



COLOQUIO INTERNACIONAL  
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



## GOVERNANÇA DE TERRITÓRIO EM UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL PÚBLICA – Relato de Caso Unicamp

**TERESA DIB ZAMBON ATVARS**

Chemistry Institute, University of Campinas

[tatvars@unicamp.br](mailto:tatvars@unicamp.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7471-3730>

**MARCELO KNOBEL**

Physical Institute, University of Campinas

[knobel@unicamp.br](mailto:knobel@unicamp.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6540-9267>

**MARCO AURÉLIO PINHEIRO LIMA**

Physical Institute, University of Campinas

[maplima@unicamp.br](mailto:maplima@unicamp.br)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3602-1546>

### RESUMO

O objetivo desse trabalho mostrar as possibilidades de implantar projetos colaborativos com entidades externas em universidade pública brasileira, a Universidade Estadual de Campinas, como um mecanismo de resolver problemas estruturais relacionados a recuperação de edifícios em uma situação de fortes restrições orçamentárias. Para isso foram necessárias alterações na governança de território, com a implantação de uma Diretoria Executiva de Planejamento Integrado (DEPI). Trata-se de um relato de caso no qual o modelo de governança implantado teve embasamento teórico e a descrição dos resultados se fundamenta em fontes primárias da instituição. A implantação da DEPI ocorreu pela centralização de estruturas existentes e dispersas em diversos outros órgãos, a partir de assuntos correlatos à governança do território, incluindo a área adquirida em 2014. Dentre os resultados viabilizados pela nova governança estão o primeiro plano diretor do campus de Barão Geraldo com várias informações georrerenciadas, a implantação do Hub de Internacional de Desenvolvimento Sustentável (HIDS), a recuperação da sede da nova área adquirida e a ocupação pela Inova/Unicamp, a recuperação do Edifício tombado pelo Patrimônio Histórico e o retorno das atividades do Colégio Técnico de Campinas a essa instalação, a implantação com aprovação pelo Conselho Universitário de mecanismos de gestão de empreendimentos com critérios amplamente divulgados, e a implementação de indicadores de sustentabilidade ambiental para nortear todas as estratégias da universidade.

**Palavras chave:** Governança Territorial, Universidades Públicas Brasileiras, Plano Diretor, Planejamento e Gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das definições de governança que se pode adotar é a do Tribunal de Contas da União, segundo a qual: “a governança provê o direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas” (TCU, p. 12, 2021). Modulando um pouco essa definição geral, Ranieri (2021) propõe que “a governança é o mecanismo que estabelece os melhores processos decisórios para guiar a instituição, planejar o futuro e lidar com os desafios que lhe são próprios”, explicitando de certa forma a complexidade que caracteriza a universidade pública brasileira de natureza intrinsecamente abrangente, como são as universidades públicas estaduais paulistas. Villas Bôas (2016, p. 679) ao analisar André-Jean Arnaud, acrescenta que enquanto a gestão se realiza na forma “*top down* a partir da autoridade soberana de um ente estatal, a governança “afigurar-se como um instrumento de participação na tomada de decisões complexas (públicas e privadas) e em todos os níveis, do global ao local”.

As universidades públicas brasileiras como parte do universo das entidades públicas, deveriam ter sua prática natural a função pública focada nas demandas sociais, que em um cenário de escassez de recursos demanda estruturas organizacionais preparadas a partir de uma nova governança na qual os ciclos de gestão estratégica com planejamento seriam realizados com a participação de atores internos e externos. Criar as condições sustentáveis para o desenvolvimento institucional e resolver o impasse entre demandas sociais crescentes e recursos limitados tem sido o desafio das várias instituições de ensino superior ao redor do mundo, o que exige a mudanças na governança e na gestão (BALBACHEVSKY, 2017; 2022; BIANCHI, 2002; DIOGO *et al.*, 2019; DONINA *et al.*, 2022; FILATOTCHEV & NAKAJIMA, 2014; FRØLICH *et al.*, 2019; GORNITZKA *et al.*, 2017; IOANNIS *et al.*, 2018; JARVIS & MOK, 2019; KEHM & LANZENDORF, 2007; NEWBY, 2015; TEIXEIRA & GOMES, 2019).

A resposta ao impasse parece simples: as instituições precisam se tornar mais eficientes. Entretanto, exercer a governança para o desenvolvimento institucional é um tema complexo principalmente quando esse exercício exige mudança de cultura institucional. Buscando explorar essa possibilidade, esse trabalho apresenta exemplos de como fazer, tendo como referencial os conceitos da boa governança aplicáveis às instituições públicas brasileiras. Sustenta que a viabilidade de novas formas de governança envolve a compatibilização entre os compromissos políticos do plano de governo e o compromisso institucional que se dá por meio do planejamento estratégico aprovado pelo Conselho Universitário (Consu). Nessa busca de governança para viabilizar soluções inovadoras para problemas gerenciais, o trabalho busca responder às questões: 1. É possível tornar a universidade pública mais eficiente? 2. Quais são os pontos críticos que interferem com as transformações necessárias para dar eficiência às universidades públicas?

Para responde-las utiliza os princípios da governança pública no Brasil como marcos teóricos, sem ignorar as controvérsias teóricas do modelo gerencialista da nova gestão pública (de BOER *et al.*, 1999; KEHM & LANZENDORF, 2007; DIOGO *et al.*, 2019). Alguns aspectos a teoria de *stakeholders* é útil para explicar as formas de como se modificaram os processos decisórios e as tensões entre os determinantes de poder, urgência e legitimidade (BAZANINI *et al.*, 2020, p. 50; SOUSA *et al.*, 2022). Dando consistência a essas discussões, o trabalho procura mostrar como fazer e quais foram os resultados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GOVERNANÇA DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A governança em universidades públicas abrangentes é multidimensional dada suas múltiplas atividades (ensino, pesquisa, extensão e, em alguns casos, de assistência à saúde) e das interações com uma grande variedade de instituições, organizações e entidades externas (VUKASOVIC *et al.*, 2018). Um dos pontos críticos da aplicação direta da teoria de *stakeholders* é que o conjunto de atores internos e externos que se envolvem em maior ou menor grau e amplitude é diferente em cada uma das múltiplas atividades que as universidades executam. Além disso, há grandes diferenças nas estruturas de tomada de decisão relacionadas com a natureza acadêmica ou com a de natureza administrativa em relação aos outros países como os europeus, os da América do Norte, os asiáticos, australianos, gregos, dentre outros, e em muitos deles, contratos de gestão determinam a forma de trabalho das lideranças (BALBACHEVSKY, 2017; 2022; BIANCHI, 2002; de BOER *et al.*, 1999; DIOGO *et al.*, 2019; DONINA *et al.*, 2022; FILATOTCHEV & NAKAJIMA, 2014; FRØLICH *et al.*, 2019; GORNITZKA *et al.*, 2017; IOANNIS *et al.*, 2018; JARVIS & MOK, 2019; KEHM & LANZENDORF, 2007; NEWBY, 2015). Em geral, nas universidades brasileiras todas as decisões são tomadas predominantemente por membros *interna corporis* com ao menos 70% de docentes como parte dos órgãos colegiados decisórios (Brasil/LDB, 1996) e não há compromissos explícitos com a eficiência.

Citando um exemplo recente no sistema de educação superior da Grécia passou a ser obrigatório a apresentação de um planejamento estratégico para ser executado em 4 anos e o estabelecimento de acordos com o ministério da Educação estabeleceu critérios de alocação de recursos: 20% por desempenho relacionado à internacionalização, qualidade, pesquisa e inovação, absorção dos graduados pelo mercado de trabalho e 80% pelo o número de estudantes e de docentes. Além disso, o planejamento deve atender às estratégias nacionais de pesquisa e inovação e os objetivos centrais da educação superior da Comunidade Europeia (CE)<sup>1</sup> com ações de curto e médio alcance.

Além disso, a boa governança garante a autonomia universitária:

“Therefore, good governance is not a threat to the collegial traditions of autonomous universities. Instead it helps to guarantee the autonomy of universities by sustaining and nourishing public confidence in them. A crisis in one university impacts on public confidence across all universities within a particular country. As public investment in higher education continues to rise then it is essential that public confidence is maintained via some simple principles of good conduct, transparency and communication.”(NEWBY, 2015)

Governança pressupõe, portanto, alcançar resultados e no caso da governança pública, pressupõe resultados para o público interno ou externo. Essas questões vêm sendo muito claramente formuladas nas universidades europeias há pelo menos 30 anos, com instrumentos que permitem acompanhar a autonomia com *accountabilities* mais efetivas. Nesse sentido há vários movimentos que incorporaram à governança universitária uma maior representatividade externa, levaram às lideranças mais qualificadas para a gestão pública,

---

<sup>1</sup> <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/greece/higher-education>, atualizado em 27/11/2023

criaram processos de escolha de dirigentes por comitês de busca e elaboraram guias práticos de governança para todos os *stakeholders* internos.

A base teórica para esse processo pode ser parcialmente encontrada na teoria dos *stakeholders* (SOUSA *et al.*, 2022) que estabelece que a governança requer o envolvimento e a qualificação das equipes em todos os níveis. Basanini (2020) descreve que dentre os fundamentos dessa teoria que: “as decisões sejam tomadas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos”. Significa que devem ser envolvidos não apenas os *stakeholders* internos, mas também os externos à instituição. Um exemplo de novas forma de governança visando o desenvolvimento institucional está em relatórios da Universidade de Hong Kong:

“So accountability is inextricably linked to university autonomy. Hong Kong universities rightly pride themselves on their academic autonomy. Effective governance supports and sustains this autonomy; poor governance undermines it. Poor governance – and not only poor management – engenders demands for further regulation which ultimately can undermine, or even eliminate, university autonomy” (NEWBY, 2015, p.3). “... Governing bodies therefore need to be deeply involved in the development and approval of the university’s strategic plan and in particular to ensure that the plan is not merely a long list of current activities, but rather sets out clear priorities over an appropriate period which guide the allocation of resources and operational decision making of the university’s affairs. It is therefore a document which should influence and guide all of the key decisions faced by the council over the period of the plan” (NEWBY, 2015, p. 16) ... “... in today’s world, the risks which threaten the existence of an institution are not merely financial. Increasingly they are also reputational, underlined and exacerbated by the growing importance of international league tables which are given increasing (and sometimes exaggerated) importance by external stakeholders, whether governments, industrial partners, external funders, alumni or future students” (NEWBY, 2015, p. 17).

Diferentemente do em ocorre em outros países, Lemaitre *et al.* (2018) identificaram que há pouca aderência entre as estratégias das IES brasileiras e as do país. Além disso, Silva *et al.* (2024) ao estudarem a eficiência da gestão de recursos públicos financeiros de 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia brasileiros no quadriênio 2016-2019 concluem que: “de modo geral, pode-se considerar que o nível de eficiência relativa dos IFETs em relação à gestão dos recursos públicos financeiros operou em potencial abaixo do esperado, revelando que apenas quinze das trinta e oito instituições analisadas possuem desempenho acima da média.” Em outros exemplos, a crise financeira das universidades públicas estaduais paulistas decorreu de decisões tomadas pelas administrações, muitas monocráticas, sem análise de risco (ATVARS, 2024; BUCCELLI *et al.*, 2020; KNOBEL & BRANDÃO, 2021; SASSAKI, 2017) e, decorrente dela, a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) instaurou uma comissão parlamentar de inquérito para “investigar irregularidades na gestão das universidades públicas no Estado, em especial, quanto à utilização do repasse de verbas públicas” (ALESP, 2019) colocando em risco a autonomia com vinculação orçamentária. Diagnósticos no âmbito de cada universidade feitos *ex post*, levaram às medidas restritivas de médio prazo, algumas estruturantes, outras de natureza mais efêmera (ATVARS, 2024; BUCCELLI *et al.*, 2020; KNOBEL & BRANDÃO, 2021; SASSAKI, 2017). Apesar de ignorados, o risco e a perda de credibilidade não foram superados e há pelo menos dois episódios comprovando essa afirmação: em 2020 o governo estadual resistiu em repassar recursos de compensação do ICMS para as universidades e em 2024 a proposta de Lei orçamentária encaminhada pelo governo estadual incluía no

porcentual de repasses dos recursos do tesouro estadual (RTE) outras instituições que nunca fizeram parte do estabelecido no Decreto nº 29.598, de 2 de fevereiro de 1989. Destaca-se que governos distintos, com vinculações partidárias distintas, buscavam um mesmo objetivo: reduzir o repasse de recursos e com isto fazer com que as universidades voltassem à política do “chapéu na mão”.

A estas observações se acrescentam outras nas universidades públicas: as lideranças precisam estar preparadas para a gestão pública, o que requer ou mensurar suas competências ou prepará-las para assumir os cargos; precisam assumir a responsabilidade com resultados o que exige uma nova forma de governança e de *accountability*; e a burocracia e os burocratas precisam estar preparados para inovar na gestão como forma de redução de custos em um cenário cada vez mais complexo em uma sociedade cada vez mais demandante de ampliação com qualidade dos serviços públicos de qualidade. Nesse sentido, os resultados apresentados procuram mostrar que projetos colaborativos inovadores contribuem com a solução de problemas estruturais da universidade nesse cenário de fortes restrições orçamentárias.

Em resumo, a governança é um tema que está na ordem do dia nas várias regiões do mundo, pressupõe que os dirigentes devem estar preparados e comprometidos com o desenvolvimento e com ampliação do impacto institucional em um cenário de recursos escassos. Frente a crise orçamentaria encontrada na Unicamp em 2017, muitas medidas foram tomadas, dentre elas a restrição a expansão/reposição de quadros, buscando restabelecer um equilíbrio entre a taxa de crescimento da arrecadação de recursos do tesouro que são repassados a cada universidade e as despesas (KNOBEL & BRANDÃO, 2021). Ocorre que a dinâmica de atividades de uma universidade abrangente requer qualificação cada vez maior das funções acadêmicas e administrativas e por isso, ao lado dessa restrição de despesas, foi necessário a criação de mecanismos de governança e de gestão que reduzissem a pressão por expansão de despesas. Uma das estratégias foi a utilização de metodologias de desenvolvimento de projetos colaborativos com a finalidade de encontrar soluções para problemas estruturais.

## 2.2 GOVERNANÇA E PROJETOS COLABORATIVOS

Os projetos colaborativos e de coprodução em serviços públicos buscam entregas governamentais com a participação de beneficiados pelos serviços. Neste trabalho, o conceito foi aplicado de forma mais elástica, estendendo-o aos projetos envolvendo entidades externas para resolver problemas da universidade ou envolvendo equipes de mais que um órgão da administração para resolver um determinado problema. O que se mantém preponderante no trabalho é o foco no resultado e na participação dos atores externos na busca da solução. Segundo Osburne et al. (2016), o desenvolvimento de projetos colaborativos envolve uma estratégia de implantação que pode ser voluntária ou intencional, nesse último caso com componentes inovadores; e o serviço público que dele decorre pode impactar a comunidade externa ou atores que, mesmo participando da vida universitária, não possuem vínculo empregatício. Há processos nos quais a inovação é incremental, há outros em que é disruptiva, porém em todos agregam valor à instituição. É uma forma concreta de agregar valor às ações e serviços públicos, contribuindo para a coesão social e o bem-público. Segundo Ansell & Cash (2008), a governança colaborativa pública além de envolver atores não governamentais as decisões devem ser tomadas por consenso.

Para compreender como foram aplicados esses conceitos no desenvolvimento de projetos colaborativos, é necessário se conhecer a estrutura organizacional da Unicamp. É

uma universidade institucionalizada na forma hierárquica vertical<sup>2</sup> com 47 órgãos acadêmicos (24 Institutos e Faculdades, 21 Centros e núcleos Interdisciplinares de Pesquisa, 2 Colégios Técnicos) e 4 hospitais universitários com atendimento exclusivo do SUS. Além dos órgãos administrativos centrais, muitos desses replicam a estrutura administrativa criando uma malha complexa de hierarquias entre instâncias administrativas e acadêmicas, com dinâmicas próprias que, em última análise, dificultam a compreensão das relações de causa e efeito dos problemas que ademais são permeadas por interferências políticas e operacionais. Há dois tipos de cargos gerenciais remunerados: os de natureza eletiva que são normalmente ocupados por docentes e estão associados às unidades acadêmicas ou hospitalares, possuem mandato e há pouca ingerência política explícita da alta administração nos processos de escolha. Normalmente são escolhidos pelos pares. Além desses, há cargos gerenciais de órgãos no nível estratégico, como a Coordenadoria Geral da Universidade (CGU) e as Pró-reitorias nos quais os nomes são propostos pelo Reitor e homologados pelo Consu. Em geral a ênfase das escolhas está no perfil acadêmico. Outro conjunto de cargos são gerenciais administrativos, nos níveis táticos e operacionais, e que são indicados pelo reitor e homologados pela Câmara Interna de Desenvolvimento de Funcionários (CIDF), presidida pela Pró-reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU). São, portanto, cargos de confiança do reitor. Não há um manual com critérios técnicos para ocupação desses cargos e não há processos de capacitação após a nomeação. Em nenhum dos cargos há contratos de gestão com compromissos com eficiência, eficácia e efetividade ou com o planejamento estratégico da universidade (KNOBEL, 2021). A consequência desse modelo de governança é a grande alternância na ocupação das funções gratificadas estratégicas, táticas e operacionais quando ocorrem mudanças na reitoria, com potencial para gerar descontinuidades nas ações e dificuldades no acompanhamento dos resultados institucionais. Na Unicamp isso ocorre apesar do Consu aprovar os relatórios de avaliação institucional com recomendações por comitês de pares avaliadores externos (ATVARS & CARNEIRO, 2020) e aprovar os planejamentos estratégicos que existem desde 2004.

No âmbito do governo federal brasileiro: “os problemas e os debates em torno do planejamento governamental derivam também dessa diversidade. Além de aspectos políticos mais gerais, esse contexto contribui para que as disjuntivas críticas tenham contornos tão estereotipados no dia a dia da gestão pública, demarcando na prática os lados e os campos de atuação e de disputa dos burocratas, sobretudo os de médio escalão (CARDOSO & SANTOS, 2018, p. 332). “... é preciso que o PPA se organize e opere segundo níveis diferentes de temporalidade e de direcionalidade estratégica. As políticas públicas possuem tempos distintos de maturação, bem como priorização estratégica igualmente distinta. Ambas as dimensões – temporalidade e direcionalidade estratégica – precisam estar, a cada nova rodada de PPA, devidamente expressas nos documentos e nos respectivos arranjos de planejamento e execução das políticas e dos programas governamentais. Essa sugestão não só é factível como indispensável para conferir maior dose de realismo, flexibilidade e exequibilidade às distintas fases de maturação e de priorização das políticas públicas federais.” (CARDOSO & SANTOS, 2018, p. 342). Ainda no campo das políticas públicas no Brasil: “o planejamento governamental convive no país com ao menos dois grandes paradoxos. Por um lado, “todos concordam que planejamento é importante, mas ninguém acredita nele!”; por outro: “ninguém acredita em planejamento, mas quando confrontamos historicamente planos e resultados, há grande correlação positiva entre ambos!” (CARDOSO & SANTOS, 2018, p. 338). No plano nacional os projetos se desdobram em planos setoriais (com órgãos elaborando seus planejamentos) e planos plurianuais (PPA) de investimentos.

---

<sup>2</sup> <https://www.prdu.unicamp.br/certificacao/estrutura-unicamp/>

No caso da Unicamp há muitas evidências de que o planejamento estratégico (PLANES) produz resultados (ATVARS *et al.*, 2025; MONTICELLI *et al.*, 2021). Na Unicamp a alocação de recursos passou a ser explicitamente aprovada pelo Consu partir de 2017 (KNOBEL & BRANDÃO, 2021) e o PPA se vinculou aos Objetivos Estratégicos dos PLANES/2016-2020<sup>3</sup> e PLANES/2021-2025<sup>4</sup>, com análise de mérito das demandas, acompanhamento dos processos e mensuração dos resultados e de impacto pela Comissão de Planejamento Estratégico (Copei) sempre baseados nas recomendações do comitê externo de avaliação institucional. A partir de 2021, não há evidências de vinculação entre avaliação e planejamento pois deixaram de ser apresentados ao Consu relatórios anuais de acompanhamento e de resultados. Esse fato é particularmente importante no caso de projetos com execução no médio e longo prazos. Nesse sentido, Bosch (2021, 14-18) destaca que “inovações não costumam ocorrer de maneira isolada, isto é, sem que haja, entre os agentes relevantes, trocas, colaboração e mesmo interdependência” e Cardoso & Santos (2018) apontam que:

“a inovação é vista como prática sistêmica para transformação no setor público, pautada nos valores da colaboração, proatividade, abertura ao risco, atuação em rede, simplificação, empatia e foco no usuário. As ações voltadas à inovação colaboram para o desenvolvimento de soluções que respondam com maior eficiência às demandas da sociedade. Nesse contexto, a colaboração e a inovação andam de mãos dadas.”

Num contexto de uma administração hierarquia e segmentada e com baixa sinergia entre os órgãos administrativos e as instâncias colegiadas decisórias, características de uma universidade pública abrangente, seriam esperadas dificuldades com a implantação de uma governança estratégica pela transitoriedade dos mandatos reitorais. Os gestores dos órgãos administrativos “em vez de desempenhar funções típicas de administração, como pensamento analítico e ação, evocando o caráter empreendedor e negociador dos gerentes, além de suas habilidades de lidar com conflitos e alocar recursos estrategicamente” (LOTTA *et al.*, 2015, p. 32), priorizam as atividades do dia-a-dia e manutenção do *status quo*. Além disso, a literatura tem mostrado que os burocratas de médio escalão também podem dificultar a gestão estratégica (BIANCHI, 2002; LOTTA, 2015, p. 93-94; ROCHA, 2003). Como conclusão, citando Cardoso e Santos (2018, p. 327): “... não há dúvida de que a relação entre planejamento e burocracia é tema complexo, carregado de nuances de natureza técnica e política, os quais se manifestam tanto em termos concretos no cotidiano da gestão pública como em termos simbólicos no imaginário coletivo.”

Ao mostrar exemplos de governança do território relatando projetos estratégicos bem-sucedidos, o trabalho demonstra ser possível realizar desenvolvimento e aumentar a eficiência institucional por meio da implantação de projetos colaborativos. Os exemplos (parcerias para restaurações de edificações) envolveram interações com entidades externas à Unicamp que viabilizaram a solução de situações críticas relevantes para a universidade. Para isso, foi postulado um modelo-base conceitual para projetos em todas as fases, da propositura aos resultados, além dos mecanismos de governança implantados que, por serem bastante geral, podem ser replicados à projetos acadêmicos ou administrativos.

### 3. METODOLOGIA

---

<sup>3</sup> [https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2015/12/cgu\\_documento\\_2016\\_2020\\_planes.pdf](https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2015/12/cgu_documento_2016_2020_planes.pdf)

<sup>4</sup> [https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/12/cgu\\_documento\\_20212025\\_planes.pdf](https://www.cgu.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/12/cgu_documento_20212025_planes.pdf)

A concepção do trabalho parte da conceituação de governança e sua relação com a autonomia universitária, identifica problemas e prioriza projetos a partir das diretrizes do planejamento estratégico, implantando e entregando resultados. Para responder as duas perguntas formuladas, foi inicialmente utilizada a pesquisa descritiva baseada análise em publicações, em temas relacionados à governança de universidades públicas e de projetos colaborativos em órgãos públicos<sup>5</sup>. Foi realizada a análise documental dos planejamentos estratégicos<sup>2,3</sup> e das avaliações institucionais (ATVARS & CARNEIRO, 2020) e dos relatórios de gestão da Unicamp períodos 2013-2017<sup>6</sup> e 2017-2021 (KNOBEL & BRANDÃO, 2021). Os exemplos dos projetos colaborativos foram executados a partir de 2017. A nova governança de território foi implementada alterando as estruturas organizacionais hierárquicas existentes<sup>1</sup>. Foram utilizados documentos internos existente em portais como fontes primárias de informações.

Para a finalidade desse trabalho foram identificados os problemas a serem resolvidos partindo de necessidades que impactariam a instituição e para as quais foram reestruturadas equipes desafiando “a visão tradicional centrada em processos hierárquicos” (CAVALCANTE & LOTTA, 2015, p. 25. A Copei<sup>7</sup>, a Câmara de Administração (CAD)<sup>1</sup> e o Consu foram envolvidos na redefinição da cadeia de governança. Os projetos estão categorizados de acordo com os Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico do PLANES 2016-2020<sup>8</sup> (Tabela 1): Projetos de Recuperação de grandes Instalações em parceria com entidades externas e Projeto HIDS e construção de indicadores de sustentabilidade ambiental. Dada a amplitude dos projetos, cada um deles se relaciona a mais do que um objetivo e há grande interoperatividade e/ou transversalidade na participação de vários órgãos internos e externos.

As instâncias estratégicas que atuaram como lideranças nos projetos foram o Gabinete do Reitor (GR) naqueles que envolveram instâncias externas e a CGU naqueles que envolveram instâncias internas. GR e CGU atuaram como facilitadores e de patrocinadores dos projetos. Essa atuação sinérgica e dialógica, ajudou a articulação e negociação da DEPI com as equipes dos diferentes instituições e órgãos, permitindo a superação das perspectivas fragmentadas de pensar e fazendo emergir uma visão mais completa e precisa de cada problema.

Tabela 1. Projetos e objetivos do mapa estratégico do PLANES/2016-2020.

Projeto	Objetivos do Mapa estratégico	Órgão Responsável
1. Restauração do Prédio do Cotuca em parceria com a Campinas Decor	<b>Objetivos de Resultados para a Sociedade:</b> Objetivo Estratégico 2. Posicionar-se como protagonista no relacionamento com a esfera pública e privadas; <b>Objetivos para Excelência no Ensino, na Pesquisa e na Extensão</b>	DEPI/GR
2. Recuperação da sede da Fazenda Argentina em parceria com a Campinas Decor	Objetivo estratégico 10: Intensificar parcerias com diferentes setores da sociedade <b>Objetivos para a Excelência na Gestão:</b> Objetivo Estratégico 11: Garantir a sustentabilidade	

<sup>5</sup> Google Scholar - palavras-chave em português: governança das IES, projetos colaborativos, Web of Science - palavras-chave em inglês: IES management, HEI governance.

<sup>6</sup> [https://www.unicamp.br/unicamp/sites/default/files/2017-04/RELATORIO\\_GESTAO\\_2013-17\\_TJ\\_WEB\\_170425\\_03.pdf](https://www.unicamp.br/unicamp/sites/default/files/2017-04/RELATORIO_GESTAO_2013-17_TJ_WEB_170425_03.pdf)

<sup>7</sup> Copei foi instituída pela Deliberação Consu-A-015/2001 de 25/09/2001, modificada pelas Deliberações A-020/2013, A-033/2020, A-032/2023 e A-002/2024. <https://www.cgu.unicamp.br/comissoes/comissao-de-planejamento-estrategico-institucional-copei/sobre/>

<sup>8</sup> Mapa Estratégico do PLANES/2016-2020. [https://www.geplanes.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/31/2023/12/mapa\\_estrategico\\_Planes\\_2016-2020.pdf](https://www.geplanes.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/31/2023/12/mapa_estrategico_Planes_2016-2020.pdf)

3. Construindo indicadores de sustentabilidade ambiental	orçamentária e financeira; Objetivo Estratégico 15: Otimizar a infraestrutura, os serviços e o uso dos espaços dos campi para garantir um ambiente saudável, verde, seguro e acessível	
--	---	--

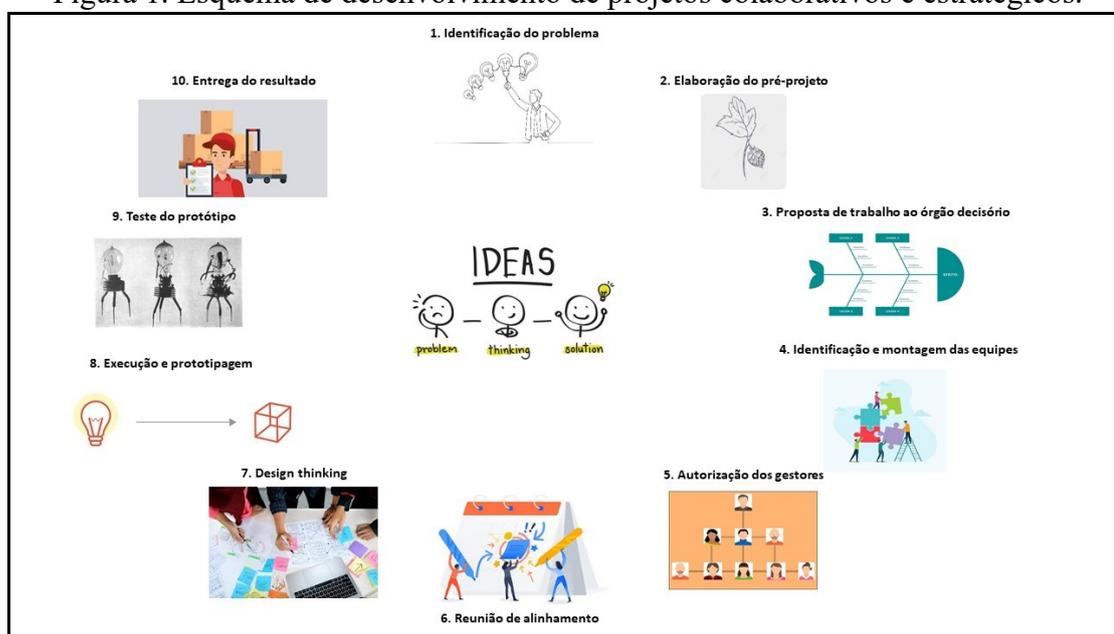
Fonte: elaborada pelos autores. (2024)

As informações relacionadas a cada projeto foram prospectadas a partir de documentos disponíveis em vários sítios domínio público pois a Unicamp não possui um sistema de Gestão do Conhecimento relacionado às suas atividades de administrativas. Além disso, as reestruturações recentes dos portais desconectaram várias das URL e muitas informações fossem perdidas.

#### 4. RESULTADOS

No geral, as etapas de desenvolvimento de um projeto colaborativo seguiram o esquema da Figura 1, no qual a partir da identificação de um desafio se realiza uma análise preliminar de impacto e grau de dificuldades e se propõe um pré-projeto; são identificadas e buscadas as competências necessárias para compor a equipe de trabalho e são negociadas as autorizações para participação no projeto; são organizadas as reuniões de alinhamento com os membros das equipes e de treinamento em metodologias ativas (DURÃES & SERAFIM, 2020; RODRIGUES *et al.*, 2020); o projeto é executado a partir da prototipagem com entregas parciais após testes; e finalmente o projeto é implantado.

Figura 1. Esquema de desenvolvimento de projetos colaborativos e estratégicos.



Fonte: Elaboração pelos autores. (2024)

Nesse esquema há etapas críticas: a omissão das lideranças no patrocínio do projeto; equívocos na identificação do problema e de possíveis intercorrências; dificuldades na liberação de pessoas e competências específicas para atuarem nas várias etapas; atrasos nas entregas parciais que comprometem etapas futuras; dificuldades do PMO no acompanhamento do projeto, principalmente quando a dedicação ao projeto não é exclusiva

ou quando há descontinuidades administrativas; e limitações tecnológicas, de recursos ou de infraestrutura. Muitos desses pontos críticos são resolvidos nas reuniões periódicas de acompanhamento envolvendo as lideranças patrocinadoras (COL *et al.*, 2019; FERRI *et al.*, 2020).

Ao descrever os exemplos, serão dadas algumas ênfases: 1. na identificação do desafio com análise de cenário; 2. na governança implantada para viabilizar a solução; 3. montagem das equipes; e 4. Na solução com resultado alcançado. Como recorte temporal, esses projetos foram executados e concluídos entre maio de 2017 e abril de 2021 sendo todos foram impactados pela pandemia de Covid-19.

### **Projeto 1: Recuperação da sede da “Fazenda Argentina” em parceria com a Campinas Decor**

**Análise de cenário:** O Consu aprovou em 27 de junho de 2012 a compra de uma gleba de aproximadamente 1,4 milhões de metros quadrados no Distrito de Barão Geraldo em Campinas, em área parcialmente contígua ao campus existente que no jargão informal se denomina de “Fazenda Argentina”. Apesar das argumentações sobre a oportunidade de negócio com vistas ao futuro da universidade, não houve a apresentação de um projeto que demonstrasse a necessidade da aquisição visando as estratégias de desenvolvimento institucional pois a Unicamp possui outras áreas nas quais a expansão poderia se dar<sup>9</sup>. Para efetivar aquisições de áreas por autarquias estaduais é necessário cumprir certos requisitos, dentre eles que o governador deve publicar um Decreto Estadual (n. 58.978 de 18/03/2013<sup>10</sup>) declarando a área de utilidade pública para fins de desapropriação, no caso em favor da Unicamp, com posterior transferência dos recursos indenizatórios ao governo estadual. Realizada a “aquisição” em 2014 sem uma proposta de finalidade, os dirigentes propuseram a elaboração um plano diretor no prazo de 1 ano no qual seriam estabelecidas as prioridades para a ocupação<sup>11</sup>, o que se mostrou irrealista e não produziu resultado.

Portanto, a gestão que assumiu em abril de 2017 encontrou: uma área adquirida sem uma proposta de ocupação, a sede da “Fazenda” completamente degradada; as despesas de 117% dos recursos do tesouro do estado (RTE) (KNOBEL & BRANDÃO, 2021); e uma discussão do plano diretor da cidade de Campinas prevendo a interconexão entre duas importantes rodovias passando por dentro da área adquirida. Não foram encontradas informações sobre a participação institucional da Unicamp nas discussões do plano diretor da cidade<sup>12</sup>.

Do ponto de vista organizacional, a Unicamp não dispunha de mecanismos integrados de governança de território. Paludo & Oliveira (2021) explicitam que os requisitos da governança pública que impactam o sucesso de projetos são: a existência de uma estrutura da organização com equipes e hierarquias adequadas; a disponibilidade de infraestrutura física, de tecnológica e de processos de trabalho; e pessoas conhecimento e com qualificação. Na estrutura da Unicamp havia uma vice-reitoria não estatutária (VREA) que se responsabilizava pela gestão administrativa. A

<sup>9</sup> <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2014/03/ainda-sem-projeto-unicamp-efetiva-compra-de-terreno-r-157-milhoes.html>

<sup>10</sup> <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2013/decreto-58978-18.03.2013.html>

<sup>11</sup> <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/594/plano-diretor-norteara-ocupacao-de-nova-area.14> de abril de 2014

<sup>12</sup> <https://sites.google.com/unicamp.br/ceuci/hids#h.3yyyzsni27jt>

Prefeitura dos campi estava subordinada à VREA sendo responsável pela zeladoria e pela execução de alguns contratos. Havia um órgão responsável pela gestão da sustentabilidade (Grupo Gestor Universidade Sustentável) na estrutura da CGU. Além desse, havia um órgão gestor de obras subordinado ao GR. Essa estrutura fragmentada e disfuncional não mostrou resultados objetivos e mensuráveis<sup>6</sup>.

## Resultado da nova governança – Projeto 1

Nesse cenário complexo e procurando responder de modo efetivo aos interesses da Unicamp, se estabelece uma nova governança de território com a criação da Diretoria Executiva de Planejamento Integrado (DEPI) que passa a: 1. participar das discussões do plano diretor da Cidade de Campinas; 2. buscar recursos extra-orçamentários para elaborar o plano diretor da área adquirida; 3. elaborar o plano diretor do campus existente em Barão Geraldo; 4. recuperar a sede da “Fazenda Argentina”; 5. definir seu uso com base em critérios alinhados ao planejamento do território; e 6. desenvolver metodologias, adequar as tecnologias e qualificar pessoas para elaboração e implantação do plano diretor na perspectiva do uso sustentável dos ambientes e do solo e na busca de uma sustentabilidade ambiental de longo prazo. A nova estrutura subordinada à DEPI foi formada pelo reagrupamento dos órgãos que atuavam em assuntos relacionados gestão do território, integrando as ações para produzir resultados. Em um curto espaço de tempo apresentou resultados, dentre eles o primeiro o plano diretor do campus Barão Geraldo em 55 anos de existência da Unicamp (DALBELO, 2021).

Para equacionar os problemas relacionados à área da “Fazenda Argentina”, a DEPI prospectou experiências internacionais de implantação de *smart cities*, gerando um artigo conceitual utilizado como referência de todas as discussões<sup>13</sup>. Esses estudos se concentraram inicialmente na equipe da DEPI e depois envolveram outras universidades, empresas, institutos e organizações de pesquisa instaladas na região, resultando na criação do Hub Internacional para o Desenvolvimento Sustentável (HIDS), um distrito inteligente (KNOBEL & BRANDÃO, 2021, p. 72-73)<sup>14</sup>. O HIDS possui um Conselho como forma de governança compartilhada com representações de entidades externas (Governo do Estado de São Paulo, Prefeitura Municipal de Campinas, PUC-Campinas, Faculdade de Campinas - Facamp, Centro Nacional de Pesquisa em Materiais - CNPEM, Embrapa, CPQD, TRB Pharma, Cargil, Cariba Empreendimentos e Participações, Instituto Eldorado, Companhia Paulista de Fôça e Luz - CPFL e Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A - Sanasa). Concomitantemente a DEPI buscou recursos junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para financiar a elaboração do plano diretor<sup>15</sup>. Esse contrato resultou em uma versão do plano diretor do HIDS (KNOBEL & LIMA, 2021; DIBBERN *et al.*, 2023).

Em resumo, a implantação da DEPI viabilizou no campus de Barão Geraldo “o mapeamento e construção de um conjunto de informações geográficas físicas e humanas sobre a Unicamp, nas mais variadas escalas e sobre um leque enorme de temas, permite compreender e enxergar a Universidade e o seu papel fundamental de ensino, pesquisa e

<sup>13</sup> <https://portalcampinasinovadora.com.br/2018/11/artigo-conceitual-hub-internacional-para-o-desenvolvimento-sustentavel-hids/>

<sup>14</sup> <https://unicamp-arcgis.maps.arcgis.com/apps/View/index.html?appid=81cfbe80cd5e46fa9546a0cf93b36363&extent=-47.1096,-22.8450,-46.9924,-22.7926>

<sup>15</sup> <https://www.iadb.org/en/project/BR-T1430>

extensão com outro olhar, permitindo novas interpretações da sua realidade.”<sup>16</sup> Estão mapeados 22.853 ambientes internos correspondentes a 545 mil metros quadrados de área construída (<https://atlas.unicamp.br/pages/ambientesinternos>); parcelas e imóveis; redes de infraestrutura; redes de comunicação; sistemas de mobilidade; áreas externas próximas; aspectos socioespaciais; e acervo ambiental. Em um curto espaço de tempo apresentou resultados, dentre eles o primeiro o plano diretor do campus Barão Geraldo em 55 anos de existência da Unicamp (DALBELO, 2021).

O exercício dessa nova governança demonstrou a necessidade de processos novos para a gestão de empreendimentos, alterando a prática das decisões monocráticas do reitor. Para isso, a DEPI elaborou critérios para aprovação e priorização de empreendimentos e estabeleceu um Comitê de Empreendimentos para a definição de prioridades com base em análise multicritérios aprovados pelo Consu (Deliberação CONSU-A-019/2019) (MENDES *et al.*, 2020). No *design* do novo processo, uma demanda por obra passa pela análise do Comitê de Empreendimentos para análise de mérito, de impacto, de viabilidade e de localização, esse parecer é apreciado pela Copei, se aprovado é apreciado pela Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP) em relação à disponibilização/alocação de recurso e de cronograma de desembolso, e finalmente é apreciada pelo Consu. Portanto, a nova governança criou mecanismos de gestão com a lógica da análise de mérito, com critérios de amplo conhecimento, com recursos alocados pelo Consu, com acompanhamento da execução pela DEPI em todas as fases e com alocação baseada no Plano Diretor do Campus (vide na sequência). Insere também a lógica do PPA alocando recursos para a obra toda mesmo que a execução ultrapasse o ano contábil. Como resultado objetivo dessa nova governança, houve um substancial aumento nos valores dispendidos em obras executadas entre 2016 e 2024, excluídos 2020 e 2021 em função da pandemia de Covid-19 que interrompeu atividades presenciais nos campi e impediu a continuidade das obras<sup>17</sup>.

Da mesma forma que no caso do plano diretor do campus de Barão Geraldo, a DEPI buscou com sucesso recursos extraorçamentários para a restauração da sede da fazenda em colaboração com a empresa Campinas Decor<sup>18</sup>, que se responsabilizou pela execução de todo o projeto, praticamente sem ônus para a Unicamp. Restaurada a sede, a DEPI propôs e a Copei aprovou que a área fosse ocupada pela Agência de Inovação da Unicamp (Inova) e pelas empresas *spin-off* filhas da Unicamp<sup>19</sup>. Para viabilizar a transferência foram necessárias adequações do espaço que foram financiadas por meio de um *crowd funding* com empresas parceiras a partir de iniciativas da Inova junto a parceiros empresariais.

Esse processo de reorganização de governança com vistas a uma finalidade específica gera um outro resultado que é intangível, a curva de aprendizado das equipes envolvidas. Houve, num primeiro momento, a qualificação das pessoas para realizarem planejamento e gestão territorial, uma etapa essencial para tornar perene a cultura governança para resultados. A partir da reorganização estrutural esse aprendizado aproximou as equipes que implantaram novos métodos e processos de trabalho, novos processos decisórios com análise de mérito das demandas e aprovações por órgãos

---

<sup>16</sup> <https://www.depi.unicamp.br/geo/>

<sup>17</sup>

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiM2MwY2YwNDQtNTkwMy00OGI0LThhY2YtNmJhNTAzOTBmZDExIiwidCI6IjlyYmZiMTI5LTQwMjktNDJmZC1iMDA4LTczYjJjMTQ5NzNkZiJ9>

<sup>18</sup> <https://campinasdecor.com.br/fazenda-argentina-sera-cenario-da-campinas-decor-2018-2/>

<sup>19</sup> <https://www.inova.unicamp.br/2018/10/fazenda-argentina-sera-o-novo-endereco-da-agencia-de-inovacao-inova-unicamp/>

colegiados representativos. Alguns desses resultados passaram a ser mapeados por indicadores baseados em *Business Intelligence* (BI) com todas as obras em todas as fases de desenvolvimento, novamente uma inovação que exigiu coleta de dados, capacidade de análise para tomada de decisão, e uma nova *accountability* com transparência porque os dados estão em portais abertos.

Essa nova dinâmica foi auxiliada por outros projetos que facilitaram a tramitação de processos tais como a implantação de um sistema digital tornou muito mais ágeis a tramitação interna de convênios e contratos (KNOBEL & BRANDÃO, 2021, p. 35): “a redução no tempo de tramitação dos processos também fez a diferença. De acordo com dirigentes da Comissão de Análise de Convênios e Contratos, antes do sistema digital o tempo de tramitação dos convênios tramitassem em todas as instâncias ultrapassava os seis meses e não eram raros os casos que superavam um ano. O tempo médio está em torno de 105 a 120 dias, com episódios em que a duração total foi inferior a 30 dias.”<sup>20</sup> Além disso a Unicamp implantou assinaturas digitais e esses processos viabilizaram os contratos com o BID (financiamento do plano diretor da Fazenda Argentina) e com a Campinas Decor (que restaurou a sede da Fazenda) mesmo durante a pandemia.

Em resumo, a DEPI viabilizou o primeiro plano diretor do campus de Barão Geraldo, disponibiliza informações em portais abertos aos gestores, viabilizou a recuperação da sede da Fazenda, viabilizou a ocupação parcial da Fazenda pela Inova, buscou recursos para a elaboração do plano diretor do HIDS, integra o grupo de discussão do plano diretor da cidade de Campinas, atua na gestão ambiental com indicadores que orientam a tomada de decisão, elabora pareceres sobre os assuntos de território e meio ambiente para os vários empreendimentos e acompanha a execução das obras. Tudo isso exigiu uma nova estrutura organizacional com centralização dos órgãos sob sua coordenação. A pandemia impactou alguns resultados.

## **Projeto 2. Restauração do Prédio do Cotuca em colaboração com a Campinas Decor**

**Cenário:** O Colégio Técnico de Campinas (Cotuca) “esteve instalado até 2014 em um prédio doado em testamento por Bento Quirino dos Santos, um político de grande projeção na cidade. Seu inventariante e testamentário José Paulino Nogueira contratou o Eng. Francisco de Paula Ramos de Azevedo (1851-1928), para que se construísse um “imponente edifício erguido à Rua Culto à Ciência”, número 177. A obra foi concluída em 1918 e o prédio cedido à Unicamp pela Secretaria Municipal de Educação. O prédio é tombado pelo Patrimônio Histórico e Cultural e abrigou as atividades do colégio entre 1967 e 2014, com cursos técnicos de nível médio”. A gestão que assumiu em abril de 2017 encontrou o Cotuca ocupando um prédio alugado com instalações inadequadas para o bom funcionamento de suas atividades. Informações disponibilizadas em 2013 indicaram a necessidade de desocupação do prédio para manutenção, sendo o Cotuca transferido para prédios alugados. Nada ocorreu até a posse da gestão em 2017.<sup>21</sup>

## **Resultado do Projeto 2**

---

<sup>20</sup> <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/07/16/sistema-de-convenio-digital-da-unicamp-completa-um-ano>

<sup>21</sup> <https://campinas.com.br/agenda/25a-campinas-decor-recupera-predio-historico-do-cotuca-e-reune-89-expositores-que-criaram-58-ambientes/>

A DEPI buscou recursos extraorçamentários para a restauração do edifício, o que se viabilizou através da assinatura de um contrato com a Campinas Decor em 2020<sup>22</sup>. O objeto desse contrato foi o de restaurar um imóvel tombado pelo Patrimônio Histórico, com 7 mil metros quadrados, com adequações das instalações para atender ao funcionamento do colégio incluindo as de acessibilidade, com previsão de um investimento de 12 milhões de reais a serem cotizados entre a organização, expositores, patrocinadores e fornecedores. Essa parceria viabilizou a entrega do prédio durante a pandemia<sup>23</sup>. Apesar de pronto, “infelizmente, com a pandemia a mostra [da Campinas Decor] de 2021 precisou ser adiada, mas a reforma de todo o edifício e de toda a infraestrutura já estão prontas, e é importante celebrar esse momento com a comunidade do colégio, bem como com toda a sociedade”, complementa Knobel<sup>21</sup>.

Em resumo, o desenvolvimento do projeto colaborativo entre a Unicamp e a Campinas Decor permitiu a restauração do edifício e o retorno das atividades do colégio às instalações restauradas. A DEPI atuou em todas as fases do projeto.

### Projeto 3. Construindo indicadores de sustentabilidade ambiental

**Cenário:** Desde o PLANES/2011-2015 a questão da sustentabilidade ambiental da Unicamp vinha sendo discutida. Foi mais claramente formulada no PLANES/2016-2020. Para a gestão ambiental houve em 2013 a criação de um órgão gestor subordinado a CGU, e medidas pontuais vinham sendo tomadas, sem mensuração do impacto. Não houve a implantação de um órgão que estabelece uma política que norteasse as decisões institucionais. Além disso havia uma fragmentação tática e operacional e uma completa ausência de informações e de dados.

#### Resultado – Projeto 3

O tema da sustentabilidade ambiental se organiza sistemicamente pela implantação como uma das atividades sob responsabilidade da DEPI e a partir dos dados de georreferenciamento como resultado do Plano Diretor do campus de Barão Geraldo. As ações de sustentabilidade ambiental requerem produzir impactos de médio e longo prazo e exigem recursos elevados e contínuos, com acompanhamento e mensuração de resultados. A partir de 2017 vários projetos relacionados ao PLANES/2016-2020 foram iniciados e concluídos relacionados à sustentabilidade ambiental (Tabela 2)<sup>24</sup>: gestão da água, de energia, das edificações, de acessibilidade, de sustentabilidade ambiental, de transporte, do sistema viário com preocupações ambientais; e de disponibilização de dados, que na Unicamp eram inexistentes.

Tabela 2. Projetos Estratégicos executados de sustentabilidade ambiental do PLANES/2016-2020.

Responsável	Projetos <sup>23</sup>
DEPI	6-Georeferenciamento do Acervo Físico e Humano da Unicamp; 16-Modelo de Campus Sustentável em Energia Elétrica na Unicamp – Campus de Barão Geraldo; 30-Construção de novo modelo de processo para a Gestão de Empreendimentos da Unicamp; 33-Web 38-Map dos ambientes internos da Unicamp; Gestão de Empreendimentos / BIM
Prefeitura	9-Unicamp Cliente Livre e Integral em Energia Elétrica, 10-Smart Campus II - IoT nos

<sup>22</sup> <https://campinasdecor.com.br/campinas-decor-ira-restaurar-predio-do-cotuca-em-2020/>

<sup>23</sup> <https://portalcbn Campinas.com.br/2021/02/primeira-fase-de-restauracao-do-cotuca-e-entregue/>

<sup>24</sup> [https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/ver\\_projetos\\_especiais.html](https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/ver_projetos_especiais.html)

	Serviços da Prefeitura; 12-Eficiência Hídrica - Bacias Sanitárias Eficientes; 24-Smart Campus I - IoT nos Serviços da Prefeitura, 42-Gestão de Água: medição, conscientização e controle; 59-Acessibilidade Predial nos campi.
CGU	45-Gestão integrada de dados e de indicadores institucionais e estratégicos

Fonte: GePlanes<sup>23</sup>. Elaborado pelos autores'. Os números se referem aos projetos descritos no GePlanes.

Uma das estratégias para viabilizar a gestão da informação foi a de aderir ao UI GreenMetric World University ranking<sup>25</sup>, que estabelece um conjunto de indicadores úteis para acompanhar a evolução da sustentabilidade ambiental de uma instituição. A alocação da responsabilidade pela gestão dos dados de sustentabilidade ambiental na DEPI<sup>26</sup> favoreceu a aquisição e a gestão do conhecimento, a organização das fontes e a curadoria de dados e a proposição de iniciativas de gestão do território favorecendo o desenvolvimento institucional com compromisso ambiental. Apesar de todas as dificuldades, em 2019 “a Universidade se classificou em 4º lugar no ranking nacional, a partir de indicadores de sustentabilidade, em seis categorias: paisagem e infraestrutura; energia e mudança climática; resíduos; água; transporte; ensino e pesquisa.”<sup>27</sup> Nenhuma dessas categorias de dados estava disponível naquele momento e a partir de então vem sendo anualmente acompanhadas.

## 5. CONCLUSÃO

Esse trabalho procurou responder duas perguntas se a universidade pública pode ser mais eficiente e quais dão os pontos críticos interferem com as transformações necessárias para dar eficiência às universidades públicas. Para responder a essas perguntas, o trabalho partiu da identificação de um problema, analisou o cenário, propôs uma nova governança e reorganizou a estrutura de órgãos, e propôs uma forma de resolver o problema sem impactar as finanças da universidade, sem ampliar o quadro de pessoal e sem criar despesas com novos cargos remunerados. Dessa forma a universidade se tornou mais eficiente.

O modelo de governança implantado envolveu a criação da DEPI com uma realocação dos órgãos existentes relacionados à gestão do território e gestão ambiental. Os exemplos mostraram que essa centralização permitiu a gestão de empreendimentos, sendo solucionados dois problemas que exigiriam montantes substantivos de recursos, a recuperação da sede da “Fazenda Argentina” e a restauração do prédio do Cotuca. Correlacionados a esses problemas, vários outros projetos foram implantados e concluídos, com revisão e simplificação de processos e qualificação de equipes para adquirirem competências específicas. Também foram incorporadas novas tecnologias e metodologias de trabalho. Essas competências geraram conhecimento disseminados por vários meios, incluindo publicações científicas (ATVARS, 2024, ATVARS *et al.*, 2025; DALBELO, 2021; FERRI *et al.*, 2020; DURÃES & SERAFIM, 2020; KNOBEL, 2021; KNOBEL & BRANDÃO, 2021; MENDES *et al.*, 2020; MONTICELLI *et al.*, 2020; RODRIGUES *et al.*, 2020; SERAFIM *et al.*, 2020). Esse trabalho explorou o conceito de projetos colaborativos por meio da participação de entidades externas não governamentais tendo a DEPI como órgão articulador.

<sup>25</sup> <https://greenmetric.ui.ac.id/>

<sup>26</sup> <https://www.depi.unicamp.br/coleta-de-dados-greenmetric-2021/>

<sup>27</sup> <http://greenmetric.ui.ac.id/overall-rankings-2019/>

A DEPI buscou com sucesso recursos extraorçamentários para a execução dos projetos junto a entidades empresariais (KNOBEL & BRANDÃO, 2021) e essa sinergia viabilizou OS projetos estratégicos no complexo cenário existente. Como subproduto para perenizar essa forma de governança foram qualificadas equipes e gerado conhecimento. Além disso, o uso de sistemas de BI permitiu o acompanhamento da execução de obras e de evolução da sustentabilidade ambiental. Em termos da curva de aprendizado institucional, está evidente que a governança do território realizada centralizadamente pela DEPI deu efetividade aos projetos e ações e evitou sobreposição com órgãos subordinados à outras esferas da administração.

Em IES públicas, está sempre presente o desafio da continuidade das ações bem-sucedidas e isto não é diferente na Unicamp. Na atualidade, há evidências de a DEPI incorporou órgãos que não dizem respeito ao planejamento territorial e ambiental e fragmentou novamente a gestão retirando de sua esfera de competência, por exemplo, a gestão do HIDS. Não foram encontrados documentos com diagnósticos que justifiquem alterações na estrutura organizacional. Essas ações exigiram a criação de novos cargos remunerados aumentando o custo administrativo sem a contrapartida do aumento de eficiência.

Finalmente, como limitante desse trabalho estão as fontes de informação disponíveis nos sites dos órgãos. Como a Unicamp não realiza gestão do conhecimento de suas atividades administrativas, é possível que haja lacunas de informações que, se existentes, não foram encontradas.

## REFERÊNCIAS

ANSELL, C.; CASCH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. <https://www.jstor.org/stable/25096384>

Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP). **Relatório 2019**. <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/arquivoWeb/com/com6694.pdf>.

ATVARS, T. D. Z. Crise Financeira ou Crise de Governança nas Universidades Estaduais Paulistas? **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 26, n. 3, p. 485-513, 2024. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3141>

ATVARS, T. D. Z.; Serafim, M. P.; CARNEIRO, A. M. A. Interrelacionamento entre Governança, Gestão Estratégica, Administração e Planejamento Estratégico em IES: relato de Experiência da Unicamp. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 11, p. 1-25, e025041, 2025. <https://doi.org/10.20396/riesup.v11i00.8674421>.

ATVARS, T. D. Z. & CARNEIRO, A. M. (Orgs.) **Relatório Final da Avaliação Institucional Unicamp 2014-2018**. (2020). E-ISBN 978-65-5093-007-3. [https://www.cgu.unicamp.br/assets/docs/cgu/avaliacao/Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_Institucional\\_2014-2018\\_Final\\_v6.pdf](https://www.cgu.unicamp.br/assets/docs/cgu/avaliacao/Avalia%C3%A7%C3%A3o_Institucional_2014-2018_Final_v6.pdf)

BALBACHEVSKY, E. Governança na Pesquisa Científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira. **Sociologias**, v.19, n. 48, p. 76-101, 2017. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004603>

BALBACHEVSKY, E. Dilemas do Futuro da Governança Universitária: profissionalização ou colegialidade. *In: OLIVEIRA, A. J. et al. (Orgs). USP Novos tempos, novos olhares*, p. 83-102, 2022. São Paulo: Annablume Editora. <https://doi.org/10.4322/978-65-5684-054-3.c04>

BAZANINI, R. *et al.* A Teoria dos Stakeholders nas Diferentes Perspectivas: controvérsias, conveniência e críticas. **Pensamento e Realidade**, v. 35, n. 2, p. 43-58, 2020.

BIANCHI, T. Redistribution within a Democratic Society: the “finished business” of the italian agrarian reform. **Dissertação (Ph.D)**, 2002. Department of Urban Studies and Planning, Massachusetts Institute of Technology.

De BOER, H.; MAASSEN, P.; de WEERT, E. The Troublesome Dutch University and its Route 66 towards a New Governance Structure. **Higher Education Policy**, v. 12, p. 329-342, 1999.

BOSCH, E. R. van den. **Construção colaborativa e transformação em governo: experiências da Enap**. Brasília:Enap, 2021.

Brasil/LDB (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** nº 9.394 de 29 de Dezembro de 1996.

BUCCELLI, R. L. *et al.* Desafios para a Sustentabilidade Financeira das Universidades Estaduais Paulistas e Superação da Recente Crise Orçamentária e Financeira da Unesp. *In: VALENTINI, S. R.; NOBRE, S. R. (Org.). Universidade em Transformação – Lições das Crises*, p. 51-81, 2020. São Paulo:Editora da Unesp.

CARDOSO Junior, J. C.; SANTOS, E. A. V. Planejamento Governamental e Aparato Burocrático no Governo Federal Brasileiro: Disjuntivas Críticas e Baixo Desempenho Institucional: Questões para uma agenda de pesquisa e intervenção. *In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (Org.). Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas*. Brasília:Ipea:Enap.2018.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (Orgs). **Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília:Enap, 2015.

COL, L. *et al.* **Eu, PMO, em Projetos Turbulentos**. Brasport. 2019.

DALBELO, T. S. (Org.). **Plano Diretor Integrado da UNICAMP 2021–2031: uma visão de futuro para os campi**. Campinas: BCCL/Unicamp, 2021. <https://econtents.bc.unicamp.br/omp/index.php/ebooks/catalog/view/142/147/530>.

DIOGO, S. M. A.; BARBOZA, M. A. C.; CARVALHO, M. T. G. An international comparative perspective on higher education institution’s governance and management – Portugal, Finland and Brazil. **Intercultural Studies in Higher Education, Intercultural Studies in Education**, p. 109-133, 2019. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15758-6\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-15758-6_5)

DONINA, D. *et al.* A cultural perspective of higher education governance reform in Poland: divergent interpretations by rectors across distinct categories of universities. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 44, n. 6, p. 596–612, 2022. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2103940>

DIBBERN, T. A. *et al.* A contribuição da universidade com o desenvolvimento sustentável no Brasil: análise da institucionalização do HIDS-Unicamp. **Desenvolv. e Meio Ambiente**. v. 62, p. 372-388, 2023. <https://doi.org/10.5380/dma.v62i0.82656>

DURÃES, E. C.; SERAFIM, M. P. Lean e Compliance Aplicados à Gestão Estratégica da Unicamp. *In*: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (Org). **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público – Aplicações e reflexões a partir da Unicamp**. Campinas: Editora Unicamp, p. 213-234, 2020.

FERRI, E. J.; MONTICELLI, N. A. M.; ATVARS, T. D. Z. Planejamento e gestão estratégica na Unicamp: do planejamento aos resultados. *In*: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (Org). **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público – Aplicações e reflexões a partir da Unicamp**. Campinas: Editora Unicamp, p. 155-194, 2020.

FILATOTCHEV, I.; NAKAJIMA, C. Corporate Governance, Responsible Managerial Behavior, and Corporate Social Responsibility: organizational versus efficiency versus organizational legitimacy? **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 289-306, 2014. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2014.0014>

FRØLICH, N.; CHRISTENSEN, T.; STENSAKER, B. Strengthening the Strategic Capacity of Public Universities: The role of internal governance models. **Public Policy and Administration**, v. 34, n. 4, 475-493, 2019. <https://doi.org/10.1177/0952076718762041>

GORNITZKA, A.; MAASSEN, P.; De BOER, H. Change in University Governance Structure in Continental Europe. **Higher Education Quarterly**, v. 71, n.3, p. 274-289, 2017. <https://doi.org/10.1111/hequ.12127>

IOANNIS, R. *et al.* Governance in Higher Education in Europe and Greece. *In*: FARAZMAND, A. (Ed.). **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**. Springer, Cham. 2018. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_680-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_680-1)

JARVIS, D. S. L.; MOK, K. H. (Eds.). Mudanças na governança na Ásia – riscos em relação ao governo chinês. **Higher Education in Asia: Quality, Excellence and Governance**, 2019. Springer Nature Singapore Pte. Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-9294-8>

KEHM, B. M.; LANZENDORF, U. The Impacts of University Management on Academic Work: Reform Experiences in Austria and Germany. **Management Revue: Special Issue: Managing Higher Education**, v. 18, n. 2, p. 153-173, 2007. <https://www.jstor.org/stable/41783551>

KNOBEL, M. Electing a Rector in Brazil: Complicated politics. **International Higher Education**, v. 108, p. 22-23, 2021. <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/14453>

KNOBEL, M.; BRANDÃO, R. B. (Org.). **Relatório de Gestão: 2017-2021**, 2021. Campinas:BCCI [https://www.unicamp.br/unicamp/sites/default/files/ju/especial/2021-04/01\\_Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20-%20RG%202017-2021%20UNICAMP.pdf](https://www.unicamp.br/unicamp/sites/default/files/ju/especial/2021-04/01_Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20-%20RG%202017-2021%20UNICAMP.pdf)

KNOBEL, M.; LIMA, M. A. P. Ousadia para um Futuro Sustentável: projeto HISD está alinhado aos princípios do Pacto Global e da Agenda 2030 da ONU. **Jornal o Estado de São Paulo**, 2021. <https://www.estadao.com.br/opiniao/espaco-aberto/ousadia-para-um-futuro-sustentavel/>

LEMAITRE, M. J. *et al.* Repensando a Garantia de Qualidade para o Ensino Superior no Brasil. **Revisões das Políticas Nacionais para a Educação**. OCDE, p. 1-185, 2018.

Disponível em:  
[https://download.inep.gov.br/acoes\\_internacionais/ocde/Repensando\\_a\\_Garantia\\_de\\_Qualidade\\_para\\_o\\_Ensino\\_Superior\\_no\\_Brasil\\_PT.pdf](https://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/ocde/Repensando_a_Garantia_de_Qualidade_para_o_Ensino_Superior_no_Brasil_PT.pdf).

LOTTA, G. S.; PIRES, R. R. C.; OLIVEIRA, V. E. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. *In: CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília:Enap, p. 23-55, 2015.

MENDES, T. A.; OLICEIRA, W.; LIMA, M. A. P. Tomada de Decisão na Gestão de Empreendimentos: Aplicação de Cadeia Multicritério. Planejamento e Gestão Estratégica na Unicamp: do planejamento aos resultados. *In: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (Org). Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público – Aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora Unicamp, p. 255-272, 2020.

MONTICELLI, N. A. M. *et al.* Avaliação Institucional e Gestão Estratégica – Vínculos Necessários para o Desenvolvimento Institucional. **Revista de Avaliação da Educação Superior**, v. 26, p. 315-342, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772021000100017>

NEWBY, H. **Governance in UGC-funded Higher Education Institutions in Hong Kong. Report of the University Grants Committee**, 2015. <https://www.ugc.edu.hk/doc/eng/ugc/publication/report/report20160330/full.pdf>

PALUDO, A.; OLIVEIRA, A. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico – para órgãos e entidades públicas**. Indiatuba: Editora Foco Jurídico Ltda., 2021.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; STROKOSCH, K. Co-production and the Co-creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment? **Public Management Review**, v. 18, n. 5, 639–653, 2016. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>

RANIERI, N. B. S. (2021). **Governança Universitária, Complexidade, Pressão e Desafios**. <https://metricas.usp.br/governanca-universitaria/>

ROCHA, C. V. Anatomia de uma Reforma: descentralização da educação pública de Minas Gerais e mudança institucional. **Dados: Revista de Ciências Sociais**, v. 46, n. 3, p. 557-592, 2003.

RODRIGUES, S. D.; MELO, A. H.; ATVARS, T. D. Z. Conceitos, Metodologias e Ferramentas de BPM e Desenvolvimento Ágil em Projetos Estratégicos. *In: SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (Org). Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público – Aplicações e reflexões a partir da Unicamp*. Campinas: Editora Unicamp, p. 235-254, 2020.

SASSAKI, A. Fundamentos Teóricos e Metodológicos. *In: J. Marcovitch (Org.), Universidade em Movimento: Memórias de uma crise*, p. 189-244, 2017. São Paulo:Com Art.

SILVA, S. W.; BENEDICTO, G. C.; CARVALHO, F. M. Fatores Determinantes da Eficiência Relativa dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia Brasileiros. **Avaliação**; Campinas/Sorocaba, v. 29, e024005, 2024. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-57652024v29id278790>

SOUSA, H. A.; FERREIRA, P. O.; MARIO, P. C. Teoria dos *Stakeholders* e Governança Corporativa: Uma revisão sistemática sob as contribuições acadêmicas desta relação. **22<sup>o</sup> USP**

**International Conference in Accounting**, 27-29/07/2022.  
<https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3991.pdf>

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança Pública: Uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público**. Brasília v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019.  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>

TRIBUNAL DE CONTAS DAS UNIÃO (TCU). **Dez passos para a boa governança**. Edição 2<sup>o</sup>, 2021. Brasília:TCU.  
[https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10\\_passos\\_p\\_ara\\_boa\\_governanca\\_v4.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_p_ara_boa_governanca_v4.pdf)

VILLAS BÔAS, O. Filho. A Governança em suas múltiplas formas de expressão: O delineamento conceitual de um fenômeno complexo. **Revista Estudos Institucionais**, v. 2, n. 2, p. 671-706, 2016.

VUKASOVIC, M., *et al.* Multi-level, Multi-actor and Multi-issue Dimensions of Governance of the European Higher Education Area, and Beyond. *In: European Higher Education Area: The impact of past and future policies*. Curaj, A.; Pricopie, R.; Deca, L. (Eds.), p. 321–334, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7>