

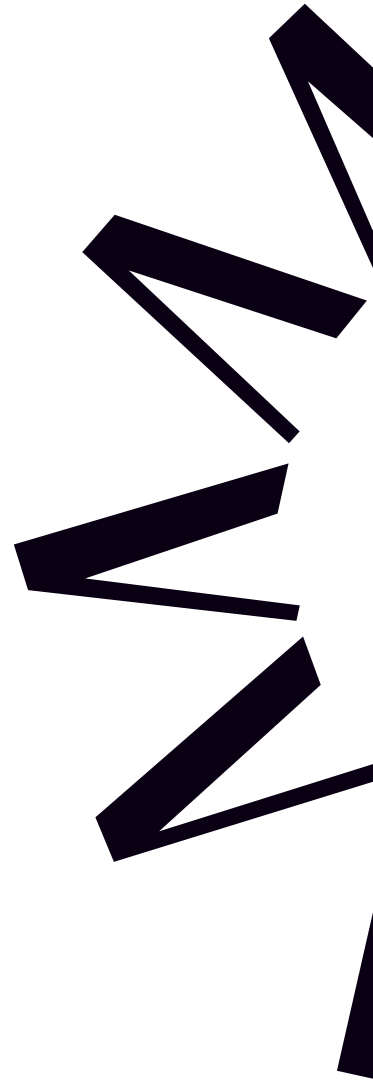
---

# Horizontes Globais - traçando o futuro das universidades brasileiras rumo ao top 100

---

**Thamires Marchetti**

Bacharel em Relações Internacionais (UFSM), associada institucional no Students For Liberty e Diretora de Projetos do Instituto Atlantos



## Resumo

As mudanças no cenário global geram, ao longo dos anos, novos desafios às instituições de ensino superior. Padrões de governança que estejam focados somente em atender as demandas domésticas e/ou estatais podem dificultar o desenvolvimento institucional. O uso de benchmarking, o incentivo a parcerias público-privadas e a promoção da internacionalização podem contribuir para o reconhecimento e prestígio do ensino superior brasileiro na próxima década. Este artigo busca identificar os principais obstáculos que impedem as universidades brasileiras de alcançar a excelência, propondo aspectos de otimização para o próximo Plano Nacional de Educação, propondo a implementação de um plano decenal nas instituições brasileiras de ensino superior, com enfoque especial em colocar pelo menos 5 universidades brasileiras no top 100 de rankings internacionais.

Palavras-chave: governança universitária, rankings globais, internacionalização acadêmica; soluções público-privadas.

## I. Introdução

Em 2011, o Banco Mundial publicou o relatório “The Road to Academic Excellence”, reafirmando o ensino superior como uma ferramenta da sociedade na promoção do desenvolvimento econômico e do acesso democrático à educação. O conceito de world-class university (SALMI, 2009) é apresentado para classificar - seja com indicadores quantitativos, seja com qualitativos -, universidades que se destacam em posições de rankings globais de avaliação.

Mais de uma década depois, poucas universidades brasileiras figuram na lista dos 500 melhores estabelecimentos de ensino superior globais – e menor ainda é o número das que figuram entre as 100 principais. Atualmente, a Universidade de São Paulo (USP) é a única representante brasileira a alcançar este mérito, conquistando a 85ª posição no último QS World University, divulgado em junho de 2023.

Implantar indicadores consistentes para as universidades brasileiras alcançarem melhores posições não é tarefa fácil, mas é necessária. Neste artigo, apresenta-se uma análise da USP como referência de benchmarking para outras instituições acadêmicas brasileiras, bem como uma análise dos desafios enfrentados atualmente pelas instituições de ensino superior no país, a fim de propor a implantação de melhorias institucionais nas universidades brasileiras a partir de um plano decenal para a governança acadêmica, dialogando também com as metas constantes no Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014-2024.

Em uma sociedade cada vez mais transnacional, os atores políticos e econômicos desempenham fundamental importância na preparação e execução desse objetivo. A afirmação de que não devemos tratar as universidades como “um único ator monolítico” (CHOU, KAMOLA & PIETSCH, 2016) destaca a complexidade de pensamento ao se analisar a estrutura de governança das instituições

universitárias. Para os autores, há variáveis independentes – tais como o Ministério da Educação, assuntos políticos domésticos e externos, think tanks, grupos de pressão e empresas privadas – que influenciam e desempenham papéis relevantes nas entrelinhas da administração de uma universidade.

Essa estrutura complexa é fruto das dinâmicas de intersecção entre atores domésticos e internacionais, derivadas de acordos consensuais no processo de administração e governança, e orientados por uma racionalidade econômica (OLIVEIRA, 2022). Se, ao longo dos séculos, o soft power desempenhado pelas universidades era focado principalmente em internalizar no país a cultura e a educação, a partir do final dos anos 2000 há uma modificação na forma de verificar sua efetividade: a comparação com outras universidades, por meio de rankings internacionais, passa a direcionar os resultados das instituições para um cenário de competitividade global (LIN, 2009).

## **II. Metodologia**

Este trabalho está dividido em três partes. Inicialmente, a título de contexto, apresenta-se breve revisão de literatura sobre a globalização no ensino superior. Em seguida, para melhor compreensão dos obstáculos enfrentados pelas universidades, é utilizada uma abordagem de diagnóstico, juntamente à exposição das metas do atual Plano Nacional de Educação relativas ao ensino superior. Por fim, apresenta-se a USP como um modelo de benchmarking nacional, a fim de entender sua aplicabilidade em sugestões para um plano decenal que propicie melhorias na governança universitária brasileira para a próxima década.

## **III. Breve revisão de literatura: globalização no ensino superior**

Para compreender a atual importância dos rankings universitários, observa-se, na literatura, o

processo de globalização no ensino superior, com foco na abordagem de teorias que relacionam as modificações observadas nos sistemas de ensino superior com os avanços econômicos dos países. Essa literatura celebra em grande parte o fenômeno da globalização como um vetor importante na difusão do conhecimento científico, capaz de gerar oportunidades de cooperação e trocas culturais em grande velocidade (WEBER & DUDERSTADT, 2008). Na medida em que as universidades demonstram ser players fundamentais na sociedade civil, os parâmetros para análise de seu desempenho ganham visibilidade também global (MARTINS, 2021), refletidos no prestígio dos rankings internacionais.

Duas teorias são importantes nesse novo modelo competitivo: a primeira se refere à sociedade do conhecimento (knowledge society); a segunda se refere à nova gestão pública (new public management - NPM). Na primeira abordagem, Peter Drucker discute a evolução da sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. Em sua análise, antecipa que o conhecimento não apenas assumiria a posição de recurso primordial, como também se consolidaria como um ativo de valor. Dentro desse paradigma, enfatiza-se a capacidade das organizações de assimilar, mobilizar e inovar como fator determinante para seu sucesso e relevância no cenário global (DRUCKER, 1969).

Novas abordagens para processos de governança surgiram a partir da década de 1990. Nessa esteira, a New Public Management surge com a inclusão de aspectos de eficiência, de eficácia e de responsabilidade na administração de instituições de ensino, incorporando práticas do setor privado no relacionamento com os atores políticos, tanto domésticos quanto internacionais. A NPM foi pioneira ao trazer às universidades a visão de gestão empresarial, direcionando os esforços dos atores administrativos para uma cultura de eficiência e de resultado (MARTINS, 2021). As características dessas duas teorias estão resumidas a seguir:

Característica	Sociedade do Conhecimento	New Public Management (NPM)
<b>Definição</b>	Disseminação e aplicação do conhecimento como recurso primário.	Abordagem gerencial que prioriza eficiência, responsabilidade e foco nos resultados.
<b>Outputs</b>	Universidades são vistas como essenciais para disseminar conhecimento, fomentar inovação e desenvolvimento socioeconômico.  Contexto brasileiro: promover internacionalização, interdisciplinaridade e atender às demandas de stakeholders.	Universidades são incentivadas a serem eficientes e focadas no aluno e em feedbacks.  Contexto brasileiro: conduz a mais transparência, responsabilidade e busca por financiamentos alternativos.
<b>Governança</b>	Valoriza autonomia acadêmica, liberdade de pesquisa e colaboração com o setor privado alinhado às demandas do mercado.	Enfatiza gestão por resultados, indicadores de desempenho e prestação de contas.

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados do Portal de Compras do MGI.

Essas teorias influenciaram a construção de uma análise baseada no desempenho das universidades. No início do século XXI, com diferentes metodologias subjetivas ou objetivas de avaliação, os primeiros rankings internacionais foram apresentados, inicialmente pela Shanghai Jiao Tong University (SJTU), em 2003, e pela Times High Education (THE), em 2004. Desde então, as top 100 posições desses rankings são ocupadas majoritariamente por instituições de ensino superior americanas e britânicas. Para Salmi e Altbach (2011), a razão disso é um alinhamento harmônico de fatores capazes de (1) promover a excelência acadêmica, (2) realização de pesquisas de impacto e (3) criação de um ambiente de aprendizado estimulante, fatores geralmente encontrados em world-class universities, conforme descritos a seguir:

Área	Categoria	Descrição
<b>Talentos</b>	Estudantes Corpo Docente Pesquisadores Internacionalização Ex-Alunos Produção de Pesquisa	Corpo estudantil dedicado Educadores capacitados. Fomentam inovação e criação de conhecimento amplia a qualidade acadêmica e de pesquisa refletem o compromisso com a excelência. Destaca a capacidade acadêmica de longo prazo.
<b>Recursos</b>	Receitas Bolsas de Pesquisa Vouchers Tecnologia	Garantem saúde financeira ampliam a capacidade de pesquisa. Promovem a competição entre as instituições. Aplicação prática de descobertas.
<b>Governança</b>	Framework Regulatório Autonomia Liberdade Acadêmica Equipe de Liderança Cultura de Excelência	Enfatiza gestão por resultados, indicadores de desempenho e prestação de contas.

Adaptado de: The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities. Philip G. Altbach and Jamil Salmi. (2011).

Para Slomski et al. (2010, apud: OLIVEIRA, 2020), os novos modelos de gestão pós década de 1990 passaram a exigir dos entes públicos um foco maior na busca por resultados e na transparência dos métodos para auferi-los.

#### IV. Diagnóstico dos obstáculos no ensino superior brasileiro

Neste capítulo, analisa-se os principais obstáculos enfrentados pelas universidades brasileiras no processo de busca por excelência acadêmica e institucional. Tais adversidades são o resultado de um conjunto de fatores internos e externos de longo prazo, que desencadeiam a dificuldade de estabelecer melhorias consistentes no cenário universitário brasileiro. Embora os modelos internacionais de governança tenham chegado ao país há décadas, permanece ainda

uma insegurança na sociedade civil quanto ao processo de formulação de políticas públicas e quanto à garantia na implementação efetiva de regulamentações transparentes – o que se denota, por exemplo, pelo fato de o Brasil figurar na 94<sup>o</sup> posição de 180 países com o maior índice de percepção de corrupção, segundo o relatório anual da Transparência Internacional de 2022.

A baixa capacidade institucional das universidades dificulta o cumprimento das metas e estratégias estabelecidas no último Plano Nacional de Educação (PNE), que inclui metas direcionadas especificamente para o ensino superior público, descritas a seguir:

Meta	Descrição
1. Aumento das Matrículas no Ensino Superior	Aumentar a taxa de matrículas na educação superior para 50% e elevar a qualidade do ensino.
2. Expansão da Educação Superior Pública	Expandir as instituições federais, criando novas universidades e ampliando as já existentes.
3. Apoio à Permanência	Oferecer assistência estudantil para garantir a permanência e a conclusão dos cursos pelos estudantes.
4. Qualidade e Avaliação	Elevar a qualidade do ensino superior e implementar processos de avaliação.
5. Aumento do Número de Professores Qualificados	Ampliar o número de professores com mestrado e doutorado nas universidades federais.
6. Financiamento da Educação	6. Financiamento da Educação Ampliar o investimento público em educação para pelo menos 7% do PIB e posteriormente para 10%.

Adaptado de: Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação. 2014.

A partir da análise dessas metas, pode-se observar um descompasso significativo entre os objetivos delineados pelo PNE e as condições efetivas dentro das instituições de ensino superior, caracterizadas por: burocracia exacerbada, ineficiência administrativa, carência de internacionalização e discrepâncias na qualidade do ensino e pesquisa. Este cenário é ainda agravado pela ausência notável

de alinhamento entre os Planos de Desenvolvimento Institucional universitários e as diretrizes federais. A partir de um olhar empírico, busca-se analisar cada uma dessas características, conforme descrito a seguir:

#### **IV.I.I. Burocracia e ineficiência administrativa**

A estrutura burocrática presente em instituições de ensino superior frequentemente atua como um impeditivo para a eficiência. Com base nas visões da Teoria da Escolha Pública<sup>1</sup> e da Escola Austríaca<sup>2</sup>, pode-se resumir a atuação do Estado nessas instituições com papel de apoiador e, ao mesmo tempo, de limitador, por meio do seu poder coercitivo, especializado em promover contínuas reformas a partir de sua força normativa no setor educacional. Ademais, o processo intrincado para a validação e implementação de novos cursos e projetos de pesquisa evidencia um cenário em que a inovação acadêmica é constantemente desestimulada, podendo culminar na perda de valiosas oportunidades de financiamento e postergar a execução de iniciativas.

#### **IV.I.II. Baixa internacionalização**

A limitada presença global das instituições de ensino superior brasileiras cerceia oportunidades essenciais de pesquisa colaborativa e intercâmbio acadêmico com entidades estrangeiras, impedindo o acesso a outras perspectivas e tecnologias. A despeito da ênfase do Plano Nacional de Educação (PNE) na expansão, interiorização e democratização

<sup>1</sup> A Teoria da Escolha Pública (1950) visa aplicar métodos econômicos para analisar aspectos políticos, como grupos de interesse.

<sup>2</sup> A Escola Austríaca é um movimento intelectual focado na análise das decisões individuais e na teoria subjetiva do valor.

do acesso ao ensino superior, o que se evidencia é uma lacuna no foco em políticas de internacionalização. Essa omissão delimita o alinhamento do ensino superior brasileiro às práticas globais preeminentes.

#### **IV.I.III. Qualidade do ensino e da pesquisa**

No Brasil, há uma insuficiência significativa na qualidade do ensino e da pesquisa quando comparada com instituições globais. Pesquisas em universidades federais, muitas vezes, encontram-se sujeitas a regras burocráticas impostas pelo governo central, que demandam tanto esforço ao próprio processo que sobra pouco tempo para a atividade de pesquisa em si. Embora precisem de autonomia para buscar a excelência e gerir seus recursos, as instituições enfrentam crescentes pressões por números e relevância, muitas vezes direcionada apenas à quantidade de produção acadêmica. A ênfase excessiva em métricas quantitativas para a avaliação do desempenho acadêmico e de pesquisa e a pressão por publicações frequentes muitas vezes desvia o foco da qualidade. Esse processo, combinado a outros fatores, pode levar, por exemplo, à fuga de cérebros do país. Estima-se que, nos últimos anos, o Brasil perdeu 6,7 mil cientistas para outros locais (AGÊNCIA BRASIL, 2023).

#### **IV.I.IV. Ausência de alinhamento: PDI x PNE**

No Relatório de Avaliação de Governança da Rede Federal de Universidades (2020), elaborado pela Controladoria Geral da União, conclui-se que os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) das instituições de ensino superior são frequentemente concebidos de maneira desconexa com a estratégia nacional do Plano Nacional de Educação (PNE). Observa-se que a alocação de recursos financeiros destinados às despesas correntes dessas instituições não tem ocorrido conforme estipulado pelas

normativas vigentes. Adicionalmente, não há um adequado dimensionamento da força de trabalho nas universidades, que expandem as vagas sem uma preocupação com critérios de qualidade. Esse fato é evidenciado pelas vulnerabilidades presentes nos procedimentos de contratação de docentes e técnicos, conforme apontado pelos órgãos de controle (CGU, 2020).

#### **IV.I.V. Financiamento Insuficiente?**

Este item recebe uma incógnita. É necessária a reflexão: existe de fato um subfinanciamento na qualidade do ensino e da pesquisa? Ou o orçamento direcionado para esses setores dentro da universidade é mal gerido? Um dos principais problemas se encontra no direcionamento do orçamento repassado de entes federais para o ensino superior – a maior parte dos recursos advém do Tesouro Nacional. Se os recursos são escassos enquanto as necessidades são ilimitadas, é necessária uma gestão eficiente da verba orçamentária. Este cenário, no entanto, parece ser ignorado por parte dos agentes públicos responsáveis pela gestão orçamentária das universidades. No relatório de 2020 elaborado pela Controladoria-Geral da União (CGU), constata-se a fragilidade da governança de políticas públicas no ensino superior em relação a alocação de recursos. O relatório, que busca analisar a governança da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) em relação ao ensino superior, demonstra a existência de um ambiente desfavorável no que tange à autonomia e eficiência preconizada na Constituição Federal, art. 207, observando-se uma dependência dos recursos advindos do governo federal. Além disso, a expectativa em atingir as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) e a autonomia financeiramente tutorada (CGU, 2020) dificultam a elaboração de projetos que possam buscar outros meios alternativos de financiamento

às universidades.

## V. Melhorando a governança com um plano decenal baseado em rankings

A avaliação da governança desempenha um papel crucial no direcionamento das atividades institucionais, por meio do desenvolvimento de lideranças e da busca de novas oportunidades para a comunidade acadêmica. No contexto da educação superior brasileira, observa-se uma porção significativa dos recursos alocados destinada predominantemente ao pagamento de docentes e técnicos (CGU, 2020).

Essa distribuição de recursos, embora assegure a continuidade operacional das instituições federais, não atende à necessidade de aprimoramento institucional. Dessa forma, mesmo dentro do respaldo da legalidade, há uma notável falta de incentivo à governança interna das universidades no que concerne aos recursos financeiros recebidos (MARQUES, 2023). Esse cenário restringe a avaliação e reflexão sobre a adequação do real tamanho da força de trabalho necessária para atingir objetivos institucionais de excelência, além de dificultar que as instituições se alinhem com as métricas de rankings globais, por ficarem limitadas a objetivos operacionais.

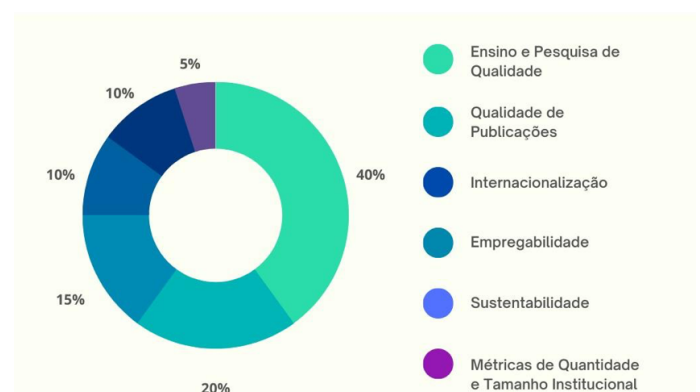
## VI. Melhorando a governança com um plano decenal baseado em rankings

A visibilidade nos rankings internacionais costuma fazer parte, ainda que de forma indireta, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de universidades. A participação das instituições, seja fornecendo dados voluntariamente ou, de forma involuntária, por meio dos bancos de pesquisa dos rankings, é um bom comparativo para os gestores avaliarem seus processos e refazerem melhorias nas rotas de governança.

A partir da análise de cinco classificações

internacionais – ARWU (Academic Ranking of World Universities), CWUR (Center for World University Rankings), NTU, QS World (Quacquarelli Symonds University) e Webometrics –, buscou-se identificar critérios comuns entre eles, distribuídos em seis dimensões: i) ensino e pesquisa de qualidade; ii) qualidade de publicações; iii) internacionalização; iv) empregabilidade; v) sustentabilidade; e vi) métricas de quantidade/tamanho institucional.

A partir da análise dos resultados, identificou-se uma predominância de critérios relacionados à qualidade, tanto em ensino e pesquisa quanto em publicações. Nota-se um interesse emergente em temas relacionados à sustentabilidade, com classificações exclusivamente dedicadas a essa área, a exemplo do “Green Metrics Ranking”. Contrastando com o foco estabelecido no Plano Nacional de Educação (PNE), critérios quantitativos e de expansão, como o número total de publicações e a magnitude institucional, são considerados de maneira mais discreta nesses rankings, obtendo uma atribuição percentual inferior em comparação aos demais critérios avaliados. Essa análise proporciona uma visão crítica acerca dos parâmetros utilizados pelas principais classificações internacionais de instituições de ensino superior. As distribuições de critérios entre as seis dimensões avaliadas são apresentadas no gráfico a seguir:



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados de rankings internacionais de ensino superior: ARWU (Academic Ranking of World Universities), CWUR (Center for World University Rankings), NTU, QS World (Quacquarelli Symonds University) e Webometrics.

## **VII. Apontamentos para um plano decenal para as instituições de ensino superior**

Com o intuito de ampliar a qualidade das universidades brasileiras e a sua inserção em posições mais elevadas nos rankings internacionais de excelência, tendo como referência de benchmarking a atuação da Universidade de São Paulo (USP), sugere-se um plano de ação composto por quatro fases: i) diagnóstico; ii) planejamento estratégico; iii) implementação e adaptação; e iv) avaliação.

### **1. Fase de diagnóstico:**

Entende-se como necessário o alinhamento do Plano Nacional de Educação (PNE), em termos de metas para o ensino superior, com as demandas de busca de excelência dentro das universidades para os próximos dez anos. Para isso, uma ação de benchmarking em comparação com a USP pode ser utilizada para avaliar a situação atual de cada universidade e identificar as áreas de possível melhoria.

### **2. Fase de planejamento estratégico:**

A fase de planejamento estratégico contempla quatro aspectos:

a) Reforma na estrutura administrativa das universidades: desburocratizar o modelo atual de governança, visando à modernização e à agilidade dos processos administrativos.

b) Ampliação e diversificação do financiamento: permitir a busca de fontes alternativas de financiamento, incluindo parcerias público-privadas e subsídios para pesquisa.

c) Incentivos à excelência em pesquisa e ensino: estabelecer um sistema de incentivos para fomentar publicações em revistas de alto impacto e elevar a qualidade do ensino.

d) Internacionalização: advocacy pela promoção de acordos de colaboração internacional e de atração de talento global, em linha com o conceito de educação sem fronteiras (MAGAGULA, 2005).

A fase de planejamento estratégico prioriza a implementação de práticas de benchmarking, utilizando a Universidade de São Paulo (USP) como referência nacional. A USP é notória no Brasil por formar graduados qualificados e conduzir pesquisas de excelência publicadas em periódicos científicos internacionais. Em 2023, pela primeira vez, ela figurou entre as 100 universidades de prestígio internacional no QS World University Ranking. Nessa última edição, foram incorporadas ao sistema de avaliação três novas métricas: sustentabilidade, impacto de egressos e rede internacional de pesquisa, demonstrando uma expansão no escopo de avaliação para além dos parâmetros tradicionais. O destaque da USP se dá nos seguintes critérios:

- Empregabilidade: 36ª posição
- Reputação acadêmica: 41ª posição
- Sustentabilidade: 44ª posição
- Reputação entre empregadores: 66ª posição
- Rede internacional de pesquisa: 76ª posição

Esses critérios evidenciam o porquê da USP poder ser considerada uma referência de benchmarking para outras instituições de ensino superior no Brasil. O compromisso com a sustentabilidade, uma robusta rede internacional de pesquisa e uma sólida reputação entre empregadores e acadêmicos fazem da USP um modelo, pelo menos inicial, na busca de excelência acadêmica e institucional para as demais universidades brasileiras.

### **3. Fase de implementação e adaptação:**

É importante que as ações de melhoria institucional das universidades, especialmente na fase de implementação, estejam em consonância com as metas do plano decenal da educação



nacional ainda a ser aprovado para a próxima década, mas não precisam estar baseadas somente nele. A concretização e a adaptação de cada PDI deverão também estar alinhadas ao objetivo de alcançar o top 100 de rankings internacionais. Para isso, o desenvolvimento continuado é essencial para capacitar a equipe acadêmica, promovendo a excelência em todas as áreas da instituição. As melhores práticas observadas na USP podem ser adaptadas e implementadas conforme o contexto específico de cada universidade, com um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar o progresso e realizar ajustes conforme necessário.

#### **4. Fase de avaliação:**

Na fase de avaliação, é realizada uma análise abrangente dos resultados alcançados no planejamento estratégico. Instrumentos de feedback, ajustes estratégicos e um relatório final são importantes nesta fase, buscando detalhar os resultados, sucessos e desafios enfrentados durante o processo de implementação do benchmarking. A fase de avaliação realiza um exame crítico do progresso alcançado em direção às metas, permitindo ajustes e realinhamentos conforme necessário.

ensino superior frequentemente são avaliadas por rankings universitários, os quais examinam uma ampla gama de aspectos, que vão desde a reputação institucional até a contribuição científica, o engajamento com inovação e o desenvolvimento sustentável. A inserção nesses rankings pode ocorrer de maneira voluntária, com o fornecimento proativo de dados pelas instituições, ou involuntária, a depender da especificidade de cada ranking. Desse modo, a posição em rankings confere significativa visibilidade e atratividade às universidades, que passam a utilizá-los como ferramentas essenciais para autoavaliação e para o planejamento de ações voltadas à melhoria e busca de excelência em nível internacional.

### **VIII. Conclusão**

O atual panorama das universidades brasileiras nos rankings globais é desafiador. Entretanto, a revisão e a renovação de um plano decenal para cada uma das instituições de ensino superior brasileiras, assentado sobre o Plano Nacional de Educação (PNE), considerando um modelo de benchmarking brasileiro e focado na ampliação da eficácia da governança detêm o potencial de alterar significativamente essa conjuntura pouco promissora. Em um contexto acadêmico cada vez mais globalizado, as instituições de

## Referências bibliográficas

AGÊNCIA BRASIL. Fuga de cérebros, a diáspora de cientistas brasileiros. Disponível em:

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-04/fuga-de-cerebros-diaspora-de-cientistas-brasileiros>>. Acesso em: agosto 2023.

ALTBACH, Philip G.; SALMI, Jamil. The road to academic excellence: the making of world-class research universities. Washington DC: World Bank, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Relatório de avaliação de governança da rede federal de universidades. Brasília, DF, 2020.

CHOU, Meng-Hsuan; KAMOLA, Isaac; PIETSCH, Tamson. The Transnational Politics of Higher Education: Contesting the Global / Transforming the Local (1st ed.). Routledge, 2016.

DRUCKER, Peter F. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. London: Heinemann, 1969.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Relatório de Avaliação de Governança da Rede Federal de Universidades. Brasília, DF: Ministério da Educação. 2020.

JORNAL DA USP. O que a USP pode esperar dos rankings em 2022? Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=525541>. Acesso em: 08 set. 2023.

JORNAL DA USP. Pela primeira vez, uma universidade brasileira está entre as 100 melhores em ranking. Texto: Erika Yamamoto.

<<https://jornal.usp.br/institucional/pela-primeira-vez-uma-universidade-brasileira-esta-em-tre-as-100-melhores-em-ranking/>>. Acesso em: 15

set. 2023.

MAGAGULA, Cisco M. “The Benefits and Challenges of Cross-Border Higher Education in Developing Countries.” *Journal of Higher Education in Africa / Revue de l’enseignement Supérieur En Afrique*, vol. 3, no. 1, 2005, pp. 29–49.

MARQUES, Paulo Lisandro. Estado e educação no Brasil: burocracia, poder e corporativismo - diagnóstico e alternativas. São Paulo: Editora Atena, 2023.

MARTINS, Carlos Benedito. Reconfiguração do ensino superior em tempos de globalização. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 42, e241544, 2021.

OLIVEIRA, Clésia Maria de. Governança e excelência na universidade federal brasileira. 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Oliveira, A. B. de, Flôres, F. D., & Pinto, N. G. M. Transparência e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. *REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, 10(2), 12-22, 2020.

SLOMSKI, V., Camargo. G. B. D., Amaral F., Antonio C. C. do. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo. *Revista de Administração Pública*. 2010.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Rankings Acadêmicos. <<http://egida.usp.br/rankings/>>. Acesso em: 21 set. 2023.

VILELA, André Luiz Nascimento; DUARTE, Thaylor Rodrigues; VELOSO, Leticia Helena Medeiros. Princípios de práticas de governança corporativa em uma instituição de ensino superior. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2015.

WEBER, L. E. and Duderstadt, J.J. The Globalization of Higher Education. Economica, London. 2008.