394/1996 para dispor sobre doações às universidades, onde o parágrafo único anterior passa a vigorar como § 1º e acrescenta-se acrescido de: *“§ 2º As doações, inclusive monetárias, podem ser dirigidas a setores ou projetos específicos, conforme acordo entre doadores e universidades; § 3º No caso das universidades públicas, os recursos das doações devem ser dirigidos ao caixa único da instituição, com destinação garantida às unidades a serem beneficiadas.”* Este último parágrafo limita ainda mais o financiamento das atividades das universidades federais, tendo em vista a Emenda Constitucional (EC) 95/2016 que restringe os gastos públicos, uma vez que as doações serão incorporadas ao caixa único do Tesouro e, portanto, incorporadas ao teto de gasto.

Como pontuado por Leitão (1990), existe um desajuste estrutural na universidade pública brasileira em especial nas UFs, decorrente da aplicação do modelo de administração que o Governo utiliza para os órgãos públicos, sem observar inteiramente as características específicas das instituições educativas.

As universidades hoje são pensadas para desempenhar importante papel na economia, na produção de novos conhecimentos, na formação e divulgação da informação e na prestação de serviços e no desenvolvimento local, regional e, conseqüentemente, nacional. O domínio do conhecimento científico e tecnológico, na medida em que constitui fator central no desenvolvimento, contribui também para a soberania de um país. Dessa compreensão

resulta o novo papel estratégico das universidades, que deveriam se constituir como polos de conhecimento tanto disciplinar como interdisciplinar, ampliando as fronteiras de conexão entre campos de saber, característica central da educação superior contemporânea em todo mundo.

Cabe aqui lembrar as palavras do grande educador Anísio Teixeira, a frente de seu tempo, sobre a relevância do sistema de Ensino Superior (1962):

A função da Universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também as conservas (...). Trata-se de manter uma atmosfera de saber, para preparar o homem que o serve e desenvolve. Trata-se de conservar o saber vivo e não morto, nos livros ou no empirismo das práticas não intelectualizadas. Trata-se de formular intelectualmente a experiência humana, sempre renovada, para que a mesma se torne consciente e progressiva.

O processo de globalização e os sistemas de informação e de tecnologia (VIEIRA e VIEIRA, 2003) cada vez mais disseminados na sociedade levaram a mudanças impactando diretamente a economia, a política, os costumes, a educação e a inovação. O papel da universidade nessa sociedade globalizada também deve ser repensado. Cabe à universidade descobrir, preservar e disseminar o conhecimento, educar a próxima geração de cidadãos globais e promover uma cultura de pensamento crítico amplo em toda a comunidade. A universidade do século XXI deve ter compromisso fundamental com a qualidade e amplitude da formação de seus estudantes e quadros técnico e docente; com a diversidade e a inclusão; com a pesquisa, desde a básica, fundamental, à aplicada e abrangente; com a sociedade na qual está inserida; com o engajamento da comunidade e com a boa prática de políticas públicas. O que se apresenta às universidades é a tarefa de contribuir para a preparação da sociedade do futuro por meio da formação de novos perfis profissionais que exige a organização curricular e didático-pedagógica dos cursos; dialogar com a sociedade na transferência de conhecimento, tecnologias e inovação. Para atingir esses objetivos as universidades devem ter capacidade gerencial para garantir excelência, estruturando de forma adequada todos os processos que dizem respeito a sua existência e missão. É somente por meio de um sistema de governança que envolva a sociedade além da própria universidade, que será possível exercer o controle sobre o funcionamento da instituição.

DIAGNÓSTICO

As universidades públicas brasileiras enfrentam problemas com financiamento e governança que impactam sua missão e, consequentemente, sua prestação de contas (“accountability”) para com a sociedade.

Dados da OCDE (Education at a Glance, 2015) mostram que no Brasil no período de 2013-2014 somente 12% da população brasileira com idade entre 25 e 64 anos concluiu o Ensino Superior, enquanto cerca de 50% nem concluiu o ensino médio. Esse mesmo relatório traz que 10% da população com idade entre 55 e 64 anos e 15% com idade entre 25 e 34 anos terminou o Ensino Superior, evidenciando baixa taxa de crescimento do ensino terciário no País. Esses números contrastam fortemente com os dados da China onde no mesmo período, cerca de 3% dos adultos com idade entre 55 e 64 anos concluíram o Ensino Superior e ao redor de 18% dos adultos entre 25 e 34 anos, o que evidencia um esforço do governo chinês na aceleração da formação de pessoal de nível superior.

Ainda, no Brasil, a expansão da oferta no Ensino Superior se deu majoritariamente pelo setor privado. Dados do Censo da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) de 2015 mostram que as matrículas neste setor correspondem a cerca de 75% do total. Em geral estas organizações não dispõem de infraestrutura e qualidade necessárias para formação de recursos humanos capazes de responder aos desafios do mundo contemporâneo. Em geral, essas instituições estão mais interessadas nos resultados financeiros e muitas vezes privilegiam o lucro em detrimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

FINANCIAMENTO

De acordo com os dados de 2014 da Unesco (Institute for Statistics), compilado pelo EdStats do Banco Mundial, o Brasil, considerando os governos estaduais, municipais e federal investe em torno de 28 bilhões de dólares no Ensino Superior, o que equivale a 1,14% do PIB, sendo que quase 75% do montante investido refere-se a custos com pessoal.

Os números nos indicam que o Brasil comparado aos chamados países desenvolvidos investe muito pouco na educação terciária, como mostram os dados na Tabelas I e II anexas a este documento, especialmente considerando, como veremos nos próximos capítulos, o

tempo de existência das instituições, as legislações dos países, a presente desigualdade de acesso e conclusão do ensino superior do Brasil em relação aos demais e o fato de que, no Brasil, como apontam Vieira e Vieira (2003), “com as regras do serviço público e para expansão física e instrumental, as universidades ficam dependentes unicamente dos critérios da burocracia ministerial”. Entre as universidades públicas, cabe destaque especial às universidades federais que, diferentemente das universidades estaduais públicas paulistas que gozam de autonomia financeira, decorrente do decreto N. 29.598, de 1989.

O Conselho de Reitores das Universidades Estaduais Paulistas baixará normas adicionais fixando os critérios de execução orçamentária das Universidades do Estado de São Paulo incluindo os relativos a política salarial de seu pessoal docente, técnico e administrativo observado não só o limite financeiro estabelecido neste decreto como o disposto no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil e no artigo 92 inciso VI da vigente Constituição do Estado com a redação dada pela Emenda Constitucional n.º 57 de 25 de setembro de 1987. (SÃO PAULO, 1989).

No entanto, cabe ponderar que esse financiamento que hoje corresponde a 9,57% do ICMS, deve também custear os gastos de aposentadoria referentes ao seu pessoal, prejudicando o investimento nas atividades fim destas instituições.

A partir dos anos 2000 o número de universidades federais aumentou 35% totalizando 68 instituições. Esta ampliação também envolveu aumento expressivo no número de *campi*, inclusive para as UFs já existentes, totalizando hoje mais de 300. Esta relevante expansão trouxe a necessidade de financiamento para a adequação e construção da necessárias infraestrutura física e de pessoal. No entanto a evolução do orçamento não acompanhou a política de expansão.

Ao mesmo tempo, em função de sucessivos cortes orçamentários, as universidades públicas brasileiras, em especial as UFs dependentes dos recursos oriundos do Tesouro Nacional, vivenciam graves problemas de gestão financeira, o que influencia o cumprimento pleno da sua missão - **formação pessoal qualificado e geração de conhecimento, cultura e inovação para a sociedade.**

O orçamento para custeio, investimento e assistência estudantil das universidades em 2017 foi 13,5% menor do que o do ano anterior em termos reais. Além destes cortes os valores sofreram contingenciamento. Por exemplo, para a rubrica *investimento* a restrição atingiu 50% do orçamento.

Agravando ainda mais esse quadro, a Emenda Constitucional (EC) 95/2016, que limita os gastos públicos, passou a vigorar para a educação desde o início de 2018; ou seja, o teto de gastos para a educação foi calculado sobre o orçamento do ano anterior já defasado às necessidades das UFs. Cabe lembrar que a liberação dos recursos se faz em parcelas a serem executadas até o final do ano corrente, pois caso contrário, o saldo é recolhido ao Tesouro. Ainda, as dotações só começam a ser liberadas após a aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA) pelo Congresso Nacional, o que geralmente ocorre em meados de fevereiro/março, e os valores são ainda contingenciados e atualmente liberados mensalmente. Assim, as UFs passam por grandes dificuldades para manter todas as suas atividades fim. Como fazer planejamento estratégico com este tipo de autonomia? Como comparar o desempenho das UFs com o das universidades de países desenvolvidos que, como discutiremos nos próximos capítulos, têm seus financiamentos básicos cobertos?

Apesar de garantida pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), a autonomia das UFs é ainda mais limitada na medida em que têm que obedecer às normas aplicadas ao Serviço Público. As universidades são fiscalizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e muitas vezes direcionadas em sua gestão pelo entendimento da legislação pelo órgão controlador.

Um exemplo ilustrativo dessa problemática se dá no processo de compras, licitações e leilões, nos quais para qualquer ato do serviço público é considerado como boa prática a aquisição pelo menor preço. No desenvolvimento das atividades meio e fim das universidades, muitas vezes, esta prática não é adequada já que nem sempre o produto mais barato atende às exigências de qualidade e especificidades necessárias. A interpretação dos órgãos controladores gera insegurança jurídica, retrabalho, excesso de relatórios e outros tipos de entraves burocráticos para os gestores, pesquisadores, e professores, inclusive colocando erroneamente em risco sua idoneidade.

Espera-se que parte destes entraves sejam desburocratizados com o novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI) que compreende a EC 85/2015, a Lei 13.243/2016 e o recente Decreto 9.283/2018 que regulamenta a legislação citada, alterando e atualizando o

tratamento dado pelo Estado brasileiro às atividades de educação e CTI no país, buscando tornar o País competitivo internacionalmente nessas áreas. As novas regras criam mecanismos para integrar instituições científicas e tecnológicas, incentivam investimentos em pesquisa, inclusive permitindo a relação entre entes públicos e privados com transparência. É fundamental que as UFs se apropriem das normativas e que os órgãos de controle respondam à legislação, sem margem de interpretação. Assim qualifica-se não apenas a relação entre os entes, como diminui a discricionariedade no processo de fiscalização.

As universidades tanto públicas como privadas podem contar com apoio financeiro de diferentes órgãos públicos como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) ligada ao Ministério da Educação (MEC); o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) vinculados ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC); as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs) e Secretarias de Ciência e Tecnologia vinculadas aos governos estaduais e distrital; o Departamento de Ciência e Tecnologia da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos do Ministério da Saúde (Decit/SCTIE/MS); o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; o Ministério dos Direitos Humanos; o Ministério de Minas e Energia; o Ministério da Cultura, entre outros. Esses recursos estão voltados para a formação profissional, para a pesquisa científica, tecnológica e de inovação, para formação de redes de excelência em CT&I, para assegurar condições de acesso e condições de vida acadêmica e permanência aos estudantes, buscando o desenvolvimento de ações que insiram as instituições no contexto de relevância nacional e internacional.

Alguns dados levantados e sumarizados por Amaral em relação ao ensino superior no Brasil (Tabelas I a III) são dignos de nota:

Tabela I – Execução Orçamentária liquidada dos recursos das Universidades Federais (Valores em R\$ milhões, a preços de janeiro de 2017, corrigidos pelo IPCA)

Ano	Pessoal e Encargos Sociais	Outras Despesas Correntes	Investimentos	Total	% de crescimento em relação ao ano anterior
2010	32.290	5.210	2.343	39.844	14,05
2011	33.562	5.769	3.340	42.671	7,09
2012	33.673	6.351	3.062	43.086	0,97
2013	36.158	7.452	2.913	46.523	7,98
2014	38.351	7.065	2.316	47.732	2,60
2015	38.699	6.273	663	45.634	(4,40)
2016	38.549	6.743	522	45.814	0,39
Média do Crescimento					4,12

Fonte: Execução Orçamentária da União (2010-2016); integralmente reproduzido de Amaral (2017)

Tabela II – Número de matrículas na graduação nas Universidades Federais

Ano	Matrículas na graduação	% de Crescimento em relação ao ano anterior
2010	849.679	9,6
2011	929.847	9,4
2012	974.227	4,8
2013	1.015.868	4,3
2014	1.046.467	3,0
2015	1.068.101	2,1
2016	1.083.050	1,4
Média do Crescimento		4,9

Fonte: Censo da Educação Superior (2010-2016); www.inep.gov.br; integralmente reproduzido de Amaral (2017)

Tabela III – Custo Médio do Ensino, por Aluno/Ano, nas UFs

Sigla	Custo do aluno (R\$)
UFABC	9.619,42
UFPA	12.203,96
UFSC	12.436,15
UFPE	12.948,20
UFSCAR	13.268,42
UFMG	14.374,39
UNIFESSPA	14.839,63
UNB	15.125,87
UFRJ	18.598,89
UNIFESP	22.005,16

Fonte: Reprodução selecionada de cálculos de Amaral (2017).

GOVERNANÇA

Governança para o Banco Mundial, precursor da conceituação do termo, é a forma como o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país visando ao desenvolvimento (WORLD BANK, 1992; BORGES, 2003).

O Banco Mundial conceitua governança como descrito por Marquim de Araújo (2010):

Enfatiza a avaliação da capacidade governativa não apenas pelos resultados das políticas governamentais, mas também pela forma através da qual o governo exerce o seu poder e aponta oito principais características da "boa governança" para assegurar um desenvolvimento sustentável: 1) Participação; 2) Estado de direito; 3) Transparência; 4) Responsabilidade; 5) Orientação por consenso; 6) Equidade e inclusividade; 7) Efetividade e eficiência; 8) Prestação de contas.

Governança diz respeito à “forma como se distribui e se organiza a autoridade no interior de uma instituição” (Balbachevsky, Kerbauy & Fabiano, 2013).

Para Soliz, Mazzotti & González (2012) como citado em Nascimento e Costa (2012):

O modelo de gestão de uma instituição (ou organização) é uma forma particular de planejar, organizar, decidir, coordenar e avaliar suas ações. Ele define os processos de tomada de decisões (com impacto no presente e no futuro) e os fluxos de trabalhos; a estrutura (formas de dividir o trabalho, distribuir autoridade e alocar responsabilidade); os mecanismos de integração e coordenação; e, os instrumentos de planejamento, gestão e controle sobre resultados. Assim, o modelo de gestão das universidades está diretamente relacionado à governança.

Para Mora (2001) a governança no Ensino Superior deve considerar a autonomia, a relevância da qualidade do corpo docente, técnico e discente, o comprometimento da instituição com a geração de conhecimento novo, e o impacto social.

A governança das universidades está diretamente relacionada com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) definido pelo Decreto nº 5.773/2006 que dispõe sobre o

exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no Sistema Federal de Ensino.

O art. 16 que trata especificamente do PDI define que este deverá conter: missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação; seu projeto pedagógico; seu cronograma de implantação e desenvolvimento e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede; organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos; perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro; organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos; infra-estrutura física e instalações acadêmicas; oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial; oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras (SILVEIRA et al, 2017).

O PDI tem o mérito de buscar auxiliar as instituições no planejamento de seu futuro. No entanto, frente aos pontos já levantados anteriormente, é limitado, no meu entender, para as UFs, que não gozam de autonomia frente às legislações vigentes, que, por sua vez, entre outras ações, definem inclusive a carreira docente, o número de vagas de professores, a realização de concursos, a restrição de gastos, entre outros assuntos relevantes.

Organograma

Em teoria, como assegurado pela LDB (1996), as instituições gozam de autonomia para definir suas equipes, bem como seu plano de cargos e salários e o regulamento de seu pessoal

em conformidade com as normas gerais concernentes. Contudo, dispositivos legais externos estabelecem limites para esta autonomia, caso, por exemplo, da carreira docente nas Universidades Federais que é estabelecida pela Lei nº 12.772/2012, impedindo qualquer participação dessas instituições na sua definição.

A estrutura organizacional da maioria das universidades públicas brasileiras é centralizada e os departamentos correspondem às unidades mínimas gerenciais, que podem ser agrupados em institutos ou faculdades, geridos por chefes de departamento e diretores correspondentemente. Esse conjunto é coordenado pela Reitoria, composta pelo reitor, vice-reitor e seus respectivos pró-reitores. Três pro-reitorias são encontradas em todas as instituições: graduação, pós-graduação e pesquisa e extensão. Outras pro-reitorias, como planejamento ou assuntos estudantis ou recursos humanos podem ser criadas, em acordo com a legislação de cada universidade, mas como o aval do MEC, indicando mais uma vez a **ausência de autonomia** institucional.

Os chefes de departamento e diretores são eleitos pelos respectivos conselhos e sua escolha deve ser homologada pelo reitor. Este, por sua vez, é eleito por um colegiado, em geral pelo Conselho Universitário, que elabora uma lista tríplice e a escolha de um dos indicados cabe ao Ministro da Educação, no caso das federais e ao Governo do Estado para as estaduais. Na maioria das universidades federais é realizada uma consulta à comunidade, incluindo professores, funcionários e estudantes e espera-se que o colegiado referende o nome mais votado. Este modelo, chamado democrático, difere essencialmente, como veremos nos próximos capítulos, daquele praticado por universidades de classe mundial. Como consequência indesejada do processo democrático, foi trazida para as universidades uma cultura eleitoreira, de acordos que podem, em alguns casos, impactar a gestão das organizações.

A estrutura dividida e hierarquizada, segundo Vieira e Vieira (2003), acaba gerando “alto grau de burocratização na movimentação dos fluxos de gestão e lentas no poder decisório.”

Concordo com a posição de Vieira e Vieira (2003) que indicam que:

As reestruturações e autonomia das universidades devem ser tratadas caso a caso em vista das grandes diversidades regionais do País e também da missão, claramente explícita, de cada uma. Seria um erro dar tratamento isonômico através de imposição legal a todas as universidades federais.

AVALIAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Nos últimas décadas, impulsionados por tendências internacionais e pressão de movimentos nacionais pela educação, vem avançando no monitoramento do acesso, qualidade, equidade e investimentos na educação superior, construindo um complexo sistema de avaliação da etapa. Dentre as organizações envolvidas neste processo, salienta-se que já na década de 1970, a Capes desempenhava papel relevante e indutor de políticas de avaliação do sistema de pós-graduação.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) foi criado pela Lei nº 10.861/2004 para aferir as instituições de Ensino Superior em relação ao chamado tripé – ensino, pesquisa e extensão, sendo a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) o órgão colegiado responsável pela sua coordenação e supervisão. A avaliação busca fazer diagnóstico da qualidade da educação superior aferindo o perfil e a qualidade do corpo docente, o desempenho dos estudantes, a infraestrutura disponível, a gestão e a responsabilidade social da instituição, respeitando-se sua identidade e autonomia.

Como especificado na própria página do Inep (<http://portal.inep.gov.br/processo-de-avaliacao>), o Sinaes fundamenta-se nas avaliações das instituições, dos cursos e dos estudantes. A Avaliação Institucional, interna e externa, considera 10 dimensões: 1) missão e PDI; 2) política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; 3) responsabilidade social da IES; 4) comunicação com a sociedade; 5) políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo; 6) organização de gestão da IES; 7) infraestrutura física; 8) planejamento de avaliação; 9) políticas de atendimento aos estudantes; 10) sustentabilidade financeira.

Assim, o Sinaes engloba a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – Enade). A integração dos instrumentos permite que sejam atribuídos alguns conceitos, ordenados em uma escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Como parte do sistema, há ainda o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) um indicador de qualidade que avalia as instituições de ensino superior e compreende todas

as áreas previstas no Ciclo Avaliativo do Enade. O IGC leva em consideração: 1) média dos Conceito Preliminar de Curso (CPCs) do último triênio, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; 2) média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* atribuídos pela CAPES na última avaliação disponível, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação; e 3) distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação *stricto sensu*, quando existentes. As avaliações divulgadas referem-se, a cada ano, a três áreas distintas: da saúde, ciências agrárias e produção de alimentos; das ciências humanas e das licenciaturas e ciências exatas, e, portanto, refletem avaliações trienais para cada área específica. Os resultados dão subsídios para os atos de credenciamento das instituições e deveriam nortear políticas de expansão e financiamento da Educação Superior (RIBEIRO, 2010).

Cabe ao Conaes, além da elaboração dos procedimentos e mecanismos de avaliação dos estudantes, cursos e instituições, da organização e designação de comissões de avaliação, e de outras matérias diretamente relacionadas com a avaliação, em função dos resultados da avaliação, a formulação de propostas para o desenvolvimento das instituições de ensino superior. Cabe ao MEC tornar público e disponível o resultado destas avaliações.

Esse sistema é importante, e deve ser objeto de aperfeiçoamento constante, em especial no que concerne à avaliação externa e ao Enade. É necessário que os critérios sejam construídos e aplicados sem discricionariedade pessoal do avaliador e sem serem submetidos a influências de conselhos profissionais.

Os critérios existentes no sistema são importantes, relevantes e de qualidade, e semelhantes aos aplicados para avaliação de universidades em diversos países desenvolvidos. No entanto, aqui cabe novamente a pergunta: **como medir vários desses parâmetros no caso das UFs** que não contam com autonomia didática, financeira, de gestão, de carreira docente, entre outros aspectos, e que são regidas por legislações e fiscalização federais? Por exemplo, definição de critérios para avaliar currículos, implicando em pontuação das diversas atividades da vida acadêmica, *modus operandi* para realização dos concursos públicos para docentes e técnicos em educação, carreira docente pré-definida em lei, vagas de docentes e de técnicos em educação sob a égide do MEC, entre tantos outros.

Avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação - Capes

A Capes vem desempenhando desde a sua criação em 1961 papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* e, conseqüentemente, papel decisivo para o desenvolvimento científico do Brasil. O Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) busca a formação pós-graduada de docentes para todos os níveis de ensino e de recursos humanos qualificados para o mercado não-acadêmico, bem como a consolidação da CT&I.

Cabe à Capes: 1) avaliação da pós-graduação *stricto sensu*; 2) acesso e divulgação da produção científica; 3) investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior; 4) promoção da cooperação científica internacional; e em anos recentes, 5) indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância.

A avaliação dos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) teve início em 1976 com o intuito de medir a qualidade da pós-graduação brasileira, buscando seu aprimoramento e impacto social. O Sistema de Avaliação da Pós-Graduação vem sendo continuamente aperfeiçoado e ganhou a credibilidade não somente junto à comunidade acadêmica, mas em especial junto à sociedade como um todo, em função da sua transparência e da participação ativa da comunidade.

Em 2017, a avaliação foi realizada em 49 áreas distintas, e segue uma mesma sistemática e conjunto de quesitos básicos estabelecidos no Conselho Técnico Científico da Educação Superior (CTC-ES), assegurando a qualidade da pós-graduação Brasileira, reconhecendo áreas estratégicas do conhecimento científico importantes para o desenvolvimento do País, e identificando as assimetrias regionais e orientando ações de indução e expansão do sistema.

O aumento da produção científica indexada internacional **é consequência direta da avaliação dos cursos de pós-graduação**, que introduziu métricas de qualidade buscando a internacionalização da CT&I brasileiras. A Tabela I indica a posição do Brasil na produção científica mundial em 2016 e a Figura 1 ilustra o aumento relativo da produção científica

brasileira em relação ao mundo desde 1985, de acordo com InCites™, Thomson Reuters (2012).

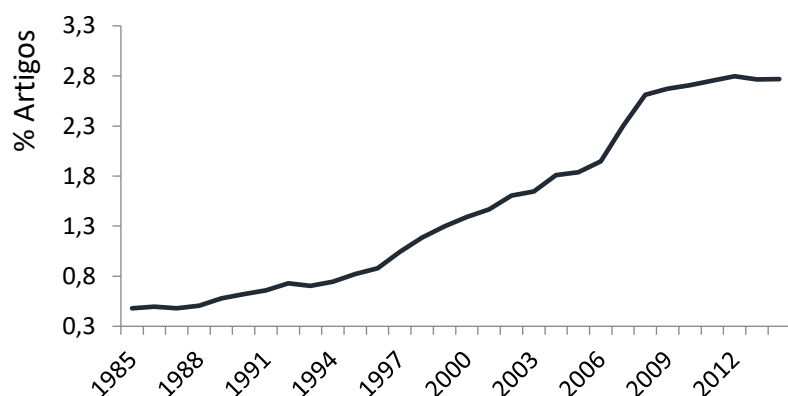


Figura 1. Percentual brasileiro da produção científica global em periódicos indexados Fonte: InCites™, Thomson Reuters (2012). Elaborado pela autora.

Tabela IV - Ranking mundial da produção científica: total de artigos e percentual de colaborações internacionais

Ranking	País	Nº de artigos	% Colaborações internacionais
1	EUA	472.233	38,8
2	China	382.062	23,0
3	Alemanha	131.844	54,2
4	Inglaterra	124.156	58,7
5	Japão	94.440	31,5
6	França	90.455	59,2
7	Índia	88.275	21,6
8	Itália	83.240	49,8
9	Canadá	78.876	54,7
10	Austrália	72.950	55,8
11	Espanha	67.346	54,2
12	Coreia do Sul	65.530	29,9
13	Brasil	51.276	37,7
14	Rússia	50.675	30,2
15	Holanda	46.243	63,1
16	Polônia	36.367	33,1
17	Suíça	35.852	71,7
18	Irã	35.586	24,0
19	Turquia	35.335	23,4
20	Suécia	32.472	64,9

Fonte: InCites™, Thomson Reuters (2012). Elaborado pela autora.

Grande parte da produção científica brasileira se dá a partir das universidades, o que revela um crescente movimento pela internacionalização dessas instituições, uma vez que esta é indexada em bases de dados internacionais e sua avaliação é realizada por pares.

Classificações Universitárias Mundiais e Brasileiras

Times Higher Education (THE) World University Rankings

O Times Higher Education (THE) World University Rankings em sua 14ª edição, listou as mil melhores universidades do mundo, que representam ao redor de 5% das 20.000 instituições de Ensino Superior de 77 países. O ranking é especialmente dedicado a universidades de pesquisa e as avalia em relação às suas principais missões: ensino, pesquisa, transferência de conhecimento e perspectivas internacionais, empregando 13 indicadores de desempenho agrupados em cinco categorias: ambiente de ensino, inovação (transferência de conhecimento), internacionalização, pesquisa (volume, investimento e reputação) e citações (influência da pesquisa), que buscam fazer comparações mais abrangentes e equilibradas.

Nessa última publicação do ranking constam 21 universidades brasileiras (13 federais, 4 estaduais e 4 confessionais) sendo as 3 primeiras colocadas: Universidade de São Paulo (USP) posição entre 251-300, Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) entre 401-500 e Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) entre 501-600.

A USP é a melhor classificada das universidades da América Latina. As dez melhores no THE (2016-2017) são em ordem decrescente de posição: Universidade de Oxford no Reino Unido (UK), Instituto de Tecnologia da Califórnia (Caltech) nos Estados Unidos (EUA), Universidade Stanford (EUA), Universidade de Cambridge (UK), Instituto de Tecnologia de Massachusetts - MIT (EUA), Universidade Harvard (EUA), Universidade Princeton (EUA), Faculdade Imperial de Londres (UK), Instituto Federal Suíço de Tecnologia de Zurique (Suíça), Universidade da Califórnia Berkeley (EUA) empatada com Universidade de Chicago (EUA).

O THE também avaliou as melhores instituições entre 42 países emergentes de quatro Continentes, e com ampliação na classificação de 300 para 350 universidades, mostrou aumento de 25 para 32 no número de instituições brasileiras que aparecem entre as melhores. Assim, entre as primeiras 100 colocadas, a USP classifica-se na 14ª posição, a Unicamp na 33ª, a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) na 61ª, a Unifesp na 92ª e Universidade Federal de Itajubá na 98ª.

QS World University Ranking

O QS World University Ranking é realizado anualmente pela editora Quacquarelli Symonds (QS) do Reino Unido. São considerados para avaliação: reputação acadêmica (40%), reputação do empregador (10%), relação docente/estudante (20%), citações/corpo docente (20%), proporção de corpo docente internacional (5%), proporção de corpo docente internacional (5%). Nesta última edição (2018) as três universidades brasileiras melhor classificadas foram: USP na posição 121, Unicamp em 182 e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 311. A Unifesp terceira colocada no THE, divide com as PUCs de São Paulo e do Rio de Janeiro a quinta posição (501-550).

Academic Ranking of World Universities (ARWU) - Ranking de Shanghai

O Academic Ranking of World Universities (ARWU) também conhecido como Ranking de Shanghai é elaborado pela Shanghai Ranking Consultancy. O ARWU considera todas as universidades que têm em seus quadros professores ganhadores de prêmios de grande relevância mundial, pesquisadores altamente citados ou trabalhos publicados nos periódicos Nature ou Science, bem como universidades com quantidade significativa de artigos indexados pelas bases de dados Science Citation Index-Expanded (SCIE) e Social Science Citation Index (SSCI).

Os critérios de análise têm diferentes pesos e incluem: qualidade da educação evidenciada pelo número de ex-alunos ganhadores de Prêmio Nobel ou Medalha Fields (10%), qualidade do corpo docente pelo número de ganhadores de Prêmio Nobel ou Medalha Fields (20%), pesquisadores altamente citados pela literatura indexada em 21 áreas de conhecimento (20%), produção científica nos periódicos Nature e Science (20%), artigos publicados indexados nas bases SCIE e SSCI (20%), e desempenho per capita da instituição (10%).

Nesta última edição, o ranking incluiu 800 universidades, o que levou à inclusão de mais universidades brasileiras: USP (150-200); UFRJ e Unesp (301-400); UFMG, UFRGS e Unicamp (401-500); UFPR e UFV (501-600); UFSC e Unifesp (601-700); UFPE, UFSCar e UnB (701-800).

RUF (Ranking Universitário Folha)

O RUF (Ranking Universitário Folha) é uma avaliação anual do Ensino Superior do Brasil feita pela Folha desde 2012. O último ranking empregando cinco indicadores - pesquisa científica (42%), qualidade do ensino (32%), mercado de trabalho (18%), internacionalização (4%) e inovação (4%) avaliou 195 universidades públicas e privadas.

Os dados que compõem os indicadores de avaliação do RUF são coletados nas bases do Censo da Educação Superior Inep/MEC, Enade, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Web of Science (Clarivate Analytics), Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), Capes, CNPq e fundações estaduais de apoio à pesquisa, e pesquisas nacionais do Datafolha. As dez primeiras universidades são, em ordem decrescente de colocação: UFRJ, Unicamp, USP, UFMG, UFRGS, UFSC, Unesp, UFPR, UnB, UFSCar. A Unifesp que aparece nos rankings internacionais ocupa a 19ª posição.

A pesquisa científica equivale a 42% da nota e é medida por nove indicadores:

1. Total de publicações indexadas na base Web of Science no período estabelecido (7%);
2. total de citações como medida da relevância de trabalhos científicos produzidos na universidade, medindo o número total de citações (Web of Science) que os trabalhos receberam no período subsequente (7%);
3. citações por publicação, número médio de citações para cada artigo publicado no período (4%);
4. publicações por docente, média de artigos científicos (Web of Science) que cada professor da universidade publicou no período estabelecido (7%);
5. citações por docente, número médio de citações (Web of Science) que cada professor da universidade recebeu no período subsequente (7%);
6. publicações em revistas nacionais, número de artigos científicos publicados nas revistas brasileiras (SciELO) (3%);
7. recursos recebidos pela Instituição, valor médio de recursos financeiros obtidos por docente, considerando-se auxílios recebidos de agências de fomento estaduais e federais (3%);
8. bolsistas de Produtividade, percentual de professores da universidade considerados que recebem bolsa produtividade do CNPq (2%)

9. teses, número de teses defendidas em ano determinado pelo número de docentes (2%).

A qualidade do ensino (32%) é aferida por entrevistas realizadas pelo Datafolha junto a docentes qualificados como avaliadores do MEC (22%), percentual de professores da instituição que têm doutorado e mestrado (4%), proporção de professores em dedicação parcial e integral (4%) e desempenho do aluno calculado com base na nota do Enade (2%).

O mercado de trabalho (18%) é computado por meio de entrevistas realizadas pelo Datafolha junto a profissionais do mercado (de empresas, hospitais, consultórios, escolas e afins).

A Internacionalização (4%) considera a média de citações internacionais recebidas pelos trabalhos dos docentes da universidade (Web of Science) e o percentual de publicações feitas em parceria com pesquisadores estrangeiros em relação ao total de publicações da instituição (Web of Science).

A Inovação (4%), por fim, é medida número de patentes pedidas pela universidade em dez anos.

Os limites da avaliação

Esse breve resumo de alguns modelos de avaliação do Ensino Superior internacionais e nacionais nos remete à pergunta. Avaliar o quê, para quê, para quem e porquê? A avaliação motiva a competição, leva as pessoas a buscarem superação e a almejar o pódio. Ao mesmo tempo, entendo que para se beneficiar do potencial de capacitação do Ensino Superior, as instituições devem ser localmente relevantes, no entanto globalmente engajadas.

À medida que o ambiente global para o Ensino Superior se expande - abrangendo não apenas as tradicionais bolsas de estudo e jornadas acadêmicas, mas também questões como investimentos transfronteiriços e competição do tipo de mercado entre instituições - os interessados no Ensino Superior devem reavaliar suas prioridades e expectativas. Historicamente, as instituições de educação terciária eram marcos culturais para seus países de origem. Elas educaram seus próprios alunos, treinaram suas próprias equipes acadêmicas e armazenaram as histórias culturais e locais de suas regiões. As

pressões internacionais, em grande parte resultante de fluxos globais de recursos para educação superior - financiamento, idéias, estudantes e funcionários - forçaram as instituições a reexaminar suas missões. Além disso, essas pressões forçaram os governos, de longe as principais fontes de financiamento para o Ensino Superior, a reexaminar seus compromissos e expectativas de suas instituições de Ensino Superior. Um resultado proeminente desses debates têm sido o aumento das tabelas classificativas e classificações de vários tipos e, subsequentemente, o crescente desejo de competir por um lugar no topo de uma hierarquia global do Ensino Superior. (SALMI, 2009, tradução minha).

Cito parte de um artigo escrito por Hélio Schwartzman na Folha de São Paulo quando da divulgação do RUF 2014.

Na mitologia grega, Procusto é um vilão que assassinava quem se aventurasse pela região do monte Korydallos, no caminho entre Atenas e a cidade sagrada de Elêusis. Ele convidava a vítima a deitar-se numa cama de ferro e, se ela fosse menor do que o leito, esticava seus membros até esquartejá-la. Se fosse maior, cortava-lhe as pernas. Nenhum viajante se salvava, pois, secretamente, Procusto mantinha duas camas com dimensões diferentes e sempre punha o peregrino na que não lhe servia.

Modernamente, usa-se a expressão "cama de Procusto" para designar um padrão arbitrário para o qual a conformidade é forçada. Fazer um ranking universitário é submeter instituições a uma bateria de dezenas de leitos de Procusto, na esperança de que depois, analisando os pedaços decepados e os distendidos, seja possível estimar o tamanho das vítimas.

Isso significa que, tomados isoladamente, todos os indicadores utilizados no RUF são imprecisos, às vezes até problemáticos. Mas espera-se que, no conjunto, ofereçam um retrato razoável dos pontos fortes e dos fracos de cada instituição.

Diferentemente de Procusto, o ranking não tem o objetivo de eliminar o viajante, mas permitir que ele se conheça melhor, se compare a outros andarilhos e que todos tenham a oportunidade de ajustar-se à rota. Uma

medida da produção universitária, mesmo que imperfeita, é preferível a nenhuma medida. Como gostam de dizer os físicos, só conhecemos aquilo que podemos medir.

Ou, como novamente afirma Salmi (2009, tradução minha):

A estrutura conceitual desenvolvida para compreender os resultados notáveis das universidades de nível mundial – a alta procura por seus formandos, a pesquisa de ponta e a transferência dinâmica de tecnologia – destacava a atuação de três conjuntos complementares de fatores: (1) uma alta concentração de talento entre estudantes e professores; (2) a abundância de recursos para proporcionar um rico ambiente de aprendizado e facilitar a pesquisa avançada; e (3) estruturas administrativas de características favoráveis capazes de incentivar a visão estratégica, a inovação e a flexibilidade, permitindo às instituições que tomassem decisões e administrassem seus processos sem serem travadas pela burocracia.

Os desafios da internacionalização

A internacionalização é necessariamente um processo dinâmico e que deveria abarcar não apenas a pesquisa, mas o ensino e a extensão. Em relação ao ensino, é preciso destacar a necessidade premente de ampliar a mobilidade acadêmica dos estudantes brasileiros. O recente programa Ciência sem Fronteiras evidenciou a falta de diálogo das nossas estruturas de graduação com o contexto internacional, tanto na perspectiva curricular, quanto em relação às certificações. A Capes, nessa perspectiva, tem buscado caminhos para promover maior integração das instituições brasileiras com o exterior, contudo certamente investimentos financeiros serão necessários para que estas ações de fato sejam implementadas.

Outro ponto de atenção se dá em relação ao domínio de outras línguas tanto por pesquisadores, quanto por estudantes, em especial do Inglês e Espanhol, fortalecendo, inclusive, as tão necessárias cooperações entre América Latina e Sul-Sul. Ao mesmo tempo, são poucos os programas que oferecem dupla-titulação e a participação em programas de cooperação internacional é pontual e restrita a alguns docentes e departamentos, evidenciando a falta de visão estratégica do governo frente ao contexto mundial.

Cabe ao Brasil avançar também na atração de pesquisadores e estudantes de outros países. O pequeno avanço dado nesse sentido pelo Ciência sem Fronteiras e programa de Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCTs) já mostra retrocesso com a crise política e financeira atual. Não é possível pensar em internacionalização no contexto de fragilidade orçamentária e estrutural em que se encontram as instituições públicas de ensino superior no País: esta é uma ação que exige tanto qualificação das estruturas locais (laboratórios e institutos nacionais, centros de pesquisa colaborativos, investimento na educação básica), quanto novos investimentos para fortalecer a participação do Brasil no contexto científico mundial (programas de cooperação, dupla-titulação, participação de pesquisadores e estudantes em congressos internacionais, entre outros).

Ainda, é necessário reconhecer que, ao mesmo tempo em que discutimos internacionalização, não podemos deixar de lado as desigualdades existentes no próprio País. Esforços, com algum sucesso, foram feitos para diminuir as distâncias regionais, étnicas e sociais do acesso e permanência de estudantes na educação superior, bem como ampliação das frentes de pesquisa. **O Brasil tem buscado e tem a missão de responder simultaneamente a três desafios tanto da educação básica, quanto superior: o acesso, a qualidade e as demandas contemporâneas.**

CAPÍTULO 2. UNIVERSIDADES NA EUROPA

O ensino superior na Europa é bastante diverso. Cada país apresenta um conjunto de regras que ampliam ou restringem a autonomia universitária, e cada um tem um desenho específico para seus sistemas de governança e avaliação. Nos últimos 30 anos, segundo Aghion et. al. (2007; 2008; 2009), considerando as características da região, o pequeno crescimento da economia europeia reflete a baixa capacidade de inovação e pesquisa de ponta no Continente, em relação direta com a educação terciária:

*O crescimento da produtividade pode ser gerado por imitação ou inovação de fronteira, com a inovação se tornando cada vez mais importante para o crescimento à medida que os países se aproximam da fronteira tecnológica mundial. Imitação e inovação de fronteiras requerem diferentes instituições e políticas. Assim, embora seja mais provável que o investimento na educação primária e secundária influencie a capacidade de um país de implementar as tecnologias existentes, um investimento educacional maior (particularmente na pós-graduação) **tem um efeito maior sobre a capacidade de um país de produzir inovações de ponta**. Portanto, não é apenas o investimento total em educação, mas também sua alocação entre diferentes níveis de educação, que impactam no crescimento de um país dependendo de seu estágio de desenvolvimento (...) que indica que o impacto do ensino superior no crescimento aumenta quando os países se aproximam da fronteira tecnológica.*
(AGHION et. al., 2008, *minha tradução*)

Contudo, desde 1999, com a assinatura da Declaração de Bolonha, e posterior criação da União Europeia, os sistemas vêm sofrendo intensa modificação, buscando essencialmente viabilizar maior mobilidade dos estudantes e professores, equiparação das estruturas e diminuição das iniquidades existentes entre os Estados do bloco.

O processo de Bolonha deu origem, em 2010, ao Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES), congregando 48 países, incluindo todos os 28 Estados-membros da União Europeia, com os objetivos de viabilizar equiparação entre os graus acadêmicos, transferência de créditos, cooperação para ensino e pesquisa entre os países e fomento da qualidade

universitária, a fim de fortalecer o desenvolvimento do Continente frente o mundo globalizado.

Embora, inicialmente, Bolonha não tenha introduzido mais do que uma mera harmonização de diplomas, ele [o processo] permitiu avaliações comparativas entre os países e criou condições para crescente competição por meio da mobilidade estudantil. (AGHION et. al., 2008, minha tradução)

No Ranking de Shanghai de 2017, 35 universidades europeias estão entre as cem primeiras, enquanto 48 são dos Estados Unidos, quatro são canadenses, e as demais se localizam na Ásia e Oceania.

Para fins deste estudo, analisaremos brevemente as universidades alemãs, do Reino Unido e francesas, especialmente em relação à governança, autonomia e sistemas de avaliação.

UNIVERSIDADES DA ALEMANHA

Contextualização

A Alemanha é um País federativo, organizado em 16 estados (Länder) que gozam de autonomia legislativa e executiva. Como não existe uma regra Constitucional no nível federal para educação e cultura, a legislação e, conseqüentemente, administração é de responsabilidade primária dos estados. Dessa forma, os modelos de universidade no país são bastante heterogêneos: cada um dos 16 estados da federação apresenta regulações e leis específicas para a coordenação dos seus sistemas de ensino superior. Contudo, a fim de assegurar as mesmas condições de estudo e garantir a mobilidade acadêmica entre os estados, alguns princípios básicos são acordados pelos *Länder ministers* na Conferência Permanente dos Ministros de matérias educacionais e culturais para a formulação das políticas e regulamentos relacionados à educação terciária.

De acordo com Khem (2013), o Ministério Federal da Educação e Pesquisa é principalmente responsável pela concessão de bolsas de estudo, financiamento e determinação de prioridades de pesquisa, negociação de acordos e organização e apoio ao intercâmbio internacional em educação e pesquisa.

De acordo com o Índice Shanghai, o País tem quatro universidades entre as cem primeiras: Universidade de Heidelberg (42ª), Universidade Técnica de Munique(50ª), Universidade de Munique (57ª) e Universidade de Goettingen (95ª).

O financiamento do ensino superior é quase que exclusivamente público e compartilhado entre os estados e o governo federal, sendo que em 2012 foram investidos cerca de 1,3% do PIB nacional apenas para esta etapa da educação. Segundo Göbbels-Dreyling e Rockmann (2015), “recentemente o papel da educação, ciência e pesquisa no desenvolvimento econômico e social tem sido reconhecido pelos políticos e público em geral.”

Embora tenham aumentado, os investimentos nessas áreas não atendem a crescente demanda para o ensino terciário, uma vez que o número de estudantes dobrou nos últimos 30 anos. Paralelamente, a contribuição do financiamento do governo federal aumentou na última década de dez para 19%.

A ação conjunta de financiamento é limitada pela lei constitucional. A Lei Básica Alemã permite a cooperação entre a República Federal e os Länder em casos de importância suprarregional com base em acordos conjuntos, que não podem configurar comprometimento de longo prazo para financiamento de ensino. Isso só pode acontecer com base nos chamados programas especiais, normalmente empreendidos para projetos e infraestrutura de pesquisa (AGHION et al, 2007; 2008; 2009; GÖBBELS-DREYLING E ROCKMANN, 2015).

Segundo os autores, no contexto onde a gerência federal em educação é limitada, programas especiais como os Pactos do Ensino Superior (2007-2010; 2010-2015 e 2015-2020) permitiram a alocação direta de financiamento, o que viabilizou o aumento das matrículas no ensino superior e a qualidade da pesquisa, ambas demandas presentes nos diferentes contextos da federação.

De acordo com a Conferência Alemã de Reitores - *Hochschulrektorenkonferenz* (HRK), atualmente a Alemanha congrega 397 universidades, atendendo cerca de 2,8 milhões de estudantes. Destas, 115 são universidades, 217 são universidades de ciências aplicadas, 57 são faculdades de arte ou música e oito não se enquadram em nenhuma destas categorias. (Para detalhes ver <https://www.hrk.de/>).

Na Alemanha, parte das universidades são instituições acadêmicas de ensino e pesquisa com amplo leque de disciplinas, enquanto outras têm escopo específico e limitado. Estas conferem graus de doutor e provêm a educação e o treinamento da geração futura com foco acadêmico-científico. Já as universidades de ciências aplicadas concentram seus programas nas áreas de engenharia e outras disciplinas técnicas, estudos de administração e negócios, ciências sociais aplicadas, design e artes, sempre focadas no caráter profissional dos estudos e integrada e com o trabalho do estudante supervisionado na indústria, empresas e outras instituições relacionadas. O terceiro grupo compreende as faculdades que oferecem carreiras artísticas e de belas artes, teatro, música, comunicação e mídia, arquitetura e design e outras formações artístico-culturais.

Em torno de 70% das instituições de educação superior são públicas, financiadas pelo Estado, concentrando quase 95% das matrículas. As outras são privadas, regulamentadas pelos estados e, em geral, são de pequeno porte e oferecem leque limitado de disciplinas e/ou carreiras.

Autonomia e Governança

A Lei Básica alemã garante liberdade acadêmica por meio do direito à autonomia e à auto governança das instituições de ensino superior, garantindo que estas possam coordenar seus projetos pedagógicos, programas de ensino e graus ofertados e formas de seleção e avaliação. As leis e regulamentações estaduais, por sua vez, conferem maior ou menor autonomia administrativa em relação à seleção de recursos humanos, administração orçamentária e financeira, e gestão acadêmica. Por seu caráter federativo, cada L nder tem uma configuração específica para regulação de suas instituições e   União cabe a definição de uma estrutura base comum a fim de garantir homogeneidade e qualidade legal. Enquanto em uns estados, há maior hegemonia de gestão entre diferentes universidades, em outros há maior diversidade inter-estadual. (KHEM, 2014; BIELETZKI, 2015; G BBELS-DREYLING E ROCKMANN, 2015).

Até a década de 1990, o poder de decisão nas universidades estava fortemente concentrado nos ministérios dos L nder, que definiam o orçamento, formas de contratação de profissionais acadêmicos e não acadêmicos, administração da infraestrutura, currículo, programas e graus de graduação e os reitores ou presidentes, na maioria dos casos, apenas

ocupavam uma posição de representação externa da comunidade universitária. O Senado Universitário, por sua vez, representava o poder de decisão máximo nas instituições, e na sua composição normalmente predominavam professores titulares eleitos por seus pares. Outras posições acadêmicas com menor titulação ou posições não-acadêmicas também elegiam seus representantes, mas os professores titulares congregavam a maioria dos votos.

Em suma, o regime tradicional de governança nas instituições de ensino superior consistia em regulação estatal detalhada, presidentes e reitores fracos, um professorado forte, nenhuma influência externa e nenhuma competição. (KHEM, 2014).

O cenário mudou radicalmente na metade dos anos 90, após intensa pressão por reformas no sistema universitário. No processo de reunificação da Alemanha, foi conduzida avaliação geral de todas instituições de pesquisa e ensino superior, levando ao fechamento de muitas delas, e reformas profundas nos currículos, cargos e estrutura de pesquisa. Associado a um período de mudanças e incertezas econômicas, intensa demanda por vagas no ensino superior e pressão aos governos por qualidade das instituições, os estados iniciaram processo de maior flexibilização legislativa e maior autonomia das instituições de ensino, entendendo que estas seriam mais capazes de responder às demandas locais.

Como exemplos de mudança, para melhorar a relevância e o impacto da pesquisa acadêmica, o governo federal ampliou suas linhas de financiamento pelo Conselho de Pesquisa a Alemanha (DFG), bem como pelo Ministério Federal da Educação e Pesquisa para programas prioritários. Os estados reformularam suas legislações considerando essencialmente cinco mudanças estruturais: financiamento baseado em performance, fortalecimento da liderança institucional, envolvimento de stakeholders externos, competição e garantia da qualidade.

Hoje, as universidades são normalmente geridas por um reitor ou presidente. Reitores são usualmente eleitos pelo Senado Universitário - método mais comum no País -, e usualmente são professores da própria instituição, enquanto presidentes são em geral nomeados, e não precisam ser necessariamente da universidade, e nem acadêmicos. O Senado é um órgão com representatividade dos diferentes segmentos acadêmicos, normalmente incluindo docentes, pesquisadores, estudantes e funcionários, responsáveis pela orientação estratégica e zelo ao cumprimento da missão institucional. As instituições

ainda têm um conselho, responsável por validar a decisão eleitoral do Senado ou em outros casos pela seleção e nomeação do reitor ou presidente, e pela supervisão administrativa, pedagógica e orçamentária e financeira da instituição. As composições e funcionamento do Senado, Conselho e reitoria variam entre os *Länder*, bem como de universidade a universidade.

Embora a configuração descentralizada do sistema de ensino superior alemão assegure um alto grau de diversidade no gerenciamento das instituições, tem havido mudanças na relação entre organizações de ensino superior e o Estado em todo o país. Mesmo em ritmos e formas diferentes, estas novas práticas asseguraram a manutenção de certas características uniformes e a introdução de outras normas e práticas comuns.

Por exemplo, desde o final dos anos 90, novos métodos, como orçamentos de quantia fixa, acordos de metas, alocação de recursos com base no desempenho, análises de custo-desempenho, supervisão, planejamento estratégico, avaliação e credenciamento forjaram um novo caminho para o ensino superior.
(GÖBBELS-DREYLING e ROCKMANN, 2015)

Alguns *Länder* têm conselhos regionais de ensino superior que reúnem instituições para discussão e balizamento dos aspectos de governança acadêmica. Estes, segundo Göbbels-Dreyling e Rockmann (2015), ao reunirem instituições acadêmicas e não-acadêmicas levaram a um maior profissionalismo da gestão universitária, ampliando os stakeholders envolvidos na gestão do sistema e diminuindo o papel de atores tradicionais, como o Senado das Universidades.

A diversidade de formas e sistemas de governança das instituições de ensino superior indicam que não há um único modelo, ou modelo ideal para gerenciamento. Como ilustração, a HRK limitou suas recomendações em relação à autonomia e governança a princípios básicos, reconhecendo vários caminhos possíveis e não impondo um conceito específico.

Na terceira e mais recente avaliação da autonomia das universidades europeias conduzida pela Associação Europeia de Universidades (PRUVOT e ESTERMANN, 2017) a Alemanha, dada sua heterogeneidade administrativa, foi subdividida em três regiões emblemáticas: Brandenburgo (BB), Hessen (HE) e Norte do Reno-Westphalia (NRW). O Scorecard avaliou a relação entre o Estado e instituições em 24 sistemas de ensino superior

europeus no período de 2015 a 2016 e analisou como esta relação é moldada através de regras e regulamentos específicos. Os indicadores incluíram medidas de *accountability*, estrutura para garantia de qualidade e seus respectivos mecanismos.

Seleção de liderança

Seguindo as categorias estabelecidas por PRUVOT e ESTERMANN (2017), as universidades alemãs seguem um de três procedimentos para eleição ou nomeação de reitores ou presidentes de instituições de ensino superior, regulamentados pela própria universidade em estados com maior autonomia ou pelos estados, quando há maior centralização legislativa, como segue:

1. Eleito pelo corpo diretivo, que é democraticamente eleito dentro da comunidade universitária (geralmente o Senado Universitário, ou seja, o colegiado que decide sobre questões acadêmicas, incluindo representatividade dos diferentes segmentos da instituição);
2. Nomeado pelo Conselho/Board da Universidade (ou seja, o corpo diretivo que decide sobre questões estratégicas)
3. Nomeado através de um processo de duas etapas em que ambos o Senado e o Conselho/Board estão envolvidos.

Ainda, em certos estados do País, o Ministro da Educação e Cultura, ou equivalente, é responsável pela validação do processo eleitoral ou nomeação da liderança, caso, por exemplo, de NRW. Independentemente do procedimento de escolha, os nomeados ou candidatos devem responder a requisitos de qualidade e experiência mínimos descritos nas leis estaduais.

A duração do mandato do reitor ou presidente é variável. Em NRW, por exemplo, a lei determina a duração mínima e máxima dos mandatos, enquanto em BB e HE essa duração é fixa. Na Universidade de Heildelberg, do estado de Baden-Württemberg, por exemplo, o mandato é de seis anos, com possibilidade de recondução.

Estruturas de governança

As três regiões alemãs avaliadas por Pruvot e Estermann (2017) têm liberdade para determinar suas estruturas acadêmicas internas, tendência que se confirma em mais de dois

terços das universidades europeias estudadas. As instituições alemãs também têm liberdade para criar entidades legais, inclusive para fins lucrativos.

De acordo com Pruvost e Estermann (2017), a participação de membros externos à comunidade universitária nas estruturas de governança é indicador importante de diálogo e interação entre instituição e sociedade. Na Europa, as regras para inclusão destes variam substancialmente, limitando ou ampliando a capacidade decisória das universidades no tema. Na Alemanha, as universidades podem indicar parte dos membros externos em HE, mas não podem incluir em BB. Em NRW, as universidades não podem decidir se incluem ou não membros externos, e estes são nomeados por comissões externas à governança institucional. Segundo os pesquisadores, as universidades que têm autonomia no processo de escolha e nomeação “conseguem selecionar membros e atrair perfis e competências que respondem ao posicionamento estratégico da instituição”.

Staff

Em relação ao recrutamento de equipes, as políticas também variam de estado para estado. Nas três regiões alemãs analisadas por Pruvot e Estermann (2017) existem restrições para o recrutamento de equipes acadêmicas com senioridade, mas todas as universidades têm autonomia na definição e recrutamento da equipe administrativa com senioridade. Os salários nestas regiões até 2002 eram regulados com bandas fixas no salário mínimo, seguindo a lógica de servidores públicos. Após 2002, os contratados têm um salário mínimo garantido, mas as universidades não têm autonomia para negociação e respondem à determinação orçamentária definida pelo governo. Em relação aos salários administrativos, tanto em HE, quanto em BE e NRW, a universidade tem autonomia para negociação, confirmando a hipótese acadêmica de que há menor regulação para cargos administrativos versus acadêmicos. Quanto à demissão, as universidades seguem ou regras do funcionalismo público tanto para aqueles acadêmicos ou administrativos que os são quanto para os que não foram contratados na modalidade.

Autonomia financeira

Como apresentado, o financiamento da educação na Alemanha é quase que exclusivamente estatal e não podem ser cobradas taxas em nenhuma das etapas, tanto para estudantes da União Europeia quanto estrangeiros.

Por fim, o sistema alemão, embora varie bastante entre os Länder, em relação ao financiamento não restringe a autonomia universitária para alocação dos recursos, combinando e mudando linhas de financiamento para pesquisa, ensino, infraestrutura e atividades de extensão. Excedentes orçamentários podem ser administrados livremente em HE e NRW, e em BB é necessária aprovação da autoridade local. Segundo Pruvot e Estermann (2017), em BB e NRW as universidades, se autorizadas pelos Länder podem fazer empréstimos, sendo que no primeiro exemplo, apenas de bancos estatais. Em HE as universidades são proibidas de qualquer operação desta natureza e em nenhum dos três casos as universidades têm autonomia para gerenciamento de bens imobiliários.

Avaliação e Autonomia pedagógica

O sistema de avaliação alemão divide as responsabilidades entre os Länder e a Conferência Nacional de Reitores (HRK), responsáveis pelo monitoramento do ensino, pesquisa e outras atividades universitárias, incluindo a distribuição de recursos e o Ministério da Educação e Pesquisa, responsável exclusivamente pela avaliação da pesquisa e cooperação internacional.

Como mencionado anteriormente, em decorrência do Processo de Bologna, estados e União na Alemanha entraram em acordo para reformulação das legislações locais, a fim de padronizar os currículos e mecanismos de avaliação, buscando maior mobilidade inter União Europeia na Graduação, e diminuindo as disparidades entre os diferentes estados alemães. Contudo, cada Länder ainda tem certa autonomia na definição de seus critérios avaliativos.

Além da possibilidade de definir os critérios para ingresso nos níveis e de Mestrado e Doutorado, de abertura livre de cursos de Doutorado e de ministrar as aulas em qualquer idioma de escolha da instituição, as universidades das regiões estudadas na Alemanha também são livres para encerrar cursos ou programas sem necessidade de discussão com o Estado. Ao mesmo tempo, é necessário diálogo com os Länder para a definição do número de estudantes por etapa e curso, bem como para abertura dos cursos de Bacharelado e Mestrado. Contudo, uma vez acreditadas, as universidades conseguem dar sequência à implementação de novos cursos de forma autônoma.

Em um terço dos sistemas estudados em relação aos procedimentos para abertura de cursos de doutorado são diferentes dos de Bacharelado e

Mestrado. Isso provavelmente se dá porque as universidades têm maior capacidade de introduzir estes programas (...) e menores restrições Estatais.
(Pruvot e Estermann, 2017)

Como diferencial interessante e único modelo desta forma na Europa, as três regiões estudadas da Alemanha, desde 2010, podem determinar mecanismos para aferir qualidade e respectivos fornecedores de acordo com as suas necessidades. As universidades podem aplicar para acreditação institucional para avaliar seus próprios programas. O sistema é operado pela Fundação de Acreditação de Programas de estudo na Alemanha ou Conselho de Credenciamento (Akkreditierungsrat). Entre os critérios são avaliados os Objetivos de Qualificação do Conceito do Programa de Estudos, a Integração Conceitual do Programa de Estudos ao Sistema de Estudos, o Conceito do Programa de Estudo, a Viabilidade Acadêmica, o Sistema de Exame, as Instalações, Transparência e Documentação, Garantia de Qualidade e Desenvolvimento Continuados, Programas de Estudo com uma Demanda de Perfil Especial, Igualdade de Oportunidades e Justiça de Gênero, Pré-requisitos para admissão, Objetivos de qualificação, Gestão Interna no Ensino e Aprendizagem, Garantia de Qualidade Interna, Sistema de relatórios e coleta de dados, Responsabilidades e Cooperação. O sistema tem a participação de agências independentes, indicadas tanto por um Conselho com participação das universidades, quanto pela Fundação de Acreditação (BARTZ, 2015).

Por fim, em 2005, o governo federal alemão iniciou seu Programa de Excelência que se estrutura em dois pilares: **Clusters de Excelência** para financiamento baseado em projetos em campos de pesquisa internacionalmente competitivos em universidades ou consórcios universitários e **Universidades de Excelência** para fortalecer as universidades como instituições individuais ou como consórcios universitários a longo prazo e desenvolver ainda mais seu papel internacional de liderança com base em Clusters de Excelência bem-sucedidos. Em 2016, os critérios para participação nos clusters foram definidos pelo Comitê de Especialistas em Estratégias de Excelência.

O financiamento dos clusters são concedidos a partir de um processo competitivo entre as universidades em duas etapas: pré-propostas e propostas. Os financiamentos, como descrito nas seções anteriores, têm tempo pré-determinado, em cooperação definida pelos estados com a União. O financiamento de projetos das Universidades de Excelência se dá exclusivamente pela União, e tem duração de sete anos, a partir de avaliações coordenadas

pelo Conselho Alemão de Ciências e Humanidades (Wissenschaftsrat). Como parte da implementação do programa, no Wissenschaftsrat foi formada uma Comissão de Peritos para a Estratégia de Excelência, composta por 39 especialistas comprovados de várias áreas da ciência e das humanidades com experiência de longo prazo em nível internacional, bem como com experiência em gestão universitária, no ensino acadêmico ou profissional.

Estudos de caso

Foram selecionados três exemplos para este relatório, dois de regiões do estudo de Pruvost e Estermann e um terceiro de outra região não abordada pelo estudo. Como critério, foram selecionadas as instituições com maior avaliação no Índice de Xangai.

Universidade de Heidelberg (Baden Württemberg)

56ª posição do Ranking de Xangai, e primeira das universidades alemãs no Índice, a Universidade de Heidelberg Ruperto Carola foi fundada em 1386 e atualmente compreende 14 faculdades, incluindo Direito, Medicina, Engenharia, Teologia, Letras, Matemática, Ciências Humanas, Sociais, Naturais, da Vida e da Computação, distribuídos em mais de 160 programas de Bacharelado, Mestrado e Doutorado.

É a universidade mais antiga do País e uma das instituições mais proeminentes em pesquisa da Europa, reunindo mais de 30 mil estudantes, 23 parcerias institucionais e arranjos com outras 450 universidades ao redor do globo. A instituição mantém parcerias externas e locais, com alianças com o Instituto de Pesquisa de Câncer de Heidelberg com os programas de Ciências da Vida ou via Aliança HEiKA com o Instituto Karlsruhe para Tecnologia nos programas de Engenharia ou via Laboratório de Pesquisa em Catálise em programas de Pós-Doc aplicados com a empresa BASF.

Em sua missão, a universidade declara valorizar a autonomia, liberdade de pesquisa e ensino, acesso não discriminatório e avanços meritocráticos e conceitos acadêmicos orientados para o futuro.

Sua governança é coordenada por uma Reitoria, que representa a universidade externamente e coordena as ações e cooperações entre os membros internamente. Dois membros têm dedicação exclusiva à função - Reitor e Vice-Reitor de Finanças e Pessoal, e outros quatro vice-reitores têm dedicação parcial. O Reitor e Vice-Reitor de Finanças e

Pessoal são eleitos em termos de seis anos pelo Conselho Universitário. O Reitor propõe outros quatro vice-reitores (Relações Internacionais, Desenvolvimento de Qualidade, Assuntos Estudantis e Ensino, Pesquisa e Extensão) que são eleitos pelo Senado Universitário, só que em mandatos de três anos.

O Senado, segundo o Estatuto da Universidade, é responsável por toda orientação estratégica da Universidade e tem como objetivo tomar as decisões relacionadas à pesquisa, prática artística, esquemas de desenvolvimento artístico, ensino, programas de estudo e educação continuada, desde que estas não tenham sido atribuídas a outros dispositivos centrais de governança ou Faculdades. Ele é composto por 19 membros ex officio: o reitor e os cinco vice-reitores, os Diretores das doze faculdades e o Comissário de Igualdade de Oportunidades. Outros 20 membros são eleitos. Titulares, professores e outros membros da equipe acadêmica, empregados administrativos e serviços técnicos elegem seus representantes a cada quatro anos e estudantes elegem seus representantes anualmente (Tabela V).

Tabela V - Composição do Senado da Universidade de Heidelberg

Composição do Senado

Equipe acadêmica (Titulares)	4 membros
Equipe de ensino	8 membros
Estudantes	4 membros
Equipe técnica e administrativa	4 membros

Fonte: Estatuto da Universidade de Heidelberg

Há também o Conselho Universitário que tem como missão atuar na supervisão das decisões universitárias, compondo a tríade gestora junto ao Senado e Reitoria. De acordo com a Lei Universitária de Baden Württemberg, o Conselho é responsável pelo desenvolvimento estratégico da instituição e pela recomendação de medidas que qualifiquem seu perfil, bem como performance e competitividade. Ele é composto por 11 membros, apontados pelo Ministro da Ciência do respectivo Länder, sendo que seus mandatos têm três anos de duração. Três membros, incluindo o Presidente do Conselho, têm que ser pessoas de destaque de fora da comunidade universitária e outros cinco, incluindo o Vice-presidente têm que ser membros da Universidade. O Conselho, como dito anteriormente, é responsável também pela eleição do Reitor e Vice-reitor da universidade, além de definir os planos de desenvolvimento e estrutura universitária e aprovação financeira das contas tanto da Universidade, quanto das facilidades médicas sob sua responsabilidade.

Universidade de Bonn (Norte do Reno-Westphalia)

A universidade que existe há cerca de 200 anos e congrega em torno de 30 mil estudantes e 500 professores, figura, desde o início da avaliação entre as cem e 150 primeiras posições, com oscilações ano a ano no Índice Xangai. Sua organização pedagógica está dividida em sete faculdades, incluindo a Faculdade de Teologia Católica, Faculdade de Teologia Protestante, Faculdade de Direito e Economia, Faculdade de Medicina, Faculdade de Artes e Humanidades, Faculdades de Matemática e Ciências, e Faculdade de Agricultura. Como destaque em sua pesquisa e crescente internacionalização figuram as áreas de matemática, economia, física e astronomia, química, biociências, farmacologia, medicina genética, imunologia, neurociência e ética, incluindo a premiação de dois Nobel nos últimos trinta anos, um para física e um para economia.

A instituição tem parcerias com diferentes centros de pesquisa nacionais e internacionais, incluindo a participação em uma rede de mais de 300 instituições e mais de 1500 grupos de pesquisa. Entre suas recentes ações, a Universidade estabeleceu um programa internacional de pós-graduação, com aulas exclusivamente em inglês para programas de PhD de matemática, economia, física e astronomia, ciências farmacêuticas e biologia química.

A universidade, assim como a de Heidelberg é gerida por uma tríade de governança: o Senado Universitário, com representatividade dos diferentes segmentos, um Conselho nomeado pelo Ministro da Educação do Norte do Reno-Westphalia e uma Reitoria, eleita pelo Conselho.

O Senado tem uma função consultiva e de recomendações, incluindo a recomendação para revisão da eleição da Reitoria pelo Conselho que a elegeu, mas, essencialmente, as decisões orçamentárias e administrativas ficam à cargo da Reitoria, e sua composição (eleição) e supervisão sob responsabilidade do Conselho. Este é composto por três representantes da Universidade e sete membros de círculos sociais proeminentes da política, pesquisa ou Academia. De acordo com a Lei de Autonomia do Ensino Superior (Hochschulfreiheitsgesetz) do estado, todas as universidades devem estabelecer um conselho universitário, obrigatoriamente com membros externos e internos, mas com autonomia para definir sua composição.

Uma comissão de seleção composta por cinco membros, três professores da Universidade de Bonn e dois membros do Ministério da Inovação, Ciência e Pesquisa do Lnder propõe membros, que então são aprovados pelo Senado e também pelo Ministério.

A reitoria é composta pelo reitor, um chanceler e cinco vice-reitores, nas respectivas áreas: Pesquisa e Inovação, Tecnologia da Informação e Transferência de Conhecimento, Internacionalização, Ensino e Estudos e Planejamento e Desenvolvimento.

O Senado, por sua vez, é composto por 12 representantes do grupo de professores titulares, 4 representantes do corpo docente, 4 representantes dos estudantes e 3 representantes do grupo de pessoal técnico e administrativo. Os membros não votantes do Senado são os membros da Reitoria, os Diretores das faculdades, o Oficial de Igualdade de Oportunidades, o responsável pelos deficientes, o Presidente do Conselho de Pessoal e o Presidente do Comitê Geral de Estudantes.

Há ainda dispositivos de avaliação interna, com capacidade para incidir na reitoria, conselho e senado: Avaliação (ZEM), Comitê de *tenure track*, Conselho de Representantes (BIGS-Sprecherrat) e Grupo de direção central para pesquisa.

Universidade de Frankfurt (Hessen)

Fundada em 1914, de acordo com ndice Shanghai, a Universidade de Frankfurt figura entre as 150 primeiras universidades e tem em torno de 45 mil estudantes, organizados em 16 faculdades: Direito, Economia e Administração de Empresas, Ciências Sociais, Ciências da Educação, Psicologia e Ciências do Esporte, Teologia Protestante, Teologia Católica, Filosofia e História, Faculdade de Lingstica, Culturas e Artes, Filologias modernas, Ciências da Terra, Ciência da Computação e Matemática, Física, Faculdade de Bioquímica, Química e Farmácia, Ciências da Vida e Medicina.

A governança é compartilhada pela Presidência ou Bureau, o Conselho Universitário e o Senado Universitário, recebendo inputs diretos dos Comitê de Pesquisa e do Conselho de Administração, um *Board of Trustees* da Universidade.

O estado de Hesse alterou a Lei o Ensino Superior, passando a supervisão técnica das Universidades para conselhos internos das mesmas. O Conselho Universitário, composto por membros externos, e o Comitê Econmico e Financeiro, que  responsável pelos assuntos

relacionados às contas da instituição, atuam como o corpo diretivo da Universidade. O conselho da universidade tem onze membros com mandatos de quatro anos: dez membros representando personalidades acadêmicas, econômicas, profissionais ou culturais propostas pelo Senado (cinco pessoas), pelo Bureau (quatro pessoas) e o Conselho de Curadores (uma pessoa), e pelo Ministério da Ciência e Artes de Hessen. Há também um representante do Ministério. O órgão aconselha e executa funções de supervisão em assuntos acadêmicos e econômicos. O Comitê econômico e financeiro, que desempenha a função de controle em questões financeiras, é parte do Conselho e também tem a participação de um representante do Ministério das Finanças.

De acordo com a Lei de Educação Superior de Hesse (Hessisches Hochschulgesetz), em 2009, foi fundado um Conselho Administrativo, transformando a Universidade em uma Fundação. Este conselho tem como membros o Prefeito de Frankfurt am Main, que ocupa a função de Presidente do órgão, além de parceiros da Fundação, que se destacaram em apoio à Universidade. Indicados pelo Conselho Universitário, eles servem mandatos de cinco anos.

Constituído em 2015, o Conselho de Pesquisa trata de questões fundamentais e estruturais de pesquisa e políticas para jovens cientistas. Consultivo, o órgão serve à Presidência da Universidade de forma consultiva.

A presidência, responsável por todo gerenciamento universitário, é composta pelo presidente, quatro vice-presidentes e um chanceler, que dirige a administração da universidade de acordo com as diretrizes da presidência e é responsável pelo orçamento. Entre suas funções está o de convocar o Senado para abertura e cancelamento de cursos de estudo e decidir sobre a criação e revogação de instalações científicas ou técnicas. O presidente e chanceler são eleitos pelo Senado e os demais vices são nomeados pela Presidência.

Seguindo a Lei Estadual, o Senado tem 17 membros votantes, sendo nove membros do grupo de professores, três membros do grupo de estudantes, três membros científicos e dois membros técnico-administrativos.

REINO UNIDO

Contextualização

Atualmente, o Reino Unido (Inglaterra, Escócia, Irlanda do Norte e País de Gales) congrega 130 Universidades e Colégios Universitários (University Colleges), cujo funcionamento é autorizado, segundo o *Higher Education Act* (1992) pelo *Conselho Privy*, composto por membros atuais ou passados do Legislativo, tanto da *House of Commons*, quanto da *House of Lords*. Vale destacar que destas, 109 estão na Inglaterra. Segundo o Times Higher Education (THE) Ranking de 2018, o Reino Unido tem 12 instituições entre as cem primeiras posições, incluindo a Universidade de Oxford em 1º lugar e a Universidade de Cambridge em 2º.

Existem diferentes ambientes políticos e sistemas que operam nos diferentes países do Reino Unido, mas, como a maior parte das instituições encontram-se na Inglaterra, este relatório não discutirá as especificidades dos países, considerando, essencialmente, o sistema inglês.

As universidades inglesas têm a maior autonomia organizacional da Europa, segundo Pruvot e Estermann (2017), e ocupam a terceira posição em autonomia pedagógica, financeira e de pessoal. Elas têm liberdade para definir sem interferência do Estado todos seus aspectos organizacionais, para recrutar e definir os salários de seu staff acadêmico, bem como o número e critérios para admissão em todos os níveis de formação de estudantes.

O financiamento do ensino superior é público, mas taxas diferenciadas de matrícula (tuition fees) podem ser cobradas para o nível de bacharelado para estudantes do Reino Unido e União Europeia, e em todos os níveis para estudantes de outros países. As universidades no Reino Unido recebem contribuições para financiar pesquisa e ensino (na Inglaterra, em menor escala), sem prévia dotação e sem restrições de alocação das rubricas. As universidades também podem manter quaisquer excedentes sem restrições, administrar livremente seu patrimônio imobiliário e com aprovação de autoridades externas, tomar empréstimos.

Desde 2010, segundo Pruvot e Estermann (2017), mudanças importantes ocorreram no sistema, com destaque para a redução de quase 70% da participação pública no

financiamento, aumentando o teto para cobrança de taxas pelas instituições e o estabelecimento de um novo sistema de avaliação.

Autonomia e Governança

Normalmente as universidades britânicas são administradas por um órgão equivalente à reitoria, responsável pelos assuntos institucionais estratégicos e um órgão colegiado, semelhante ao Senado, responsável pela governança acadêmica, que, por sua vez, usualmente reúne representantes dos diferentes segmentos da comunidade, que podem ser nomeados ou eleitos por seus pares, de acordo com o estatuto das universidades.

As universidades inglesas gozam de autonomia completa para definição de seus programas, abertura e fechamento de cursos em todos níveis, definição do número de estudantes a serem atendidos em cada nível, bem como os processos de admissão. Contudo, seu processo de avaliação é, como veremos na seção seguinte, regulamentado pelo Estado, com a definição de critérios construída em discussão com diferentes setores da sociedade.

Em relação à sua governança, as universidades podem definir todo seu staff, incluindo a forma de seleção de suas lideranças, chamadas de *Chancellor*, sem necessidade de validação por uma autoridade externa. Não existem critérios de seleção dos mesmos, que podem ser recrutados de diferentes setores e países. “Vale destacar que uma ampla gama de lideranças vêm de outros setores ou do exterior.” (PRUVOT e ESTERMANN, 2017).

Não existe uma duração típica do mandato em todo Reino Unido e, embora livres, os modelos de governança e funcionamento dos órgãos de governo das universidades são guiados pelo "Código de Governança do Ensino Superior" produzido pelo Comitê de Lideranças Universitárias (*Committee of University Chairs*).

Avaliação

Research Excellence Framework (REF, Estrutura de Excelência em Pesquisa)

Em 1986, em função das restrições orçamentárias na alocação de recursos para as universidades do Reino Unido, foi realizada a primeira tentativa para avaliação da pesquisa no Ensino Superior, com o intuito de determinar a alocação de financiamento para as universidades. As universidades elaboraram relatórios que foram avaliados e receberam pareceres finais e o recurso destinado dependia das classificações buscando estabelecer

transparência para a alocação de financiamento. A partir dessa data, outras avaliações foram realizadas, aumentando-se o número de áreas temáticas. O financiamento em parte levou em consideração o resultado da avaliação, mas o restante dos recursos foi distribuído com base no número de funcionários e estudantes, entre outros indicadores (JUMP, 2013).

Finalmente, em 1992 o Conselho de Financiamento da Educação Superior da Inglaterra (Higher Education Funding Council for England, HEFCE) decidiu por instituir um novo processo de avaliação, o Research Assessment Exercise (Exercício de Avaliação da Pesquisa, RAE) que a cada edição explicitava, com mais detalhes, os critérios de avaliação e os métodos de trabalho. Esse processo foi realizado a cada cinco anos em nome dos quatro conselhos britânicos de financiamento do ensino superior (HEFCE; Scottish Funding Council, SHEFC; Higher Education Funding Council for Wales, HEFCW; e Department for Employment and Learning, Northern Ireland, DELNI). As avaliações foram feitas com base na unidade de avaliação ou área temática, e os rankings feitos por painel de especialistas para cada unidade de avaliação. De acordo com a ponderação de qualidade, os resultados determinavam a alocação de recursos para pesquisa em cada instituição pelo seu respectivo conselho nacional de financiamento, sendo que o último foi aplicado em 2008. Esse sistema foi substituído pelo Research Excellence Framework (REF, Estrutura de Excelência em Pesquisa) em 2014, que discutiremos nas seções seguintes.

O REF, em sua versão atual, avalia as universidades a cada sete anos por 23 membros internacionais e 17 membros não-acadêmicos, divididos em quatro painéis/ grandes áreas, e 36 subpainéis ou subáreas, composta por 1.052 membros ou assessores, sendo 77% deles acadêmicos e 23% da sociedade (Anexo A). Os principais objetivos do REF são 1) produzir indicadores robustos de excelência em pesquisa em todo o Reino Unido para todas as áreas para avaliar a qualidade de acordo com os padrões internacionais; 2) fornecer uma base para a distribuição de fundos, principalmente em relação à excelência em pesquisa; 3) financiar todos os tipos de pesquisa onde a excelência esteja presente; 4) promover a igualdade e a diversidade; 5) criar uma estrutura estável para o apoio contínuo às pesquisas de excelência mundial na educação superior.

Para tanto, o sistema considera proporcionalmente como parâmetros a produção (*Outputs*), o Impacto Social e Econômico e o Ambiente.

Produção/ Outputs (65%)

Definição: a produção (*outputs*) corresponde a qualquer forma de pesquisa, publicada no período, incluindo publicações como artigos em periódicos, monografias e capítulos em livros, bem como produtos divulgados de outras maneiras, como designs, performances e exposições.

Informação a ser fornecida: cada instituição pode fornecer até quatro *outputs* para cada membro da equipe que foi por ela selecionado. Na submissão, a Instituição pode solicitar que uma produção de maior porte e escopo ampliado seja ponderada em dobro pelo subpainel de avaliação; isto é, contada em dobro na avaliação.

Critérios de avaliação: os painéis avaliam a qualidade dos resultados em função dos critérios de originalidade, importância e rigor acadêmico-científico, com base na revisão por pares dos resultados. Alguns subpainéis consideram o número de vezes que a produção foi citada, como informação adicional para apoiar a revisão por pares.

Impacto (20%)

Definição: Impacto é qualquer efeito, mudança ou benefício para a economia, sociedade, cultura, política pública ou serviços, saúde, meio ambiente ou qualidade de vida, para além do próprio meio acadêmico.

Informação a ser dada na submissão: cada submissão deve conter:

- Estudos de casos de impacto. Esses documentos de quatro páginas descrevem os impactos que ocorreram no período avaliativo. A instituição requerente deve ter produzido pesquisa de alta qualidade desde antes do período avaliado, entendendo que esta contribuiu para os impactos atuais. Cada submissão inclui um estudo de caso, além de um estudo de caso adicional para cada 10 membros do *staff* em tempo integral.
- Plano de desenvolvimento: o documento encaminhado deve explicar como a unidade realizou a abordagem e a estratégia para alcançar o impacto postulado.

Critérios de avaliação: Os estudos de caso de impacto são avaliados em termos de alcance e importância (*significance*) dos impactos.

Ambiente (15%)

Definição: ambiente refere-se à estratégia, aos recursos e à infra-estrutura que apoiam a atividade de pesquisa na instituição e contribui mais amplamente para a área.

Informação a ser dada na submissão: cada inscrição deve incluir,

- Predefinição de ambiente: o documento deve descrever estratégia de pesquisa da unidade; o apoio ao pessoal de pesquisa e estudantes; o orçamento de pesquisa, a infraestrutura e as instalações; e suas colaborações de pesquisa e contribuições mais amplas para a área.
- Dados estatísticos: as instituições devem fornecer dados sobre a quantidade de recursos para pesquisa recebidas a cada ano no período avaliado pelos diferentes financiadores, e sobre o número de títulos de doutor concedidos a cada ano. Estes são baseados em dados que as instituições informam anualmente à Agência de Estatística da Educação.

Critérios de avaliação: o ambiente de pesquisa é avaliado em termos de sua "vitalidade e sustentabilidade".

É ainda relevante citar que desde a edição de 2014 do REF, as instituições têm autonomia para considerar em seus relatórios de produtividade, circunstâncias individuais complexas e não complexas que alteram, ainda que temporariamente, seu quadro docente, justificando a quantidade de produção em determinados períodos, como por exemplo, casos de licença maternidade ou paternidade, início de carreira e licenças médicas. Dessa forma, garante-se maior **equidade** no monitoramento, um dos pressupostos centrais do sistema de avaliação (REF, 2014b).

Os resultados do REF2014 demonstraram a alta qualidade e melhor reputação internacional das pesquisas conduzidas nas instituições de ensino superior do Reino Unido, indicando melhoras significativas desde o RAE de 2008. Os resultados tendo em vista os novos indicadores também demonstraram os impactos sociais, econômicos e culturais das pesquisas. Estes também mostram as universidades tanto em comparação geral, em média ponderada da qualidade, quanto pelos critérios individuais. É interessante destacar, como apresentado na Tabela VI, que 76% das universidades do Reino Unido foram avaliadas como de excelência internacional, com 4 ou 3 estrelas na gradação geral.

Tabela VI - Perfil geral da qualidade e média dos parâmetros para todas as instituições avaliadas

	4*	3*	2*	1*	NC
Qualidade geral	30	46	20	3	1
Produção (65%)	22,4	49,5	23,9	3,6	0,6
Impacto (20%)	44	39,9	13	2,4	0,7
Ambiente (15%)	44,6	39,9	13,2	2,2	0,1

Fonte: REF2014, *minha tradução*. Legenda: 4* corresponde a qualidade de liderança mundial em termos da originalidade, importância e rigor acadêmico-científico nos mais altos graus de exigência; 3* diz respeito à qualidade que é reconhecida internacionalmente nos mesmos critérios mas que não chega aos mais altos níveis de excelência; 2* corresponde à qualidade com reconhecimento internacional; 1* diz de qualidade reconhecida nacionalmente; e NC diz de qualidade abaixo dos padrões de reconhecimento internacional.

Para a próxima edição do REF, em 2021, em função de críticas tanto da Academia, quanto da sociedade, o impacto do trabalho acadêmico determinará um quarto da pontuação geral das universidades e o número de subpainéis de avaliação deverão ser reduzidos em mais da metade. Estas mudanças consideradas importantes na forma como a pesquisa é avaliada foram recentemente estabelecidas em 2016 pelo Conselho de Financiamento do Ensino Superior após intensa discussão com a comunidade. De maneira geral, entendido como crítica positiva ao sistema, o REF, que substituiu o RAE deu ênfase especial nos benefícios econômicos e sociais da pesquisa, e também ampliou o uso de métricas na revisão por pares e equiparação entre os painéis.

Em geral, a revisão foi favorável à metodologia usada em 2014 para avaliar a pesquisa das universidades, no entanto, enfatizou a necessidade de mais envolvimento com o público em geral e o aumento do número de estudos de caso que adotaram uma abordagem interdisciplinar. (REF, 2014)

Como mencionado anteriormente, os diversos rankings das universidades levam em consideração diferentes parâmetros e, portanto, seus resultados podem ser distintos, e devem ser considerados. Por exemplo, as editoras The Guardian (2014) e Times Higher Education (2014) produzem classificações gerais de universidades multidisciplinares baseadas em impacto social e qualidade (Grade Point Average, GPA). As classificações de impacto social visam mostrar as universidades com uma amplitude/alcance de qualidade, enquanto as classificações de qualidade visam mostrar a profundidade desta qualidade. Os rankings do Guardian Power consideram apenas as classificações que obtiveram quatro e três estrelas no REF, enquanto as classificações do Times Higher Education Power (2014) consideram todas as classificações. Um ranking adicional de qualidade é o que classifica as instituições de acordo com a proporção de sua pesquisa classificada como "Quatro estrelas", ou seja, pesquisas reconhecidas mundialmente pela originalidade, importância e rigor acadêmico-científico (COUGHLAN, 2014).

Análise comparada de cinco universidades

Considerando que o sistema do Reino Unido concede autonomia quase irrestrita às universidades, optei por comparar cinco instituições com datas de criação, performance e número de estudantes distintos: Universidade de Cambridge, Colégio Universitário de Londres (UCL), Universidade de Manchester, Universidade de Liverpool, todas na Inglaterra e Universidade de Edimburgo, na Escócia, conforme descrito na Tabela VII. O desempenho dessas universidades no REF2014 é apresentado nos anexos B,C,D,E e F.

Tabela VII - Dados selecionados em perspectiva comparada de cinco universidades do Reino Unido

	Cambridge	UCL	Manchester	Liverpool	Edimburgo
Ano de fundação	1209	1826	1824	1882	1582
Número de estudantes (graduação)	≅ 12.000	≅ 18.500	≅ 28.000	21.000	≅ 23.300
Número de estudantes (pós-graduação)	≅ 7.500	≅ 19.000	≅ 12.500	6.000	≅ 13.000
THE Ranking	4 ^a	18 ^a	51-60	177 ^a	27 ^a
Shanghai ranking	3 ^a	16 ^a	38 ^a	101-150 ^a	32 ^a
QS Ranking	5 ^a	7 ^a	34 ^a	173 ^a	23 ^a
Taxas EU para graduação (em £)	9.250	9.250	9250	9.250	Escócia and EU – 1.820 e Reino Unido - 9.250
Taxas não EU para graduação (em £)	≅ 20.000 (todos os cursos) ≅ 50.000 (medicina)	≅ de 17.000 a 23.000	Sem laboratório – 18.000 Com laboratório - 22.000 Internato médico e dentista – 40.000	≅ de 16.000 a 34.000	≅ 17.700
Taxas EU para pós-graduação (em £)	≅ de 8.000 a 15.000	≅ 10.000	≅ 18.000	≅ de 2500 a 17.000, sendo que a maior parte dos cursos giram em torno de 4.000	≅ 21.000
Taxas não EU para pós-graduação (em £)	≅ de 22.000 a 27.000	≅ 21.000	Sem laboratório – 18.000 Com laboratório - 22.000 Internato médico e dentista – 40.000	≅ de 14.000 a 20.000	≅ 28.000
Orçamento (em £)	1,643 bi (2015/16)	1,327 bi (2016/217)	996,6 (2016/17)	521,8 mi (2016/17)	905,8 mi (2016/17)
Fundo Patrimonial – Endowment (em £)	6,3 bi (2014)	111,4 mi (2017)	222,2 mi (2017)	166,5 mi (2017)	392 mi (2017)
Número de estudantes/ staff	10,9	10,5	14,6	11,7	12,5
Percentual de estudantes estrangeiros	35	49	38	35	40
Orçamento anual/ estudante (em £)	84.000	35.000	24.500	19.300	25.000

Fonte: Relatórios Anuais (2017) das respectivas universidades, disponíveis nos sites oficiais das mesmas.
Elaborado pela autora.

O Comitê de Cátedras Universitárias (CUC, Committe of University Chairs) é o órgão representativo dos presidentes das universidades do Reino Unido, sem fins lucrativos e que busca promover alto padrão de governança no ensino superior. As universidades no Reino Unido são instituições multiculturais diversas, que cada vez mais se envolvem e operam globalmente. De acordo com parecer da organização, a autonomia universitária na seleção de sua liderança é fundamental e chave para a qualificação das universidades:

Recrutar um vice-chanceler que é "certo" para uma instituição em particular é uma arte, não uma ciência. A experiência como Vice-Reitor Adjunto, ou Pro Vice-Chanceler, deve fornecer evidências de que um indivíduo tenha responsabilidade significativa e tenha ampla experiência de liderança em diferentes áreas. No entanto, os títulos podem às vezes ser enganosos, e um histórico de sucesso não é, por si só, um bom indicador de desempenho (...) A prioridade no processo de recrutamento, portanto, é avaliar o potencial genuíno do papel de liderança.

Consequentemente, o corpo diretivo desejará assegurar-se de que o processo de busca esteja acessando um conjunto tão diversificado de candidatos quanto possível, sem restrições por noções pré-concebidas de liderança. A crescente diversidade do corpo estudantil, tanto culturalmente quanto etnicamente, fornece um incentivo adicional para as instituições alcançarem igualdade e equilíbrio dentro de suas práticas de recrutamento. Algumas instituições definem metas de diversidade (sobre gênero e etnia) como um meio de desafiar a si mesmas para serem tão amplas quanto possível na busca por talentos. O órgão de governança, portanto, desejará ter certeza de que todas as etapas do processo de recrutamento têm uma visão ampla do que constitui o talento de liderança e incentiva as candidaturas de uma gama tão ampla de candidatos potenciais quanto possível. (CUC, 2017)

Em função da autonomia, a estrutura organizacional das universidades no Reino Unido varia entre as diferentes instituições. Por exemplo, para a **Universidade de Oxford** a estrutura de governança compreende a Congregação e o Conselho. Cabe à Congregação opinar sobre aspectos diversos da política universitária, eleição de membros para órgãos da Universidade, incluindo o próprio Conselho, e a aprovação de alterações nos Estatutos e Regulamentos da

Universidade, que definem a sua estrutura de governança. A congregação é o órgão legislativo máximo da Universidade, composta por cerca de 5.000 membros que inclui praticamente todo o pessoal acadêmico, diretores das faculdades, representação dos staffs administrativo, de computação, de apoio à pesquisa, e bibliotecários. Por outro lado, o Conselho é composto por membros da Congregação eleitos pela própria Congregação, membros ex-offício e membros da sociedade, sendo responsável pela administração da Universidade e pela gestão de suas finanças e bens. O Conselho reúne-se regularmente e é presidido pelo Vice-Chanceler. O Conselho é assessorado por uma série de comitês, em especial os comitês de Educação, de Assuntos Gerais, de Pessoal, de Planejamento e Alocação de Recursos e de Pesquisa.

Já para a **Universidade de Manchester**, a estrutura organizacional compreende como órgão máximo o Conselho de Governadores (Board of Governors), responsável pela direção estratégica geral e administração das finanças, bens e negócios em geral, incluindo os acordos de emprego e salariais para todo o pessoal. Esse Conselho é constituído por 25 membros dos quais a maioria não mantém relação de trabalho com a universidade e que conta com a participação de membros do Senado, da equipe de apoio e de um representante estudantil. Por sua vez, o Senado atua como a principal autoridade acadêmica da universidade. Muitos dos poderes estatutários reservados ao Senado são regulatórios por natureza e controlam os negócios acadêmicos da Universidade. O Senado é responsável perante o Conselho de Governadores pela promoção da pesquisa e pelo monitoramento dos padrões de ensino. O Senado é constituído por 69 membros, sendo que um terço deles são indicados e reservados para aqueles com responsabilidades na gestão acadêmica central e nas Faculdades, e os outros dois terços restantes são eleitos como membros acadêmicos (professores e não professores) e representantes dos estudantes.

FRANÇA

Contextualização

Impulsionada pelo Processo de Bolonha e pelo cenário de competitividade internacional, a França deu início em 2007, a partir da promulgação da Lei Pécresse, relativa às responsabilidades das universidades, a uma grande reforma de seu sistema de ensino superior, pautada, essencialmente, em maior autonomia para as instituições e diminuição

dos entraves burocráticos. A lei, muito criticada por setores sindicais e estudantis por seu caráter liberal, entrou em vigor de fato em 2013, concedendo quase seis anos de preparação ao sistema para as mudanças propostas.

O sistema público de ensino superior francês compreende 71 Universidades, 18 Associações ou Centros Universitários, 13 Universidades Históricas ou de caráter peculiar, e mais de 30 Universidades técnicas, Institutos de Tecnologia e Estabelecimentos a carreiras científicas, culturais e profissionais (EPCSP). Existem ainda as universidades privadas e em torno de 220 Grandes Écoles (Escolas de Excelência), que, embora recebam subvenção pública, estão fora do sistema público de ensino por, entre outros pontos, diferirem em seu tamanho e na forma de seleção de seus estudantes. O sistema público é quase que exclusivamente financiado pelo governo, com taxas, conforme indicado no Anexo G, consideradas bastante baixas em relação à média europeia de países que cobram o acesso ao ensino superior.

Com a nova lei, as universidades ampliaram sua autonomia, mas diminuíram o peso da participação direta da comunidade universitária nos processos decisórios. Outro ponto foi a unificação de Universidades de um mesmo Departamento (Département) condicionada à quantidade de repasse governamental. As universidades que não se uniram em centros universitários tiveram diminuição em seu orçamento total, o que segundo críticos à reforma, poderá gerar maior iniquidade no sistema.

Atualmente a França tem três universidades rankeadas entre as cem primeiras no Ranking de Shanghai (Universidade Pierre and Marie Curie University - Paris 6 em 40º, a Universidade de Paris-Sud (Paris 11) em 41º e a Escola Normal Superior de Paris em 69ª) e uma no THE, a Universidade de Ciências e Letras de Paris (PSL), cluster que inclui, entre suas instituições a Escola Normal Superior de Paris. Como destaque, a escola é uma das mais seletivas do mundo, com, segundo dados da própria instituição, orçamento de 130 milhões de dólares e atendendo em torno de 200 estudantes de graduação e 2000 estudantes de pós-graduação.

Governança

Com a aplicação da lei de 2007 sobre competências e responsabilidades alargadas, muitas mudanças de governança foram implementadas. Contudo, a eleição de presidentes (chefes do executivo universitário), que não requer validação externa, tem critérios

determinados em Lei. Ao mesmo tempo, o processo eleitoral também é regulamentado, bem como sua demissão ou dissolução de mandato, que necessariamente se dá a partir do Ministério, que, inclusive, tem autonomia para fazê-lo sem a convocação da comunidade universitária, instaurando também processos administrativos ou penais. É também determinado em lei que, assim como no Brasil, o presidente pode ser reeleito uma vez e o mandato tem quatro anos de duração.

Segundo Pruvost e Estermann (2017), com a reforma, a governança das universidades públicas francesas se dá em um sistema dual, com dois órgãos com funções semelhantes no processo decisório: um Conselho Administrativo (Tabela VIII), espécie de Board of Trustees e um Conselho do tipo Senado Universitário.

O conselho administrativo da universidade é o principal órgão de decisão estratégica. É complementado por um órgão do tipo senado («conselho acadêmico») que adquiriu, com a lei de 2013, uma série de competências, incluindo poder de decisão em questões de pessoal [questões laborais], tomando decisões individuais relativas a contratação, designação ou carreira do corpo docente. (PRUVOST e ESTERMANN, 2017).

Tabela VIII - Estrutura-base de composição de conselhos administrativos em universidades públicas francesas

Composição do Conselho Administrativo (Total de membros: entre 24 e 36 membros)			
Membros (proporção)	Segmento	Perfil	Nomeação
1/3	Acadêmicos	-	Eleição universal a partir de lista proporcional
1/6	Estudantes	-	Eleição universal a partir de lista proporcional
1/6	Pessoal administrativo e técnico	-	Eleição universal a partir de lista proporcional
1/3	Externos à comunidade	Definido por lei: autoridades regionais, empresários de destaque, membros do serviço público.	Parcialmente nomeados por organizações externas (máximo 5), identificadas nos estatutos das universidades (ex. Câmara de Comércio, Prefeitura) e parcialmente pelo próprio Conselho.
<i>Ex officio</i>	Presidente	-	-

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados de PRUVOST e ESTERMANN (2017), do *Rapport Annuel de l'Université de Bordeaux* (2017) e do Código da Educação, (Code de l'Éducation) francês.

O Senado, chamado de Conselho Acadêmico, por sua vez, é composto por um mínimo de 40 e máximo de 80 membros da comunidade acadêmica e, desde 2013, é obrigatoriamente organizado em duas comissões: a Comissão de Pesquisa e Comissão de

Formação e Vida Acadêmica/Universitária. A comissão de ensino é composta essencialmente por professores ou pesquisadores da universidade (de 60 a 80%), sendo que 1/3 devem ser, no mínimo doutores, e 1/3 no mínimo técnicos ou engenheiros de pesquisa, de 10% a 15% de estudantes de doutorado ou formação continuada, e de 10% a 30% de personalidades exteriores à comunidade, que podem ser professores e pesquisadores de outras instituições de ensino ou pesquisa.

A Comissão de Ensino e Vida Acadêmica é composta por 20 a 40 membros, sendo que 75% a 80% devem ser professores e estudantes, garantindo representatividade, de 10% a 15% de pessoal técnico e administrativo e de 10 a 15% de personalidades exteriores à comunidade, sendo que ao menos uma deve ser representante de algum estabelecimento de ensino secundário da região.

Enquanto a primeira dispõe sobre normativas relacionadas à pesquisa e decisões estratégicas da universidade, como acordos de cooperação, por exemplo, a segunda trata de dispositivos curriculares, programas de formação e gerenciamento do cotidiano comunitário como um todo. É ainda formada uma Seção específica, combinando as duas comissões, que trata de recrutamento, atribuição e carreira de professores-pesquisadores.

O Presidente da Universidade, obrigatoriamente professor ou pesquisador, é eleito por maioria absoluta pelo Conselho Administrativo da Universidade e os vice-presidentes são propostos em lista ou nomeação pelo Presidente e devem ser eleitos ou ratificados por ambos conselhos universitários (Conselho Administrativo e Senado). Há ainda a obrigatoriedade de um vice-presidente estudantil eleito pelas duas câmaras e normalmente proposto pela Comissão de Vida Universitária do Senado. As universidades têm autonomia para definir em seus estatutos o número e temas de atenção das vice-presidências ou comissões de interesse da comunidade.

Com a aprovação das duas Câmaras, a Universidade pode administrar organizações que tanto sejam sem fins lucrativos como com fins lucrativos, sem a necessidade de validação de órgãos externos.

Staff

Como a grande maioria dos professores e pesquisadores das universidades francesas são funcionários públicos, suas vidas funcionais são regidas por legislação nacional, com uma série de restrições e obrigatoriedades particulares ao segmento. O número de postos é

definido por autoridade externa, e são necessários requisitos fixados em lei para sua contratação. As Universidades, contudo, tem autonomia no recrutamento, a partir de uma lista gerenciada por um órgão nacional coordenado por pares (pesquisadores e professores), mas a nomeação destes deve ser confirmada por autoridade externa. Embora, segundo Provost e Estermann (2017), o número de vagas tenha teto fixo, as instituições podem definir as composições de suas cátedras, desde que dentro dessa estrutura geral. Os salários, por sua vez, são determinados por autoridade externa, mas as instituições podem decidir sobre remuneração adicional, acima do determinado, “mas a margem de manobra é considerada mínima.” O gerenciamento da folha, com a lei de 2007, passou a ser feito pela própria universidade, mas os processos demissionários continuam bastante rígidos, especialmente pela regulação do funcionalismo público e as promoções de acadêmicos são feitas 50% de forma interna, decididas nos colegiados, e 50% por autoridades externas, seguindo procedimentos legais específicos.

O recrutamento de pessoal administrativo é realizado externamente com base em processos competitivos e, nos poucos casos quando têm disponibilidade orçamentária, as universidades podem estabelecer contratos privados para funcionários administrativos que necessitem.

Autonomia Pedagógica

De acordo com Pruvost e Estermann (2017), a França tem baixa autonomia pedagógica, figurando na 27ª posição entre os 29 países analisados pelo Relatório University Autonomy in Europe, de 2017. Os estudantes têm livre admissão para a maior parte dos programas de bacharelado e os processos são regulados por autoridade externa, com exceções em determinadas regiões e tipos de universidades.

Recente legislação, de 2016, concedeu às universidades autonomia para definir os critérios de seleção para seus programas de mestrado, o que antes também ficava à cargo de autoridade central. Novos programas de bacharelado e mestrado devem ser credenciados para receber financiamento e para programas de doutorado, o Ministério exige a avaliação da capacidade de pesquisa da instituição para que o mesmo possa existir. Porém, elas podem encerrar programas sem necessidade de validação externa.

Toda acreditação de cursos é centralizada no governo federal, em processos coordenados pelo Conselho Superior de Avaliação (Haut Conseil de l'Évaluation de la

Recherche et de l'Enseignement Supérieur - HCÉRES), que dispõe diferentes recursos e processos avaliativos sobre diferentes critérios. Contudo, as universidades têm autonomia para criar novos diplomas, cobrados por taxas por elas determinadas, desde que não tenham financiamento público. As avaliações definem o montante de verba a ser destinado às instituições e consideram número de estudantes e staff.

Segundo críticos ao processo da reforma iniciado em 2007, com as mudanças na estrutura de governança e crescente participação de membros externos nos organismos legislativos das universidades, percebe-se uma inflexão para que a universidade esteja mais conectada às necessidades do mercado, diminuindo o financiamento para cursos de caráter exclusivamente acadêmico. Para Monte e Rémi-Giraud (2013), reconhecido que o sistema de avaliação é importante para uma reflexão coletiva da comunidade sobre seus próprios processos e interlocução da instituição, a atual estrutura é passível de críticas:

Paralelamente aos rankings internacionais, os sistemas de avaliação universitária estão se desenvolvendo e tornando-se institucionalizados nos níveis nacional e local. (...) Se a afirmação a missão profissionalizante do ensino superior, no quadro de uma "economia do conhecimento", é objeto do discurso político, o enquadramento prático da ação passa por um "novo sistema de avaliação" (DGES, 2005), produzido pelo discurso político e apoiado pelas autoridades universitárias de cada escola e pela AERES [antiga agência nacional de avaliação, atual HCÉRES] a nível nacional. (...) Seja na especialização nacional ou universitária, a atividade [de avaliação] leva à normalização e ao exercício do controle, o que não é isento de tensões por causa do "dimorfismo de identidade" dos atores sociais, dentre os quais incluem-se todos os especialistas e professores-pesquisadores. Este modelo gerencial tem dois riscos: primeiro, esconder a natureza política do debate sobre o ensino universitário atrás da dimensão técnica e processual, e em segundo lugar, priorizar a busca pela eficiência em detrimento da ação e reflexão. (RÉMI-GIRAUD, 2013).

Recentemente, a partir de medidas anunciadas pelo governo, há também novas mudanças em discussão, como introdução de novos mecanismos de seleção para ingresso

dos estudantes no ensino superior, alegando necessidade de aprimorar os fluxos de entrada e saída das universidades. O tema, que ainda está em discussão, é bastante criticado por parte dos acadêmicos e oposição. (MONTE e RÉMI-GIRAUD, 2013; LAÏRECHE, 2017; DEBORDE, 2018).

Financiamento

As universidades são quase que exclusivamente financiadas pelo governo federal, com alguma participação das administrações regionais e pelas pequenas taxas pagas pelos estudantes, que são fixadas pelo governo central em todos os níveis.

O repasse é bloqueado, anual e há pouquíssima margem para transferência de recursos entre as rubricas centrais, que deve ser feita mediante autorização externa. Embora poucas instituições sejam proprietárias de terra ou imóveis, elas podem administrá-las livremente e excedentes orçamentários podem ser mantidos e mediante aprovação do governo, elas podem solicitar empréstimos.

Breve análise da fusão das universidades francesas

Em decorrência das reformas e seguindo tendências do Continente Europeu, o governo francês impulsionou a criação de Centros ou Comunidades Universitárias (Comues Unniversitaires), espécie de *clusters* de universidades, a fim de reunir os melhores quadros em uma única instituição, consequentemente aumentando o potencial de colaboração externo e competitividade, lidar com o declínio demográfico da juventude no país e facilitar o gerenciamento financeiro das mesmas. Segundo Mitchell, em artigo para a BBC News (2015), o movimento do governo francês “tem o objetivo explícito de criar uma instituição que esteja no top 10 dos rankings globais.”

Seguindo as estruturas de governança de Presidência, Conselho Administrativo, Conselho Acadêmico/ Senado e Conselho de Membros, sendo que este último tem participantes normalmente ligados à funções de destaque na sociedade e no mercado. (EUA, 2018). A estruturação interna das Comunidades é definida pelas próprias universidades, e cada instituição que dela faz parte segue mantendo sua entidade jurídica individual.

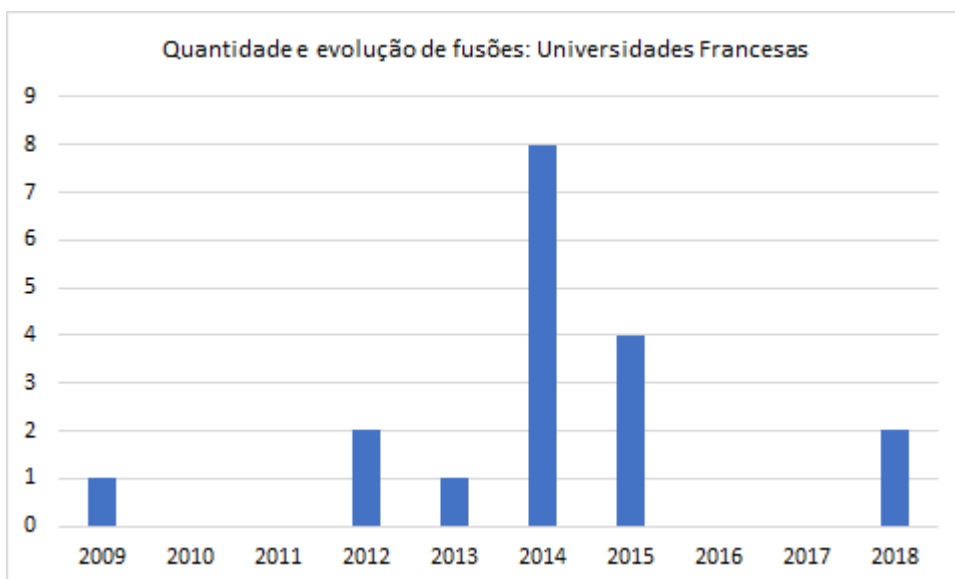


Figura 2. Quantidade e evolução de fusões na França.

Fonte: Adaptado de European University Association (2018) France In. University mergers in Europe Tool.

Disponível em: < <http://www.university-mergers.eu/>>

Hoje são 18 clusters espalhados em diferentes regiões do País (Figuras 2 e 3) sendo que 11 são *Comues* e as demais são Universidades que reúnem associações com outras instituições de ensino em sua estrutura.



Figura 3. Mapa com identificação dos *clusters*. São destacados os Departamentos em que se encontram as universidades.

Fonte: Fonte: Adaptado de European University Association (2018) France In. University mergers in Europe Tool.

Disponível em: < <http://www.university-mergers.eu/>>

Embora celebrada pelas organizações de cooperação europeias, especialistas vêm as fusões com cautela. Segundo Musselin, os resultados são muito variáveis regionalmente, com

algumas experiências de sucesso e outras que não alcançaram o mesmo patamar. Ela identificou que os casos de sucesso foram aqueles em que os clusters reuniram instituições em uma estrutura com uma única identidade, comum às organizações individuais. A atual universidade de Estarsburgo, que hoje é uma Iniciativa de Excelência (IdEX) e recebe fundings adicionais como tal, iniciou sua fusão há mais de dez anos, antes mesmo dos incentivos, identificando potência na colaboração de três universidades regionais distintas. Em outros casos, segundo ela, as fusões foram artificiais, não alcançando uma coordenação comum entre os processos, e na verdade, diminuindo o potencial competitivo que tinham individualmente e entre si.

Musselin indica, porém, que há uma política pública em curso, com as agências de avaliação nacionais e estrangeiras criando novos padrões e um impulsionamento para o desenvolvimento local. Contudo, há uma dupla demanda às universidades que não são necessariamente compatíveis: a competitividade e relevância internacional e seu papel no desenvolvimento e planejamento regional. São demandas diferentes, que exigem, segundo ela, políticas complementares e necessariamente a participação mais engajada das comunidades na definição de seus modelos e estruturas.

CAPÍTULO 3. UNIVERSIDADES NOS ESTADOS UNIDOS

Contextualização

O sistema de ensino superior nos Estados Unidos teve início entre os séculos XVII e XVIII, com a criação das Universidades de Harvard, Yale e Pensilvânia, entre outras. Em 2014, o país congregava 7236 universidades, sendo que cerca de 30% são Universidades Públicas, e as demais privadas, com ou sem fins lucrativos (Tabela IX).

Tabela IX - Evolução do ensino superior público e privado entre os anos 2000 e 2014

Instituições de ensino superior nos Estados Unidos												
	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	6,407	6,412	6,383	6,463	6,536	6,551	6,632	6,742	7,021	7,234	7,253	7,236
Públicas	2,078	2,047	2,027	2,013	2,009	2,004	1,997	1,989	2,015	2,011	1,981	1,98
Privadas	4,329	4,365	4,356	4,45	4,527	4,547	4,635	4,753	5,006	5,223	5,272	5,256
<i>Sem fins lucrativos</i>	1,936	1,913	1,875	1,866	1,848	1,815	1,809	1,809	1,812	1,83	1,82	1,834
<i>Com fins lucrativos</i>	2,393	2,452	2,481	2,584	2,679	2,732	2,826	2,944	3,194	3,393	3,452	3,422

Fonte: National Center for Education Statistics. Adaptado de Table 105.50. Number of educational institutions, by level and control of institution: Selected years, 1980-81 through 2013-14.

Disponível em https://nces.ed.gov/programs/digest/d15/tables/dt15_105.50.asp

Públicas ou privadas, todas as universidades cobram taxas de matrícula (*tuition fees*), com valores por elas estipulados de forma autônoma e, a maior parte, sem regulação governamental. As estaduais são exceção, pois suas taxas são definidas centralmente pelo governo. Contudo, as universidades recebem tanto financiamento público, quanto das matrículas e de doações e fundos patrimoniais (*endowments*), além de *grants* de diferentes agências de fomento e de parcerias com órgãos públicos, empresas, e outras instituições privadas.

O sistema é descentralizado, o que significa que as universidades têm plena autonomia para decidir sua organização, governança e estrutura, sendo que as públicas são administradas pelos estados e territórios em geral como parte de um sistema universitário local. Cada um dos estados tem pelo menos uma universidade, sendo que alguns mantêm várias instituições simultaneamente – caso da Califórnia, por exemplo, que é responsável pela gestão de três sistemas distintos de educação superior: dez *campi* da Universidade da Califórnia, 23 *campi* da Universidade do Estado da Califórnia e 112 *campi* do Sistema de Faculdades Comunitárias da Califórnia (*California Community Colleges System*).

No contexto de pós-guerra, com os estados fragilizados economicamente, a fim de balizar e fortalecer o sistema de educação terciária, em 1965, no governo do presidente Lyndon Johnson, foi aprovado o **Higher Education Act** (Ato do Ensino Superior), legislação nacional que, entre outros pontos, aumentou o recurso federal alocado para as universidades e criou bolsas de estudos e financiamento estudantil. Esse ato foi reeditado e reajustado em anos subsequentes para atender as diferentes demandas e pressões das instituições e atualmente está sendo repensado e sob debates congressuais.

O sistema estadunidense é diversificado e inclui diferentes modelos institucionais, como as **Universidades de impacto nacional ou Universidades Nacionais** (*National Universities*), segundo classificação do Ranking US NEWS, que enfatizam a pesquisa do corpo docente, além de oferecerem variados cursos de graduação e programas de mestrado e doutorado. As cinco primeiras desse ranking são Universidade de Princeton, Universidade de Harvard, Universidade de Chicago empatada com Yale, e Universidade de Columbia.

O mesmo ranking classifica outras universidades como faculdades nacionais de artes liberais (**National Liberal Arts Colleges**), cujo impacto concentra-se quase exclusivamente no ensino de graduação.

Outra categoria são as universidades regionais que embora ofereçam um amplo escopo de cursos de graduação e alguns programas de mestrado e, excepcionalmente, de doutorado, dão menor atenção à pesquisa e maior dedicação à formação de pessoal. As universidades regionais e os *Colleges regionais* são subdivididos em 4 regiões geográficas: Norte, Sul, Meio-Oeste e Oeste.

Os currículos da educação terciária são de responsabilidade das instituições, que por sua vez, levam em consideração os requisitos de acreditação, de formação de pessoal, da pesquisa e do mercado de trabalho. Embora não existam normativas legais para tanto, as universidades acabam por ter currículos semelhantes. No ambiente de alta competitividade acadêmica, pelos melhores alunos, melhores professores, *tuitions*, *grants* e *endowments*, é que se desenvolveram os padrões de qualidade.

Dada a característica do sistema, optamos por nos concentrar em um modelo de ensino superior público multicampi e de grande importância internacional.

O sistema da Califórnia

Por sua relevância histórica e dimensão social e econômica (DOUGLASS 2010; 2015), vale destacar o funcionamento do sistema de ensino superior da Califórnia. O estado foi pioneiro no desenvolvimento de uma estrutura tripartite, com forte dedicação à pesquisa nas Universidades (Berkley, UCLA, UCSD, entre outras), um conjunto de universidades regionais fortemente dedicadas ao ensino e uma rede substancial de faculdades comunitárias (*Community Colleges*) dedicados a programas vocacionais. Essa integração, que data da década de 1960, com a publicação do Plano de Educação Superior da Califórnia, permite, entre outros pontos, a mobilidade acadêmica do estudante e atenção às diferentes missões das distintas instituições de ensino superior em uma operação coordenada.

O plano definiu papéis específicos para cada grupo de instituições, coordenando a já existente Universidade da Califórnia com o antigo sistema de faculdades da California State College – hoje Universidade Estadual da Califórnia, e os vários Community colleges, que se integraram em um sistema. Isso se deu a partir de arcabouço estatutário assinado pelo Governo do Estado, com forte discussão na comunidade acadêmica, com os regentes da Universidade da Califórnia e a Secretaria Estadual de Educação.

O sistema de Universidades da Califórnia é expressivo na área científica, sendo que sete das dez universidades que o compõe estão entre as cem primeiras colocadas no Ranking THE (Tabela X).

Tabela X. Dados comparativos das dez universidades que compõe a Universidade da Califórnia

Campus - Universidade da Califórnia	Ranking THE	Fundação (Ano)	Número de Alunos (Graduação)	Número de Alunos (Pós-Graduação)	Endowment
Los Angeles	15 ^a	1919	30.873 (2016)	12.675 (2016)	4.35 bi
Berkeley	18 ^a	1868	30.574 (2017)	11.336 (2017)	4.3 bi
San Diego	31	1960	28.500 (2017)	8.000 (2017)	621.4 mi
Santa Barbara	53	1891	22.186 (2017)	2.871 (2017)	322.4 mi
Davis	54	1905	29.546 (2016)	6.895 (2016)	1.1 bi
Irvine	99	1965	26.500 (2017)	5.900 (2017)	869 mi
Merced	N/C	2005	6.795 (2016)	530 (2016)	38 mi
San Francisco	44 ^a	1864	-	4.904 (2014)	2.76 bi
Riverside	198 ^a	1954	20.000 (2017)	3.209 (2017)	129 mi
Santa Cruz	162 ^a	1965	16.900 (2016)	1.820 (2016)	190 mi

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do THE e relatórios anuais e relatórios orçamentários das Universidades descritas.

Vale destacar ainda o impressionante número de pesquisadores premiados na Universidade da Califórnia, com destaque para a UCLA, que reúne 24 premiados Nobel, 3

medalhistas Fields e 5 medalhistas Turing, a UC Berkeley, com 104 premiados Nobel, 13 medalhistas Fields e 25 medalhistas Turing, a UC San Diego, com 25 agraciados com o Nobel e três com medalhas Fields, UC Santa Barbara com seis prêmios Nobel, UC San Francisco com cinco e UC Irvine com três.

Em relação ao financiamento, por exemplo, o orçamento da Universidade de Berkeley no ano fiscal 2017/2018 foi de US\$ 2.8 bilhões, sendo que 33% foi composto por taxas de matrícula, 14% de recursos provenientes do estado da Califórnia, 15% de contratos e *grants* federais (National Science Foundation - NSF e National Institutes of Health-NIH, por exemplo), 9% de parcerias privadas e estatais, 10% de atividades educacionais e auxiliares (ingresso para jogos de futebol, por exemplo), 10% de doações privadas, 5% de rendimentos financeiros de investimentos e 4% de outras receitas (como *grant* PELL, que é subsídio federal para estudantes, por exemplo). O orçamento total da UCLA foi US\$ 6.7 bi, de UC Davis foi US\$ 4.9 bilhões e UCSF foi de US\$ 5.9 bilhões.

É ainda necessário destacar que junto ao sistema da Universidade da Califórnia existe uma série de laboratórios estaduais e nacionais, incluindo três laboratórios nacionais do Departamento de Energia do Governo Federal, fortalecendo ainda mais o foco em pesquisa do sistema.

Por fim, de acordo com estudo encomendado pelo Presidente da UC, vale destacar que, para despesas diretas anuais atribuídas diretamente à universidade da Califórnia, o retorno é de 46.3 bilhões em atividade econômica, que contribui com 32.8 bilhões ao Produto Bruto do Estado (GSP). Além disso, para cada um dólar em imposto investido na UC e seus estudantes resulta em 9.8 dólares em GSP e 13.8 dólares em produto econômico. Além disso, um suposto corte de um dólar resultaria em perdas diretas de 2.1 dólares no produto econômico do estado (EPS, 2011). E, considerando resultados indiretos, como participação de ex-alunos no mercado de trabalho e iniciativas de CT&I, só a UCLA impacta a economia do estado em quase 2 trilhões de dólares (CENTER FOR STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH, 2013).

Governança

De acordo com o site da universidade, a Universidade da Califórnia é por um Conselho de Regentes (Board of Regents), composto por 26 membros, responsáveis por aprovar as políticas da universidade, assuntos financeiros, mensalidades e taxas. O conselho nomeia o presidente da universidade e seus principais oficiais. Dezoito regentes, nomeados pelo governador, cumprem mandatos de 12 anos. Sete servem como membros *ex officio*, incluindo o governador, vice-governador, liderança (*speaker*) da Câmara e Secretário Estadual de Educação. O conselho também nomeia um estudante regente para um mandato de um ano. Há também um Senado, que representa o corpo docente, e tem a função de decidir sobre as políticas acadêmicas da instituição, incluindo aprovação de cursos e definição de requisitos para admissão, certificados e diplomas, além de opinar sobre o orçamento, contratações e promoções do *staff*.

O Senado Acadêmico de todo o Sistema e os dez Senados dos Campi fornecem a estrutura organizacional que permite ao corpo docente exercer seu direito de participar da governança da Universidade. A voz da faculdade é formada através de um processo deliberativo que inclui os Comitês Permanentes do Senado, o Conselho Acadêmico, a Assembleia do Senado Acadêmico e suas contrapartes divisionais. A consulta com a administração sênior ocorre em uma estrutura paralela: no nível sistêmico entre o Presidente do Conselho Acadêmico e o Presidente; e no nível do campus entre os presidentes das divisões do Senado e os chanceleres. O presidente supervisiona diretamente os 10 chanceleres responsáveis pela direção dos campi e o diretor do Laboratório Nacional Lawrence Berkeley.

CAPÍTULO 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conjunto de dados aqui apresentados e discutidos nos dão um panorama do ensino superior nos chamados países desenvolvidos, cujas universidades figuram entre as mais competitivas em diferentes rankings internacionais.

A maior parte os países estudados passaram ou têm passado por extenso processo de reformulação de seus sistemas, caso da França que iniciou processo de fusão das universidades, da Alemanha, que reviu legislações estatais para fortalecimento da autonomia das instituições e ampliação das fontes de financiamento, e da Inglaterra que mudou seu sistema de avaliação, priorizando financiamento das melhores classificadas. Todos países impulsionados pela motivação de aumentar a participação de suas universidades entre as de excelência global.

A participação das universidades estado-unidenses nestes rankings é majoritária com destaque para universidades privadas, à exceção do sistema público californiano e raras outras universidades estaduais, como por exemplo a Universidade do Michigan.

Cabe ainda salientar que em todos os sistemas aqui sumarizados, as universidades melhores colocadas não são de excelência em todas as áreas do conhecimento, e têm forte ligação com laboratórios e centros de pesquisa regionais ou nacionais.

O sistema brasileiro contrasta em diferentes aspectos com os modelos estudados: 75% dele é composto por universidades privadas, em geral, com baixa qualidade e os outros 25% por universidades públicas. Dentre estas, destacam-se instituições como as universidades estaduais paulistas e mais de 20 federais, classificadas entre as mil melhores universidades globais. Embora ainda incipiente, a nossa participação é digna de nota, principalmente quando se considera o tempo de existência das universidades, a ausência de autonomia financeira, pedagógica e de governança das instituições, as amarras legais que condicionam seu funcionamento e a notável falta de financiamento como um todo. Cabe ainda ressaltar que diferentemente dos países estudados, o Brasil é profundamente desigual e não conseguiu incluir de fato sua população nos diferentes níveis educacionais com qualidade, em especial no ensino superior. Os dados apresentados nas tabelas XI a XIII e Anexo H deixam ainda mais evidente essa discussão, com destaque para o baixo investimento

por aluno no ensino superior, e os investimentos em educação como um todo, considerando, como dito, o cenário de exclusão e qualidade do sistema educacional do País.

Tabela XI – Valor aplicado por estudante matriculado, valores em US\$/PPP

País	% PIB em educação	PIB/PPP (US\$ bi)	Valor aplicado em educação (US\$/PPP)	Número de matrículas em 2014 em educação	Valor aplicado por matrícula (US\$/PPP)
Brasil	6	3.081,00	184,9	53.746.345	3.439,49
França	5,5	2.699,00	148,5	15.108.534	9.825,24
Alemanha	4,9	3.979,00	195	15.200.566	12.826,56
Reino Unido	5,8	2.788,00	162	15.127.280	10.689,56
EUA	4,9	18.560,00	909,4	77.230.628	11.775,64

Fonte: % do PIB em educação e PIB: The World Factbook (www.cia.gov.br) e Número de matrículas: The World BankData (<https://data.worldbankdata.org>). Dados selecionados de Amaral (2017). Observação: Os valores US\$/PPP são aqueles valores em dólares que sofreram correções para obter a paridade do poder de compra – Purchasing Power Parity – PPP.

Tabela XII – Gastos do governo brasileiro com educação

	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos do governo com educação superior (US\$ milhões) ¹	20.461	25.162	24.975	26.858	28.159
Gastos do governo em educação superior como % do PIB ²	0,93%	0,96%	1,01%	1,09%	1,15%
Gastos em educação como % dos gastos totais do governo ³	14,56%	15,27%	15,73%	15,59%	15,72%
Gastos em educação superior como % dos gastos totais do governo ⁴	2,39%	2,56%	2,72%	2,90%	3,03%
Gastos em educação superior como % dos gastos do governo com educação ⁵	16,40%	16,76%	17,30%	18,60%	19,27%
Gastos em funcionários e equipe acadêmica como % dos gastos totais no ensino superior ⁶	70,87%	77,16%	73,48%	72,61%	74,07%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da Unesco.

Nota: Definição completa dos indicadores: Anexo H

Tabela XIII. Gastos dos governos com educação em 2014 para países considerados no estudo

	Brasil	França	Alemanha	Reino Unido	E.U.A.
Gastos do governo com educação superior (US\$ milhões)	28.159	35.537	51.009	37.946	229.045
Gastos do governo em educação superior como % do PIB	1,15%	1,25%	1,31%	1,39%	1,37%
Gastos em educação como % dos gastos totais do governo	15,72%	9,66%	11,13%	13,66%	13,45%
Gastos em educação superior como % dos gastos totais do governo	3,03%	2,18%	2,96%	3,32%	3,70%
Gastos em educação superior como % dos gastos do governo com educação	19,27%	22,60%	26,59%	24,33%	27,50%
Gastos em funcionários e equipe acadêmica como % dos gastos totais no ensino superior	74,07%	74,49%	61,20%	N/A	58,75%

Fonte Elaborado pela autora com base em dados da Unesco.

Outro aspecto de diferenciação diz respeito à governança. Após a ditadura militar, no necessário desejo do exercício da democracia, trouxemos para a vida universitária, o processo de eleição para todos os cargos de gestão, desde chefia de departamento até a reitoria, principal e máximo cargo na universidade. Essa peculiaridade das universidades públicas brasileiras, sejam estaduais ou federais, as distingue das universidades nos países desenvolvidos onde, na maior parte dos casos, busca-se a pessoa melhor qualificada - inclusive fora dos quadros da própria instituição para exercer as funções de reitor, diretor e chefes de departamento. Na minha percepção e em diálogo vários autores citados neste documento, a eleição para os diferentes cargos pode levar a acordos, que buscam resolver pleitos específicos de classes, que nem sempre refletem a melhor opção para uma universidade que busca estar entre as melhores e mais relevantes tanto no cenário local, quanto nacional e internacional. Assim, rever os mecanismos de gestão é urgente e essencial para uma universidade brasileira competitiva no mundo globalizado.

É também relevante salientar que a estrutura do poder é ora centralizadora coibindo iniciativas, e ora difusa e distribuída entre diversos segmentos, nos quais as responsabilidades são compartilhadas e, muitas vezes, não hierarquizadas, tornando difícil a avaliação e o diagnóstico de sucesso ou insucesso de determinada ação.

Nascimento e Costa (2012) pontuam em relação à universidade pública que esta

vive uma crise relacionada com sua hegemonia intelectual, legitimidade institucional e governança. Em um contexto de massificação do ensino, cortes orçamentários e limitações institucionais, culturais e jurídicas, a expansão da universidade brasileira não assegurou infraestrutura e qualidade necessárias à educação superior. (...) É verdade que muitos dos problemas com os quais a universidade se defronta são de natureza política, nascidos de conflitos de interesse ou de questões distributivas. Entretanto, o diagnóstico da crise de governança da universidade não pode deixar de considerar os desafios relacionados à organização (inclusive da lógica departamental), ao planejamento (e à alocação de recursos), à tomada de decisões, à coordenação

(e integração) intersetorial (vale dizer, interdisciplinar) e ao controle (inclusive social).

Assim como os autores, entendo, então, que cabe ao Brasil uma profunda reestruturação de seu sistema de educação terciária, talvez combinando parte do modelo californiano, seguindo a ideia da estrutura tripartite, com algumas políticas das universidades europeias estudadas:

É preciso uma definição clara do que se deseja da educação terciária, articulando todos os atores envolvidos de acordo com essas necessidades. Entendo que esta articulação deve envolver:

- universidades fortemente ligadas à pesquisa de ponta e inovação com impacto nacional e internacional, tanto a nível federal quanto estadual, como por exemplo, no caso das paulistas, USP e Unicamp e no caso das federais, UFMG, UFRJ, Unifesp, UFPE, UFRGS, Ufac, entre outras.
- universidades fortemente dedicadas à formação de recursos humanos, em diálogo com as demandas da sociedade e mercado de trabalho e com forte impacto na ciência nacional e regional, como, por exemplo, UFAM, UFPA, UFPR, UFCE, UFG entre outras.
- E uma terceira parte, de instituições voltadas para a formação vocacional, com forte integração ao mercado regional e demandas locais, que poderia ser preenchida pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e equivalentes estaduais.

As três partes desse conjunto devem ser igualmente reconhecidas e valorizadas, inclusive com distribuição equânime de recursos. A razão do sucesso do estado da Califórnia em sua reforma foi reconhecer que cada instituição desempenha uma missão fundamental e igualmente relevante para a sociedade.

Em relação à avaliação feita pelo Estado, é digno de nota a preocupação do Reino Unido em estabelecer um panorama claro das suas instituições de ensino superior, buscando, com isso fortalecer o impacto da pesquisa no âmbito mundial, e reter e atrair pessoal altamente qualificado para os quadros docentes, bem como estudantes de todo o mundo. Por outro lado, no governo estadunidense não existe um modelo de avaliação estatal; no

entanto, a busca pela qualidade é uma característica central das instituições de ensino e pesquisa, com uma cultura permanente de autoavaliação.

Já no Brasil, embora a avaliação seja regulamentada por lei específica, que inclui, inclusive, a autoavaliação, acredito serem urgentes e prementes mudanças. A avaliação da graduação é, em grande parte, inócua pois fica sujeita a pressões tanto do setor privado em educação, quanto dos sindicatos (docentes, técnicos e estudantes) e conselhos profissionais. Pressões essas que muitas vezes não buscam a melhoria da qualidade acadêmica e organizacional.

Em relação à avaliação da Pós-Graduação é preciso reconhecer que os processos têm sido eficientes e eficazes no monitoramento da qualidade do sistema. Contudo, mudanças são necessárias, em especial no que tange a mensuração do chamado impacto das produções, esclarecendo o que se define como impacto e o que se deseja com a internacionalização das universidades.

Tornar as universidades competitivas globalmente requer mudanças de paradigmas, em especial na carreira universitária, na seleção de docentes, na seleção e modo de ingresso dos estudantes, e na articulação intrainstitucional, com políticas capazes de favorecer a colaboração entre os diferentes centros de pesquisa e a sociedade. As universidades públicas poderiam aprender com o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) que estabelece com grande sucesso editais internacionais para a busca de todo seu corpo docentes e pesquisador.

É também preciso reconhecer que, enquanto os países chamados desenvolvidos discutem reformas nos seus ensinos superiores buscando maior competitividade global, o Brasil está em uma etapa muito anterior, buscando ampliar a cobertura e acesso tanto à graduação, quanto à pós. O nosso número de doutores e engenheiros, por exemplo, está abaixo dos países desenvolvidos e de muitos em desenvolvimento (Tabela XIV) e deixa claro que a questão universitária no Brasil não se resume somente à busca pela excelência, reforçando a importância de uma reforma nestes moldes.

Tabela XIV - Número de Cientistas e Engenheiros por Milhão de Pessoas

Ranking	País	Nº
1	Israel	8.282
6	Coréia do Sul	6.456
9	Japão	5.201
20	Reino Unido	4.055
21	E.U.A.	4.018
45	Argentina	1.225
48	China	1.089
56	Brasil	698

Fonte: Elaborado pela autora. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) Institute for Statistics.

Por fim, é premente que os governos em todos os níveis considerem o acesso à educação e a importância da CT&I como norte orientadores do Estado, e dessa forma, prioridade nos investimentos. Há uma inversão no racional e concepção de alocação de recursos governamentais e enquanto educação e CT&I forem considerados gastos, estaremos andando na contramão do mundo contemporâneo, que vive e impulsiona a chamada economia do conhecimento. E o cenário fica ainda mais preocupante com a recente aprovação da Emenda Constitucional 95 de 2016 que limita os investimentos em áreas que são prioritárias e única estratégia racional para responder e sair das crises financeiras. Reformas no ensino superior brasileiro só poderão existir se esta premissa for de fato compreendida e radicalmente expressa nas políticas públicas.

REFERÊNCIAS

- Aghion P, Dewatripont M, Hoxby C, Mas-Colell A e Sapir A (2007). Why Reform Europe's Universities? *Bruegel Policy Briefs* vol. 4, p 101-113
- Aghion P, Dewatripont M, Hoxby C, Mas-Colell A e Sapir A (2008). Higher aspirations: na agenda for reforming European universities. *Policy Briefs Bruegel Blueprint* vol. 5, p 1-59
- Aghion P, Dewatripont M, Hoxby C, Mas-Colell A e Sapir A (2009). The governance and performance of research universities: Evidence from Europe and the U.S. Working Paper 14851, National Bureau of Economic Research p 1-59
- Alesp (1989) Decreto 29.598 de 2 de fevereiro de 1989. Dispõe sobre providências visando a autonomia universitária. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.
- Amaral NC (2017). Uma análise do documento “Um Ajuste Justo: análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil”. Disponível em < <https://www.ufg.br/up/1/o/ANALISE-CRITICA-BM-2017.pdf>>
- Balbachevsky E, Kerbauy M, & Fabiano NFL (2013). A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. Disponível em: <http://nupps.usp.br/downloads/relatorio2013/Anexo_09_Balbachevsky_A%20Governan%C3%A7a%20universit%C3%A1ria%20em%20transforma%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 16 fev. 2015.
- Bartz O (2015) The German Accreditation System - ASEM-Education Process: Peer Learning Activity on New Approaches to Quality Assurance in the ASEM Countries. Brussels, February 19-20th. 20 slides.
- Bertanha P (2011) Plano de Desenvolvimento Institucional: da Concepção Burocrática/Regulatória para a Concepção Sistêmica. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU.
- Bielezky N (2015) The Power of Collegiality. A qualitative analysis of University Presidents' Leadership in Germany. Springer VS, 2015.
- Borges A (2003) Governança e política educacional: a agenda recente do banco mundial. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* vol.18 no.52, 125-138.
- Brasil (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. Senado Federal: Centro Gráfico, 292 p.
- Brasil (1996) LDB. Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- Brasil (2006) Decreto 5.773 de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Revogado pelo Decreto nº 9.235, de 2017. Brasília: Presidência da República.
- Brasil (2006) Lei 10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: Presidência da República.
- Brasil (2012) Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Brasília: Presidência da República.

Brasil (2013) Lei 12.863 de 24 de setembro de 2013. Altera a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Brasília, DF: Presidência da República.

Brasil (2016) Emenda Constitucional 85 de 26 de fevereiro de 2016. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Brasília: Presidência da República.

Brasil (2016) Emenda Constitucional 95 de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República.

Brasil (2017) Lei 13.490 de 10 de outubro de 2017. Altera o art. 53 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para dispor sobre doações às universidades. Brasília: Presidência da República.

Brasil (2018) Decreto 9.283 de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea g, da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Brasília: Presidência da República.

Carvalho da Silva A (2001) Alguns problemas do nosso Ensino Superior. *Estudos Avançados* vol.15 no.42.

Center for Strategic Economic Research (2003) Economic Impacts of the University of California, Los Angeles. Prepared for University of California, Los Angeles. 12 de julho.

Coughlan S (2014) London overtaking Oxbridge domination in *BBC News UK*, Londres, 18 de dezembro de 2014. Disponível em < <http://www.bbc.co.uk/news/education-30521423>>.

CUC - Committee of University Affairs (2017). Illustrative Practice Note 5: Recruiting a Vice-Chancellor. In *Inspiring Leadership* – Leadership Foundation, November 2017.

Deborde J (2018) Réforme de l'université : «A mon avis, ce système est plus adapté aux étudiants plus âgés» in *Libération*, 26 de fevereiro de 2018.

Disponível em < www.planalto.gov.br >.

Dos Santos MR, Chaves MR, Da Silva A., Neves FT (2017) Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura. Simpósio de Metodologias Ativas: Inovações para o ensino e aprendizagem na educação básica e superior. *Blucher Education Proceedings* v.2, n.1 p 144-157.

Douglass J (2010) Em busca de um crescimento inteligente no ensino superior: Uma visão da estrutura do ensino superior dos Estados Unidos, passada e futura. *Revista Ensino Superior Unicamp*, v.1, nº1, p.33-42.

Douglass J (2015) how and why the University of California got its autonomy. Research & Occasional Paper Series: CSHE.4.15 In. Center for Studies in Higher Education. Berkeley, p. 1-14, abril.

EPS-Economic & Planning Systems Inc. (2011) The university of california economic contribution to the state of california. Prepared for the Univeristy of California – Office of the President. 12 de setembro.

Estado de Baden-Württemberg. Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg - Landeshochschulgesetz - LHG (State University Law). 1º de Janeiro de 2005.

Göbbels-Dreyling B, Rockmann H (2015) Governance of higher education in Germany. Leadership and Governance in Higher Education, Volume No. 1, p. 1-23.

Gomides JE e Silva AC (2009) O surgimento da expressão “governance”, governança e governança ambiental. Um resgate teórico. *Revista de Ciências Gerenciais* vol. XIII, no. 18, 177-194.

Guardian (2014) University Research Excellence Framework 2014 – the full rankings in *Higher Education Network – The Guardian Datablog*, Londres, 18 de dezembro de 2014. Disponível em <<https://www.theguardian.com/news/datablog/ng-interactive/2014/dec/18/university-research-excellence-framework-2014-full-rankings>>.

Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (2014) Equality and diversity in 2014 Research Excellence Framework: a report by the Equality and Diversity Advisory Panel (EDAP).

Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (2014) Research Excellence Framework 2014: The results.

<https://core.ac.uk/download/pdf/30355010.pdf>

INEP (2015) Censo da Educação Superior. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2015/coletiva_censo_superior_2015.pdf.

Jump P (2013) Evolution of the REF in THE – Times Higher Education/ The World University Rankings, Londres, 17 de outubro de 2013.

Jump P (2015) Metrics: how to handle them responsibly IN THE – Times Higher Education/ The World University Rankings, Londres, 9 de julho de 2015. Disponível em <<https://www.timeshighereducation.com/fr/features/metrics-how-to-handle-them-responsibly>>.

Kehm B (2013) The German System of Quality Assurance and Accreditation in Higher Education. Disponível em https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/79443/Diss_Al_Obaidi.pdf?sequence=1

Kehm B (2014) New forms of university governance in Germany: autonomy, self-governance and distribution of authority. In. International trends in university governance: autonomy, self-governance and distribution of authority. Shattock, M. (Ed.) Routledge - Taylor and Francis Group. London and New York, p. 17-33.

Laïreche R (2017) Hamon : «Cette réforme de l'université, c'est la remise en cause de la liberté d'accès à l'enseignement» in *Libération*, 30 de outubro de 2017.

Leitão SP (1990) Estrutura, Cultura e Desempenho Organizacional na Universidade. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 24, n. nov89/jan90, p. 31-43.

Marquim de Araújo ANS (2010) articulação entre o conceito de governança e as funções de planejamento e controle na gestão de políticas públicas. *III Congresso Consad de Gestão Pública*, Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, p 1-24.

Martins ACP(2002) Ensino Superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais, *Acta Cirúrgica Brasileira*, vol. 17 suppl. 3.

Mitchell N (2015) Big is beautiful for merging universities In. BBC News, 25 de novembro de 2015. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-34902884>>

Monte M, Rémi-Giraud S (2013) Les réformes dans l'enseignement supérieur et la recherche. Mots, discours, représentations. *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 102 | Setembro, 2015. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/mots/21244>>

Mora JG (2001) Governance and management in the new university. *Tertiary education & management*. Vol 7, 2, 95-110

Musselin C (2017) La Grande Course des Universités. Paris: Presses de Sciences Po, 304 p.

OECD (2015) Education at a glance 2015: Indicators. Paris: OECD Publishing, 564 p.

Sales Ribeiro JL (2011) Avaliação das universidades brasileiras: as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado. *Avaliação: Revista de Avaliação da Educação Superior* v. 16, n. 1, p. 57-71.

Salmi J (2009). Challenge of Establishing World-Class Universities. World Bank, Washington DC. Directions in Development. Human Development

Sampaio S e dos Santos GG (2015) A Governança no Ensino Superior Brasileiro Público: polêmicas e novas compreensões sobre o uso do conceito. *V FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa - Autonomia e os Modelos de Governo e Gestão das Instituições de Ensino Superior*, Universidade de Coimbra.

Schwartzman H (2014) Análise: Isolados, critérios do RUF são imprecisos, mas funcionam em conjunto. Artigo publicado no jornal a Folha de São Paulo em 8 de setembro de 2014.

Silveira AC, Pelzl PCL, De Jesus Lopes JC Da Silva Santos (2017) Governança Pública nas Universidades Federais: Uma Análise Bibliométrica. XX SEMEAD Seminários em Administração, p 1-16

Solíz P; Mazzoti G e González C (2012) Hacia la visión de un modelo de universidad a futuro: el caso de La Universidad Veracruzana. In: Latin American And European Meeting On Organization Studies, 4, Axixic, México. Anais eletrônicos. Axixic: LAEMOS, 2012. p. 1-12. 1 CD-ROM.

Teixeira A (1962) Notas para a história da educação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v.37, n.85. p.181-188.

Tenório RM e Brandão de Andrade MA (2009) A avaliação da educação superior no Brasil: desafios e perspectivas. In *Avaliação educacional: desatando e reatando nós*. Lordêlo JAC e Dazzani MV (Orgs). Salvador: EDUFBA, Pp 30-55. SciELO Books

Universidade de Heidelberg. Constitution of Heidelberg University. Heidelberg, 26 de agosto de 2009.

VieiraE; Vieira M (2003) Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, v. 37, n. 4, p. 899-920.

Vieira VBHA e Da Silva E (2016) Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. *Anais do V SINGEP*, Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, p. 1-13.

Zorzal L e Rodrigues GM (2015) Transparência e *accountability* nas instituições públicas: análise da convergência desses princípios. *Conference Paper, 1º Congresso da Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa – XII CONLAB*, Lisbon, Portugal, Vol 1

Anexo A - Perfis de média de qualidade por Unidades de Avaliação (Units of Assessment, UOA) em inglês. Tabela originalmente publicada em Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (2014) Research Excellence Framework 2014: Annexes.

					Average percentage of all submissions in the UOA meeting the standard for:				
Main panel	UOA	UOA name	Number of submissions	FTE	4*	3*	2*	1*	U/C
				Category A staff submitted					
A	1	Clinical Medicine	31	3,570.94	39	44	15	1	1
A	2	Public Health, Health Services and Primary Care	32	1,354.32	39	41	17	3	0
A	3	Allied Health Professions, Dentistry, Nursing and Pharmacy	94	2,747.69	31	50	17	1	1
A	4	Psychology, Psychiatry and Neuroscience	82	2,519.83	38	40	19	2	1
A	5	Biological Sciences	44	2,373.33	37	46	15	1	1
A	6	Agriculture, Veterinary and Food Science	29	1,042.16	35	41	20	3	1
B	7	Earth Systems and Environmental Sciences	45	1,380.05	24	59	15	2	0
B	8	Chemistry	37	1,229.06	28	63	9	0	0
B	9	Physics	41	1,703.63	28	60	11	1	0
B	10	Mathematical Sciences	53	1,930.27	29	55	15	1	0
B	11	Computer Science and Informatics	89	2,044.21	26	44	24	5	1
B	12	Aeronautical, Mechanical, Chemical and Manufacturing Engineering	25	1,152.01	25	57	17	1	0
B	13	Electrical and Electronic Engineering, Metallurgy and Materials	37	1,070.82	25	62	11	2	0
B	14	Civil and Construction Engineering	14	390.45	24	56	16	3	1
B	15	General Engineering	62	2,446.87	26	56	16	2	0
C	16	Architecture, Built Environment and Planning	45	1,024.81	29	40	25	6	0
C	17	Geography, Environmental Studies and Archaeology	74	1,685.63	27	42	26	5	0
C	18	Economics and Econometrics	28	755.65	30	48	19	2	1
C	19	Business and Management Studies	101	3,320.06	26	43	26	4	1
C	20	Law	67	1,553.41	27	46	23	4	0
C	21	Politics and International Studies	56	1,274.67	28	40	26	6	0
C	22	Social Work and Social Policy	62	1,301.89	27	42	25	5	1
C	23	Sociology	29	703.59	27	45	26	2	0
C	24	Anthropology and Development Studies	25	561.60	27	42	26	4	1
C	25	Education	76	1,441.76	30	36	26	7	1
C	26	Sport and Exercise Sciences, Leisure and Tourism	51	789.67	25	41	27	6	1
D	27	Area Studies	23	483.10	28	42	25	5	0
D	28	Modern Languages and Linguistics	57	1,385.55	30	42	23	4	1
D	29	English Language and Literature	89	1,971.28	33	41	22	4	0
D	30	History	83	1,785.88	31	44	23	2	0
D	31	Classics	22	382.58	34	42	22	2	0
D	32	Philosophy	40	590.55	31	42	24	3	0
D	33	Theology and Religious Studies	33	412.68	28	40	27	5	0
D	34	Art and Design: History, Practice and Theory	84	1,603.76	26	42	25	6	1
D	35	Music, Drama, Dance and Performing Arts	84	1,142.29	29	39	24	6	2
D	36	Communication, Cultural and Media Studies,	67	934.71	29	38	24	8	1

For the current REF see the REF 2021 website

You are in : [Home](#) » [Results & submissions](#) » [Select institution](#) » University of Liverpool

University of Liverpool

% of the submission meeting the standard for:

4* ■ 3* ■ 2* ■ 1* ■ U/C □

4*	3*	2*	1*	U/C
----	----	----	----	-----

1 - Clinical Medicine (joint submission with Liverpool School of Tropical Medicine)

FTE Category A staff: 143.50

Overall	30	50	19	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

2 - Public Health, Health Services and Primary Care

FTE Category A staff: 31.30

Overall	38	35	22	3	2	
----------------	----	----	----	---	---	--

4 - Psychology, Psychiatry and Neuroscience

FTE Category A staff: 33.00

Overall	37	43	18	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

5 - Biological Sciences

FTE Category A staff: 18.00

Overall	16	65	19	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

6 - Agriculture, Veterinary and Food Science

FTE Category A staff: 54.64

Overall	42	40	17	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

7 - Earth Systems and Environmental Sciences

FTE Category A staff: 24.80

Overall	17	70	13	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

8 - Chemistry

FTE Category A staff: 34.00

Overall	51	48	1	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

9 - Physics

FTE Category A staff: 34.30

Overall						
----------------	--	--	--	--	--	--

Overall	17	73	9	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

10 - Mathematical Sciences

FTE Category A staff: 39.63

Overall	13	67	20	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

11 - Computer Science and Informatics

FTE Category A staff: 24.00

Overall	35	62	3	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

13 - Electrical and Electronic Engineering, Metallurgy and Materials

FTE Category A staff: 24.00

Overall	12	78	10	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

15 - General Engineering

FTE Category A staff: 34.00

Overall	19	76	5	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

16 - Architecture, Built Environment and Planning

FTE Category A staff: 22.20

Overall	35	48	17	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology : A - Geography and Environmental studies

FTE Category A staff: 33.00

Overall	13	52	29	6	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology : B - Archaeology

FTE Category A staff: 16.00

Overall	31	45	24	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

19 - Business and Management Studies

FTE Category A staff: 45.15

Overall	21	52	25	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

20 - Law

FTE Category A staff: 20.00

Overall	11	70	18	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

21 - Politics and International Studies

FTE Category A staff: 5.00

Overall	20	19	44	17	0	
----------------	----	----	----	----	---	---

22 - Social Work and Social Policy

FTE Category A staff: 18.00

Overall	14	60	26	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

28 - Modern Languages and Linguistics

FTE Category A staff: 21.00

Overall	26	46	25	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

29 - English Language and Literature

FTE Category A staff: 28.30

Overall	36	49	12	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

30 - History

FTE Category A staff: 23.00

Overall	34	40	25	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

31 - Classics

FTE Category A staff: 8.50

Overall	17	51	26	6	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

32 - Philosophy

FTE Category A staff: 8.00

Overall	17	45	38	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

35 - Music, Drama, Dance and Performing Arts

FTE Category A staff: 9.00

Overall	32	40	24	4	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

36 - Communication, Cultural and Media Studies, Library and Information Management

FTE Category A staff: 7.50

Overall	18	45	22	15	0	
----------------	----	----	----	----	---	---

For the current REF see the REF 2021 website

You are in : [Home](#) » [Results & submissions](#) » [Select institution](#) » University of Manchester

University of Manchester

% of the submission meeting the standard for:				
4*	3*	2*	1*	U/C

4* ■ 3* ■ 2* ■ 1* ■ U/C □

1 - Clinical Medicine

FTE Category A staff: 136.18

Overall	36	49	14	0	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

2 - Public Health, Health Services and Primary Care

FTE Category A staff: 33.33

Overall	17	49	30	3	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

3 - Allied Health Professions, Dentistry, Nursing and Pharmacy

FTE Category A staff: 112.65

Overall	51	37	11	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

4 - Psychology, Psychiatry and Neuroscience

FTE Category A staff: 67.70

Overall	42	41	15	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

5 - Biological Sciences

FTE Category A staff: 144.55

Overall	37	41	20	1	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

7 - Earth Systems and Environmental Sciences

FTE Category A staff: 42.13

Overall	29	62	8	0	1	
----------------	----	----	---	---	---	--

8 - Chemistry

FTE Category A staff: 52.40

Overall	33	59	7	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

9 - Physics

FTE Category A staff: 64.90

Overall						
----------------	--	--	--	--	--	--

Overall	38	54	7	1	0
----------------	----	----	---	---	---

10 - Mathematical Sciences

FTE Category A staff: 54.40

Overall	38	52	9	1	0
----------------	----	----	---	---	---

11 - Computer Science and Informatics

FTE Category A staff: 44.86

Overall	48	46	6	0	0
----------------	----	----	---	---	---

12 - Aeronautical, Mechanical, Chemical and Manufacturing Engineering : A - Chemical Engineering

FTE Category A staff: 33.90

Overall	30	60	10	0	0
----------------	----	----	----	---	---

12 - Aeronautical, Mechanical, Chemical and Manufacturing Engineering : B - Mechanical, Aerospace and Manufacturing Engineering

FTE Category A staff: 34.38

Overall	27	57	16	0	0
----------------	----	----	----	---	---

13 - Electrical and Electronic Engineering, Metallurgy and Materials : A - Metallurgy and Materials

FTE Category A staff: 44.00

Overall	35	49	16	0	0
----------------	----	----	----	---	---

13 - Electrical and Electronic Engineering, Metallurgy and Materials : B - Electrical and Electronic Engineering

FTE Category A staff: 51.80

Overall	22	71	6	1	0
----------------	----	----	---	---	---

14 - Civil and Construction Engineering

FTE Category A staff: 21.85

Overall	30	60	9	1	0
----------------	----	----	---	---	---

16 - Architecture, Built Environment and Planning

FTE Category A staff: 17.60

Overall	31	44	24	1	0
----------------	----	----	----	---	---

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology : A - Geography

FTE Category A staff: 27.20

--	--	--	--	--	--

Overall	24	49	25	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology : B - Archaeology

FTE Category A staff: 10.00

Overall	10	44	41	5	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

18 - Economics and Econometrics

FTE Category A staff: 33.20

Overall	17	58	22	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

19 - Business and Management Studies

FTE Category A staff: 121.63

Overall	37	37	22	4	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

20 - Law

FTE Category A staff: 40.80

Overall	20	58	20	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

21 - Politics and International Studies

FTE Category A staff: 36.66

Overall	20	54	24	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

23 - Sociology

FTE Category A staff: 48.60

Overall	42	42	16	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

24 - Anthropology and Development Studies : A - Anthropology

FTE Category A staff: 15.94

Overall	35	45	18	1	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

24 - Anthropology and Development Studies : B - Development Studies

FTE Category A staff: 26.25

Overall	37	41	19	2	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

25 - Education

FTE Category A staff: 33.10

Overall	36	42	19	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

28 - Modern Languages and Linguistics

FTE Category A staff: 72.50

Overall	41	39	16	3	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

29 - English Language and Literature

FTE Category A staff: 34.25

Overall	38	45	15	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

30 - History

FTE Category A staff: 25.20

Overall	42	40	18	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

31 - Classics

FTE Category A staff: 14.00

Overall	21	50	26	1	2	
----------------	----	----	----	---	---	---

32 - Philosophy

FTE Category A staff: 12.70

Overall	20	53	23	1	3	
----------------	----	----	----	---	---	---

33 - Theology and Religious Studies

FTE Category A staff: 14.50

Overall	28	47	20	4	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

34 - Art and Design: History, Practice and Theory

FTE Category A staff: 11.50

Overall	42	43	14	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

35 - Music, Drama, Dance and Performing Arts : A - Music

FTE Category A staff: 14.00

Overall	42	43	14	0	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

35 - Music, Drama, Dance and Performing Arts : B - Drama

FTE Category A staff: 12.50

Overall	55	32	13	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

For the current REF see the REF 2021 website

You are in : [Home](#) » [Results & submissions](#) » [Select institution](#) » University of Edinburgh

University of Edinburgh

% of the submission meeting the standard for:				
4*	3*	2*	1*	U/C

4* 3* 2* 1* U/C

1 - Clinical Medicine

FTE Category A staff: 206.93

Overall	44	44	11	0	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

4 - Psychology, Psychiatry and Neuroscience

FTE Category A staff: 117.28

Overall	49	38	12	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

5 - Biological Sciences

FTE Category A staff: 109.70

Overall	56	35	7	1	1	
----------------	----	----	---	---	---	--

6 - Agriculture, Veterinary and Food Science (joint submission with SRUC)

FTE Category A staff: 122.62

Overall	42	32	23	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

7 - Earth Systems and Environmental Sciences

FTE Category A staff: 104.98

Overall	21	57	17	5	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

8 - Chemistry (joint submission with University of St Andrews)

FTE Category A staff: 43.30

Overall	28	67	5	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

9 - Physics (joint submission with University of St Andrews)

FTE Category A staff: 66.20

Overall	37	59	4	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

10 - Mathematical Sciences (joint submission with Heriot-Watt University)

FTE Category A staff: 56.80

Overall						
----------------	--	--	--	--	--	--

Overall	29	56	15	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

11 - Computer Science and Informatics

FTE Category A staff: 94.85

Overall	40	45	11	2	2	
----------------	----	----	----	---	---	---

15 - General Engineering (joint submission with Heriot-Watt University)

FTE Category A staff: 91.80

Overall	36	58	6	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

16 - Architecture, Built Environment and Planning (joint submission with Heriot-Watt University)

FTE Category A staff: 29.80

Overall	36	37	23	4	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology

FTE Category A staff: 14.70

Overall	7	43	44	6	0	
----------------	---	----	----	---	---	---

18 - Economics and Econometrics

FTE Category A staff: 17.50

Overall	30	55	14	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

19 - Business and Management Studies

FTE Category A staff: 51.60

Overall	29	48	21	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

20 - Law

FTE Category A staff: 54.00

Overall	42	35	22	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

21 - Politics and International Studies

FTE Category A staff: 34.05

Overall	38	35	23	4	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

22 - Social Work and Social Policy

FTE Category A staff: 58.69

Overall	40	41	17	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

23 - Sociology

FTE Category A staff: 58.14

Overall	34	49	16	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

24 - Anthropology and Development Studies

FTE Category A staff: 34.45

Overall	33	37	29	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

25 - Education

FTE Category A staff: 39.97

Overall	43	36	20	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

26 - Sport and Exercise Sciences, Leisure and Tourism

FTE Category A staff: 23.80

Overall	22	46	30	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

27 - Area Studies

FTE Category A staff: 22.00

Overall	21	52	25	1	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

28 - Modern Languages and Linguistics : A - Modern languages and Celtic and Scottish studies

FTE Category A staff: 36.55

Overall	31	39	25	5	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

28 - Modern Languages and Linguistics : B - Linguistics

FTE Category A staff: 34.25

Overall	45	42	11	1	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

29 - English Language and Literature

FTE Category A staff: 34.90

Overall	33	47	18	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

30 - History

FTE Category A staff: 61.22

Overall	32	51	15	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

31 - Classics

FTE Category A staff: 22.50

Overall	27	40	30	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

32 - Philosophy

FTE Category A staff: 23.60

Overall	37	47	15	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

33 - Theology and Religious Studies

FTE Category A staff: 26.60

Overall	34	44	19	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

34 - Art and Design: History, Practice and Theory

FTE Category A staff: 43.00

Overall	33	45	18	4	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

35 - Music, Drama, Dance and Performing Arts

FTE Category A staff: 17.30

Overall	42	32	21	3	2	
----------------	----	----	----	---	---	---

For the current REF see the REF 2021 website

You are in : [Home](#) » [Results & submissions](#) » [Select institution](#) » University College London

University College London

% of the submission meeting the standard for:				
4*	3*	2*	1*	U/C

4* 3* 2* 1* U/C

1 - Clinical Medicine

FTE Category A staff: 449.74

Overall	43	37	18	1	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

2 - Public Health, Health Services and Primary Care

FTE Category A staff: 159.75

Overall	46	35	17	1	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

3 - Allied Health Professions, Dentistry, Nursing and Pharmacy : A - Dentistry

FTE Category A staff: 34.23

Overall	29	56	14	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

3 - Allied Health Professions, Dentistry, Nursing and Pharmacy : B - Pharmacy

FTE Category A staff: 46.80

Overall	47	40	13	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

4 - Psychology, Psychiatry and Neuroscience

FTE Category A staff: 286.60

Overall	51	32	14	2	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

5 - Biological Sciences (joint submission with Birkbeck College)

FTE Category A staff: 172.90

Overall	46	36	16	1	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

7 - Earth Systems and Environmental Sciences (joint submission with Birkbeck College)

FTE Category A staff: 34.15

Overall	34	58	7	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

8 - Chemistry

FTE Category A staff: 62.00

Overall						
----------------	--	--	--	--	--	--

Overall	37	57	5	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

9 - Physics

FTE Category A staff: 110.53

Overall	23	67	9	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

10 - Mathematical Sciences

FTE Category A staff: 62.95

Overall	27	55	17	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

11 - Computer Science and Informatics

FTE Category A staff: 70.70

Overall	61	35	4	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

12 - Aeronautical, Mechanical, Chemical and Manufacturing Engineering

FTE Category A staff: 54.16

Overall	23	67	9	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

13 - Electrical and Electronic Engineering, Metallurgy and Materials

FTE Category A staff: 38.00

Overall	40	57	3	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

14 - Civil and Construction Engineering

FTE Category A staff: 38.10

Overall	11	49	29	10	1	
----------------	----	----	----	----	---	---

15 - General Engineering

FTE Category A staff: 53.70

Overall	41	54	5	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

16 - Architecture, Built Environment and Planning

FTE Category A staff: 135.93

Overall	46	35	17	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology : A - Archaeology

FTE Category A staff: 60.93

Overall	42	31	22	5	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology : B - Geography

FTE Category A staff: 40.40

Overall	41	40	16	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

18 - Economics and Econometrics

FTE Category A staff: 36.90

Overall	79	20	1	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

19 - Business and Management Studies

FTE Category A staff: 13.00

Overall	46	24	20	7	3	
----------------	----	----	----	---	---	---

20 - Law

FTE Category A staff: 47.04

Overall	50	34	14	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

21 - Politics and International Studies

FTE Category A staff: 30.00

Overall	41	48	10	0	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

22 - Social Work and Social Policy

FTE Category A staff: 12.80

Overall	31	53	16	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

24 - Anthropology and Development Studies

FTE Category A staff: 31.37

Overall	40	28	18	11	3	
----------------	----	----	----	----	---	---

25 - Education : A - Institute of Education

FTE Category A staff: 219.00

Overall	48	30	18	3	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

25 - Education : B - Medical Education

FTE Category A staff: 8.20

Overall	17	33	41	5	4	
----------------	----	----	----	---	---	---

27 - Area Studies

FTE Category A staff: 39.36

Overall	43	21	32	4	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

28 - Modern Languages and Linguistics

FTE Category A staff: 48.47

Overall	32	42	21	4	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

29 - English Language and Literature

FTE Category A staff: 28.40

Overall	52	33	14	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

30 - History

FTE Category A staff: 42.20

Overall	42	40	16	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

31 - Classics

FTE Category A staff: 13.00

Overall	26	50	22	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

32 - Philosophy

FTE Category A staff: 23.95

Overall	46	29	24	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

33 - Theology and Religious Studies

FTE Category A staff: 7.00

Overall	37	41	22	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

34 - Art and Design: History, Practice and Theory : A - History of Art

FTE Category A staff: 17.00

Overall	37	48	15	0	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

34 - Art and Design: History, Practice and Theory : B - Fine Art

FTE Category A staff: 19.00

Overall	20	59	16	3	2	
----------------	----	----	----	---	---	---

36 - Communication, Cultural and Media Studies, Library and Information Management

FTE Category A staff: 17.35

Overall	29	39	21	11	0	
----------------	----	----	----	----	---	---

For the current REF see the REF 2021 website

You are in : [Home](#) » [Results & submissions](#) » [Select institution](#) » University of Cambridge

University of Cambridge

% of the submission meeting the standard for:

4*	3*	2*	1*	U/C
----	----	----	----	-----

4* 3* 2* 1* U/C

1 - Clinical Medicine

FTE Category A staff: 192.05

Overall	58	29	12	0	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

2 - Public Health, Health Services and Primary Care

FTE Category A staff: 57.07

Overall	50	43	6	0	1	
----------------	----	----	---	---	---	--

4 - Psychology, Psychiatry and Neuroscience

FTE Category A staff: 75.95

Overall	58	35	7	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

5 - Biological Sciences

FTE Category A staff: 189.63

Overall	52	35	12	0	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

6 - Agriculture, Veterinary and Food Science

FTE Category A staff: 39.60

Overall	40	40	18	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

7 - Earth Systems and Environmental Sciences

FTE Category A staff: 42.55

Overall	40	54	6	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

8 - Chemistry

FTE Category A staff: 62.70

Overall	57	40	3	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

9 - Physics

FTE Category A staff: 153.30

Overall						
----------------	--	--	--	--	--	--

Overall	38	53	9	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	--

10 - Mathematical Sciences

FTE Category A staff: 143.77

Overall	45	47	7	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

11 - Computer Science and Informatics

FTE Category A staff: 54.60

Overall	48	41	10	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

12 - Aeronautical, Mechanical, Chemical and Manufacturing Engineering

FTE Category A staff: 32.30

Overall	47	45	7	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

13 - Electrical and Electronic Engineering, Metallurgy and Materials

FTE Category A staff: 33.56

Overall	69	28	2	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

15 - General Engineering

FTE Category A staff: 177.20

Overall	53	42	5	0	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

16 - Architecture, Built Environment and Planning

FTE Category A staff: 39.09

Overall	50	38	9	3	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology : A - Archaeology

FTE Category A staff: 42.70

Overall	35	41	20	4	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

17 - Geography, Environmental Studies and Archaeology : B - Geography

FTE Category A staff: 45.70

Overall	44	40	14	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

18 - Economics and Econometrics

FTE Category A staff: 27.00

Overall	47	49	3	1	0	
----------------	----	----	---	---	---	---

19 - Business and Management Studies

FTE Category A staff: 38.90

Overall	60	29	8	1	2	
----------------	----	----	---	---	---	--

20 - Law

FTE Category A staff: 75.80

Overall	44	44	11	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

21 - Politics and International Studies

FTE Category A staff: 29.50

Overall	32	40	25	2	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

23 - Sociology

FTE Category A staff: 15.87

Overall	27	45	27	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

24 - Anthropology and Development Studies

FTE Category A staff: 35.88

Overall	31	42	24	2	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

25 - Education

FTE Category A staff: 34.20

Overall	54	24	20	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

27 - Area Studies

FTE Category A staff: 32.00

Overall	30	45	23	1	1	
----------------	----	----	----	---	---	--

28 - Modern Languages and Linguistics

FTE Category A staff: 96.53

Overall	40	42	16	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

29 - English Language and Literature

FTE Category A staff: 66.60

Overall	34	48	16	2	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

30 - History

FTE Category A staff: 115.10

Overall	44	37	18	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	--

31 - Classics

FTE Category A staff: 38.50

Overall	53	36	10	1	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

32 - Philosophy : A - Philosophy

FTE Category A staff: 18.20

Overall	30	49	18	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

32 - Philosophy : B - History and Philosophy of science

FTE Category A staff: 34.96

Overall	41	40	16	3	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

33 - Theology and Religious Studies

FTE Category A staff: 24.40

Overall	34	46	19	0	1	
----------------	----	----	----	---	---	---

35 - Music, Drama, Dance and Performing Arts

FTE Category A staff: 22.40

Overall	34	42	20	4	0	
----------------	----	----	----	---	---	---

ANEXO G

Taxa de matrícula em Universidades Francesas

Fonte: Legifrance (2017)

Taux des droits de scolarité dans les établissements publics d'enseignement supérieur pour l'année 2016-2017		
Diplômes préparés	Taux en euros	Taux réduits en euros
Diplômes nationaux relevant du cycle de Licence		
Diplômes nationaux délivrés au cours des études conduisant au grade de licence (capacité en droit, DAEU, DEUST, D.U.T., D.N.T.S., diplôme national de guide interprète national, licence, licence professionnelle, D.F.G.S.M., D.F.G.S.P., D.F.G.S.O., DF GSMA)	184	12
Diplômes nationaux relevant du cycle de Master		
Diplôme national de master	256	168
Diplôme de recherche technologique (D.R.T.)		
Diplôme national d'œnologie		
Diplôme de formation approfondie en sciences médicales (D.F.A.S.M.)		
Diplôme de formation approfondie en sciences pharmaceutiques (D.F.A.S.P.)		
Diplôme de formation approfondie en sciences odontologiques (D.F.A.S.O.)		
Diplôme d'État de sage-femme		
Diplôme d'ingénieur et diplôme d'Etat de paysagiste	610	
Diplôme de Doctorat		
Doctorat	391	260
Habilitation à diriger des recherches		
Habilitation à diriger des recherches	391	260
Diplôme sanctionnant les formations dispensées au cours du 3e cycle des études médicales, odontologiques et pharmaceutiques		
Diplôme d'État de docteur en chirurgie dentaire (dans le cadre du 3e cycle court)	256	168
Diplôme d'État de docteur en pharmacie (dans le cadre du 3e cycle court)		
Thèse d'exercice pour les titulaires d'un diplôme d'études spécialisées en médecine, pharmacie ou odontologie (hors DES)	391	260
Thèse d'exercice pour les titulaires d'une attestation d'études approfondies en chirurgie dentaire (hors A.E.A.)		

Diplôme d'État de docteur en médecine ou thèse conduisant au diplôme d'État de docteur en médecine		
Diplôme d'État de docteur en pharmacie ou thèse conduisant au diplôme d'État de docteur en pharmacie		
Thèse d'exercice pour les titulaires d'une attestation d'études approfondies en chirurgie dentaire		
Diplôme d'études spécialisées (DES) de médecine, de pharmacie et d'odontologie (y compris thèse d'exercice)	512	
Certificat d'études cliniques spéciales mention orthodontie		
Diplôme d'études spécialisées complémentaires de médecine et de biologie médicale	512	168 (1)
Diplôme de médecine délivré en formation continue		
Capacité en médecine (2)		
Diplôme de formation médicale spécialisé (DFMS)		
Diplôme de formation médicale spécialisée approfondie (DFMSA)	512	
Certificat d'études supérieures de chirurgie dentaire		
Article R 632.10 du code de l'éducation		
Candidats mentionnés au 2° de l'article R. 632-10 du code de l'éducation	256	168
Diplômes paramédicaux		
Certificat de capacité d'orthoptiste	342	
Diplômes d'État d'audioprothésiste	476	
Certificat de capacité d'orthophoniste	549	
Diplôme d'État de psychomotricien	1316	
Diplôme d'État de docteur vétérinaire		
Diplôme d'État de docteur vétérinaire	168	

Anexo H. Notas explicativas às tabelas XII e XIII

#	Nome do indicador	Definição do indicador
Nota 1	Government expenditure on tertiary education, US\$ (millions)	Despesa total do governo (local, regional e central) no ensino superior (corrente, capital e transferências) em milhões de US\$ (valor nominal). Inclui despesas financiadas por transferências de fontes internacionais para o governo. O gasto total do governo para um determinado nível de ensino (por exemplo, primário, secundário ou todos os níveis combinados) em moeda nacional é convertido em US\$. Limitações: Em alguns casos, os dados sobre o gasto total do governo em educação referem-se apenas ao Ministério da Educação, excluindo outros ministérios que também podem gastar uma parte de seu orçamento em atividades educacionais. Para mais informações, consulte o site do Instituto de Estatística da UNESCO: http://www.uis.unesco.org/Education/
Nota 2	Government expenditure on tertiary education as % of GDP (%)	Despesa total do governo (local, regional e central) no ensino superior (corrente, capital e transferências), expressa em percentagem do PIB. Inclui despesas financiadas por transferências de fontes internacionais para o governo. O gasto total do governo para um determinado nível de educação (ex. Primário, secundário ou todos os níveis combinados) é dividido pelo PIB e multiplicado por 100. Uma porcentagem maior do PIB gasto em educação mostra uma maior prioridade do governo para a educação, mas também maior capacidade do governo para aumentar as receitas dos gastos públicos, em relação ao tamanho da economia do país. Ao interpretar este indicador, no entanto, deve-se ter em mente que em alguns países, o setor privado e / ou famílias podem financiar uma proporção maior do financiamento total para educação, fazendo com que os gastos do governo pareçam menores do que em outros países. Limitações: Em alguns casos, os dados sobre o gasto público total em educação referem-se apenas ao Ministério da Educação, excluindo outros ministérios que também podem gastar uma parte de seu orçamento em atividades educacionais. Para mais informações, consulte o site do Instituto de Estatística da UNESCO: http://www.uis.unesco.org/Education
Nota 3	Expenditure on education as % of total government expenditure (%)	Despesa total do governo (local, regional e central) em educação (corrente, capital e transferências), expressa como uma porcentagem do total de despesas gerais do governo em todos os setores (incluindo saúde, educação, serviços sociais, etc.). Inclui despesas financiadas por transferências de fontes internacionais para o governo. O gasto com educação pública inclui gastos de governos locais / municipais, regionais e nacionais (excluindo contribuições de famílias) em instituições educacionais (públicas e privadas), administração educacional e subsídios para entidades privadas (estudantes / domicílios e outras entidades privadas). Em alguns casos, os dados sobre o gasto público total em educação referem-se apenas ao ministério da educação e podem excluir outros ministérios que gastam uma parte de seu orçamento em atividades educacionais. O indicador é calculado dividindo o gasto público total em educação incorrido por todas as agências / departamentos do governo pelo gasto total do governo e multiplicando por 100. Para mais informações, consulte o site do Instituto de Estatística da UNESCO: http://www.uis.unesco.org/Education/

Nota 4	Expenditure on tertiary as % of total government expenditure (%)	Despesas gerais (gerais, regionais e centrais) do governo no ensino superior (corrente, capital e transferências), expressas como uma porcentagem da despesa total do governo em todos os setores (incluindo saúde, educação, serviços sociais, etc.). Inclui despesas financiadas por transferências de fontes internacionais para o governo. As despesas totais do governo para um determinado nível de ensino (ex. Primário, secundário ou todos os níveis combinados) são divididas pelo total de despesas do governo geral (todos os setores) e multiplicados por 100. Uma porcentagem maior de gastos do governo com educação mostra uma alta prioridade do governo para a educação em relação a outros investimentos públicos. Ao interpretar este indicador, no entanto, deve-se ter em mente que alguns governos têm mais (ou menos) meios e, portanto, orçamentos maiores (ou menores), e que países com populações mais jovens podem gastar mais em educação em relação a outros setores, como saúde. ou segurança social e vice-versa. Limitações: Em alguns casos, os dados sobre o gasto público total em educação referem-se apenas ao Ministério da Educação, excluindo outros ministérios que também podem gastar uma parte de seu orçamento em atividades educacionais. Além disso, embora o FMI faça os melhores esforços para publicar dados sobre o total das despesas gerais do governo seguindo definições comuns baseadas no Manual de Estatísticas Financeiras do Governo, na prática este conceito (e o que inclui) pode diferir de um país para outro. Para mais informações, consulte o site do Instituto de Estatística da UNESCO: http://www.uis.unesco.org/Education/
Nota 5	Expenditure on tertiary as % of government expenditure on education (%)	Despesas com educação por nível de educação, expressas como porcentagem da despesa total do governo geral com educação. As despesas do governo em um determinado nível de educação (ex. Primário, secundário) são divididas pelo gasto total do governo em educação (todos os níveis combinados) e multiplicadas por 100. Uma alta porcentagem de gastos do governo em educação em um determinado nível denota alta prioridade dada a esse nível em comparação com os outros. Ao interpretar este indicador, deve-se levar em conta as matrículas nesse nível e os custos relativos por aluno entre diferentes níveis de educação. Para mais informações, consulte o site do Instituto de Estatística da UNESCO: http://www.uis.unesco.org/Education/
Nota 6	All staff compensation as % of total expenditure in tertiary public institutions (%)	Remuneração de pessoal (professores e não professores) expressa como uma porcentagem das despesas diretas em instituições de ensino públicas (instrucionais e não instrucionais) do nível de ensino especificado. Ajuda financeira para estudantes e outras transferências são excluídas das despesas diretas. A remuneração do pessoal inclui salários, contribuições dos empregadores para programas de aposentadoria de funcionários e outros subsídios e benefícios. A remuneração do pessoal em instituições públicas de um determinado nível de ensino (ex. Primário, secundário ou todos os níveis combinados) é dividida pela despesa total (corrente e capital) em instituições públicas do mesmo nível de ensino e multiplicada por 100. Para obter mais informações, consulte o site do Instituto de Estatísticas da UNESCO: http://www.uis.unesco.org/Education/