



Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UNIVERSIDADES DE REFERÊNCIA GLOBAL

Apresentação

Este material é uma síntese de um trabalho maior realizado para estudos de estratégias de administração acadêmica e gestão de universidades. Inicialmente foi realizada uma pesquisa e análise de planejamento estratégico de 38 universidades de referência global; para obtermos uma redução desse material, selecionamos 7 universidades com características próprias e de excelência.

Como procedimento metodológico para seleção das universidades utilizamos os seguintes critérios: (i) universidades com grande número de estudantes presenciais e multiáreas de conhecimento; (ii) universidades com destaque em políticas públicas para sociedade (inclusão e diversidade); (iii) universidades com destaque em excelência acadêmica (ensino, pesquisa e extensão); (iv) universidade destaque em políticas de impacto social e ambiental (*Ranking THE Impact*); e (v) distribuição geográfica regional.

Foram selecionadas as seguintes universidades:

1. Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP – Brasil
2. Universidade Nacional Autónoma do México – UNAM – México
3. Universidade do Texas A&M (Texas A&M University) – Estados Unidos
4. Universidade de Toronto (University of Toronto) – Canadá
5. Universidade de Bolonha (Alma Mater Studiorum Università di Bologna) – Itália
6. Universidade de Oxford (Oxford University) – Reino Unido
7. Universidade Ocidental de Sydney (Western Sydney University) - Austrália

Temos como objetivo neste texto exibir a visão, missão, valores e objetivos estratégicos de universidades de referência global para conceber uma reflexão sobre a existência de padrões entre elas.



Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

VISÃO, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP – Brasil

Visão: Ser uma universidade pública reconhecida pela sua excelência no ensino, na produção e na difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento socioambientalmente sustentável, com a democracia e com a justiça social e o respeito à diversidade.

Missão: Promover o conhecimento para uma sociedade democrática, justa e inclusiva.

Valores: Os valores que a Unicamp irá cultivar em seu ambiente devem refletir os compromissos de toda comunidade, devem ser assimilados por todos os profissionais que aqui atuam. Enquanto os princípios são teleológicos (fundamentos universais e inamovíveis) e expressam características fundamentais (identidade substancial) e/ou identidade forma (Constituição, estatuto, documentos), os valores são deontológicos (normativos), refletem os princípios e são intersubjetivos, inter e intracomunitários.

Valores são princípios colocados em movimento, que servem de base para os comportamentos, atitudes e decisões de toda a comunidade universitária na concretização da Missão e na busca pela solução desejada (Visão). É o que a instituição considera como virtude e mérito organizacional e pessoal, a ser incentivada, preservada. A Unicamp procurará sempre:

- Educação de excelência;
- Respeito à liberdade intelectual;
- Compromisso com a formação integral e cidadã;
- Inclusão e acolhimento;
- Equidade de Diversidade;
- Estímulo à interdisciplinaridade e à diversidade das áreas do conhecimento;
- Estímulo à criatividade, inovação, pensamento crítico e liderança;
- Responsabilidade social e engajamento local, regional e nacional;
- Relação dialógica com a sociedade;
- Compromisso com o desenvolvimento sustentável;
- Internacionalização;
- Contemporaneidade e visão de futuro;
- Transparência e gestão democrática;
- Responsabilidade e sustentabilidade administrativa e financeira.



Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

Objetivos Estratégicos:

RESULTADOS PARA SOCIEDADE

Objetivo Estratégico 01: Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico.

Linhas de ação: 1. Disponibilização de vagas para ingresso; 2. Acompanhamento acadêmico; 3. Efetividade na formação de estudantes, acompanhado de orientação educacional e mentoria; 4. Recursos para permanência; 5. Diversidade; 6. Saúde Mental. Objetivo relacionado aos ODS: 3 Saúde e Bem-Estar; 4 Educação de Qualidade; 5 Igualdade de Gênero; 6 Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Objetivo Estratégico 02: Promover inovação, cultura e transferência de conhecimento, intensificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Linhas de ação: 1. Patentes; 2. Empregos gerados; 3. *Spin-offs*; 4. Incubação de empresas; 5. Parque Científico e Tecnológico; 6. Projetos com a comunidade; 7. Atuação junto a órgãos externos; 8. Eventos artísticos, culturais e de divulgação científica; 9. Cursos de Extensão; 10. Ações de Assistência à Saúde.

Objetivo relacionado aos ODS: 4 Educação de Qualidade; 8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico; 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura; 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Objetivo Estratégico 03: Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade.

Linhas de ação: 1. Interação com egressos; 2. Atualização curricular.

Objetivo relacionado ao ODS: 4 Educação de Qualidade.

Objetivo Estratégico 04: Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos.

Linhas de ação: 1. Protagonismo da Unicamp; 2. Comunicação e relação com a sociedade; 3. Ações de extensão e cultura.

Objetivo relacionado aos ODS: 4 Educação de Qualidade; 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura.

EXCELÊNCIA NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO

Objetivo Estratégico 05: Ampliar a visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp.

Linhas de ação: 1. Atração de estudantes; 2. Atração de docentes e pesquisadores; 3. (Inter)Nacionalização dos currículos.

Objetivo relacionado ao ODS: 4 Educação de Qualidade.



Objetivo Estratégico 06: Ter currículos atualizados, flexíveis, centrados no estudante, que utilizem recursos tecnológicos e incorporem atividades extracurriculares, cocurriculares e de extensão em todos os níveis de ensino.

Linhas de ação: 1. Atualização e flexibilização curricular; 2. Incorporação de recursos tecnológicos no ensino; 3. Centralidade no Estudante.

Objetivo relacionado aos ODS: 4 Educação de Qualidade; 13 Ação Contra a Mudança Global do Clima.

Objetivo Estratégico 07: Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea.

Linhas de ação: 1. Qualificação da Produção Científica; 2. Convênios e Projetos de Pesquisa.

Objetivo relacionado ao ODS: 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura.

Objetivo Estratégico 08: Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente.

Linhas de ação: 1. Qualificação da Extensão; 2. Envolvimento com a Extensão.

Objetivo relacionado ao ODS: 4 Educação de Qualidade.

Objetivo Estratégico 09: Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa.

Linhas de ação: 1. Parcerias e convênios; 2. Fontes de financiamento.

Objetivo relacionado aos ODS: 4 Educação de Qualidade; 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura.

EXCELÊNCIA NA GESTÃO

Objetivo Estratégico 10: Aprimorar a atratividade das carreiras da Universidade visando à preservação de quadros de alto nível condizentes com a missão e a visão de futuro da Unicamp.

Linhas de ação: 1. Capacitação de pessoas; 2. Atração de talentos; 3. Clima organizacional; 4. Reconhecimento e mérito profissional.

Objetivo relacionado aos ODS: 4 Educação de Qualidade; 8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico.

Objetivo Estratégico 11: Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da Universidade.

Linhas de ação: 1. Sustentabilidade financeira e orçamentária; 2. Quadro de servidores; 3. Recursos Extraorçamentários; 4. Gestão da Infraestrutura e de empreendimentos; 5. Capacitação de pessoas; 6. Acessibilidade.

Objetivo relacionado ao ODS: 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

**USP**

Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

Objetivo Estratégico 12: Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade.

Linhas de ação: 1. Sistemas computacionais (TI); 2. Gestão de Contratos; 3. Desburocratização; 4. Gestão por processos; 5. Satisfação dos usuários.

Objetivo relacionado ao ODS: 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Objetivo Estratégico 13: Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde.

Linhas de ação: 1. Gestão de pessoas na área da saúde; 2. Gestão de recursos, de insumos e de ativos; 3. Administração sustentável de convênios; 4. Custeio e investimentos.

Objetivo relacionado ao ODS: 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

**USP**

Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

2. Universidade Nacional Autónoma do México – UNAM – México

Visão: Consolidar-se como unidade universitária reconhecida pela capacidade de conceber e implementar metodologias de planejamento e acompanhamento de acordo com as características e necessidades das entidades acadêmicas, bem como pela qualidade da formação e informação que disponibiliza para a tomada de decisão das entidades e universidade dependências.

Missão: Reforçar o planejamento como instrumento permanente de gestão institucional da Universidade, apoiando a administração central e as entidades acadêmicas.

Valores:

- Convivência pacífica e respeito pela diversidade cultural, étnica e pessoal.
- Igualdade.
- Liberdade de pensamento e expressão.
- Respeito e tolerância.
- A laicidade nas atividades universitárias.
- Integridade e honestidade acadêmica.
- Reconhecimento e proteção de autoria intelectual.
- Responsabilidade socioambiental no trabalho acadêmico.
- Objetividade, honestidade e imparcialidade nas avaliações acadêmicas.
- Uso cuidadoso, honesto e responsável dos bens da universidade.
- Transparência no uso das informações e dos recursos públicos da Universidade.
- Privacidade e proteção de informações pessoais.

Objetivos Estratégicos: O Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 está estruturado em seis eixos estratégicos:

1. Comunidade universitária igualitária, com valores, segura, saudável e sustentável.

Programa 1.1 Identidade, autonomia e democracia

Programa 1.2 Igualdade de gênero, não discriminação e inclusão na diversidade

Programa 1.3 Segurança e participação solidária

Programa 1.4 Comunidade Saudável

Programa 1.5 Atividade física e desportiva

Programa 1.6 Universidade Sustentável

2. Cobertura e qualidade educacional.

Programa 2.1 Bacharelado

Programa 2.2 Grau



Programa 2.3 Pós-Graduação

Programa 2.4 Educação continuada, aberta e a distância

Programa 2.5 Tecnologias de aprendizagem e conhecimento

3. Vida acadêmica.

Programa 3.1 Pessoal Acadêmico

Programa 3.2 Investigação e inovação

4. Cultura.

Programa 4.1 Cultura

5. Vinculação nacional e internacionalização.

Programa 5.1 Vinculação, extensão e divulgação

Programa 5.2 Vinculação nacional

Programa 5.3 Internacionalização

6. Administração e gestão universitária.

Programa 6.1 Responsabilidade Social Universitária

Programa 6.2 Gestão administrativa

Programa 6.3 Infraestrutura



3. Universidade do Texas A&M (Texas A&M University) – Estados Unidos

Visão: A visão da Texas A&M University é baseada em quatro pilares: educação transformacional; descoberta e inovação; impacto no estado, na nação e no mundo; e universidade como comunidade. Nossos valores “Aggie” de respeito, excelência, liderança, lealdade, integridade e serviço altruísta permanecem inalterados, mas a Visão que orienta nossa grande universidade evolui para atender – e dominar – as provações de cada época e preparar os alunos para impactar o mundo.

Missão: A Texas A&M University dedica-se à descoberta, desenvolvimento, comunicação e aplicação de conhecimento em uma ampla gama de campos acadêmicos e profissionais. Sua missão de fornecer programas de graduação e pós-graduação da mais alta qualidade é inseparável de sua missão de desenvolver novos conhecimentos por meio de pesquisa e criatividade. Ele prepara os alunos para assumir papéis de liderança, responsabilidade e serviço à sociedade. A Texas A&M assume como sua confiança histórica a manutenção da liberdade de investigação e um ambiente intelectual que nutre a mente e o espírito humanos. Acolhe e procura servir pessoas de todos os grupos raciais, étnicos e geográficos, atendendo às necessidades de uma população cada vez mais diversificada e de uma economia global. No século 21, a Texas A&M University busca assumir um lugar de destaque entre as universidades públicas, respeitando sua história e tradições.

Valores: Respeito, excelência, liderança, lealdade, integridade e serviço altruísta.

Objetivos Estratégicos:

MELHORAR – EDUCAÇÃO TRANSFORMACIONAL E SUCESSO DO ALUNO.

- *Desenvolva caminhos para uma admissão bem-sucedida.*
 - Aprimorar o alcance e o apoio às famílias, escolas de ensino médio e faculdades comunitárias e expandir a articulação;
 - Aumentar a ajuda financeira e as oportunidades de bolsas de estudo por meio de doações;
 - Trabalhar lado a lado com conselheiros e instrutores em escolas secundárias e faculdades de dois anos em oportunidades de desenvolvimento profissional, especialmente para escolas secundárias iniciais. Convênios com instituições de dois anos, principalmente em regiões do estado que atualmente são sub-representadas no corpo discente.



- Aumente a retenção no primeiro ano.
 - Coordenar uma experiência de primeiro ano em toda a universidade que promova um sentimento de pertencimento para todos os novos alunos e os conecte a serviços de apoio acadêmico e estudantil, mentores de pares e oportunidades curriculares que incentivam os alunos a prosperar;
 - Implementar mudanças nas políticas curriculares, caminhos acadêmicos e outros programas para ajudar os alunos a identificar o curso mais adequado o mais rápido possível.
 - Apoiar o envolvimento do aluno e atividades comprovadas de bem-estar que aumentam a retenção no primeiro ano, especialmente para grupos sub-representados e alunos de primeira geração;
 - Aprimorar e expandir o desenvolvimento profissional de funcionários e professores para equipá-los com o conhecimento, as habilidades e as ferramentas necessárias para apoiar todos os alunos, incluindo horários flexíveis para participar dessas oportunidades com mais facilidade. o curso mais adequado o mais rápido possível.

- Aumentar as taxas de graduação.
 - Melhorar o envolvimento com os alunos para evitar interrupções de matrícula, fornecer informações *just-in-time* sobre serviços de apoio acadêmico e estudantil e acompanhamento do progresso dos alunos;
 - Facilitar o redesenho de cursos de alta matrícula para reforçar o sucesso do aluno;
 - Eliminar as disparidades nas taxas de retenção e graduação entre estratos étnicos, de gênero, de primeira geração e socioeconômicos;
 - Alavancar programas acadêmicos e de engajamento em andamento e desenvolver estruturas de suporte adicionais, incluindo um centro de aprendizado de matemática, um centro de primeira geração, um sistema de alerta precoce, um *help desk* centralizado e espaços culturais no *campus*.

- Promover o sucesso ao longo da vida
 - Apoiar o envolvimento do aluno em experiências de aprendizagem transformadoras, incluindo cursos multidisciplinares, estágios, experiências de pesquisa, programas de honra, experiências internacionais, desenvolvimento de liderança estudantil, emprego estudantil, organizações estudantis e comunidades de aprendizagem viva;
 - Integrar melhor as experiências de aprendizado acadêmico e cocurricular para que os alunos tenham mais oportunidades de aplicar liderança e desenvolvimento pessoal em seu campo acadêmico.



- Elevar a programação do Centro de Carreiras e parcerias acadêmicas e publicar amplamente carreiras de sucesso, resultados e métricas de mobilidade ascendente. Aplicar liderança e desenvolvimento pessoal em seu campo acadêmico.

ELEVAR – GRADUAÇÃO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL.

- *Desenvolva uma escola de pós-graduação e profissional reconhecida globalmente.*
 - Aprimorar estrategicamente nossos programas de pós-graduação e profissionais e elevar sua visibilidade e proeminência, tanto nacional quanto internacionalmente;
 - Atrair, desenvolver, apoiar e graduar alunos graduados e profissionais excelentes e diversificados;
 - Comprometer-se a fornecer financiamento competitivo plurianual para todos os alunos de doutorado (Ph.D.) em período integral, incluindo o aumento de subsídios individuais e institucionais para treinamento de pós-graduação e apoio de fundações;
 - Aprimorar a pós-graduação e a formação profissional interdisciplinar, reduzindo barreiras e fomentando colaborações;
 - Aprofundar nosso envolvimento com ex-alunos graduados e profissionais como aprendizes ao longo da vida;
 - Expandir os programas de mestrado profissional, incluindo programas integrativos de bacharelado e mestrado.
- *Construir uma cultura de aconselhamento inclusivo, orientação e desenvolvimento profissional.*
 - Expandir nossas ofertas de programação de desenvolvimento profissional para alunos de pós-graduação para aumentar o sucesso na carreira;
 - Equipar professores e funcionários para melhor aconselhar, orientar e ensinar alunos de pós-graduação e profissionais e promover seu crescimento profissional;
 - Cultivar um ambiente diverso, inclusivo e respeitoso entre professores, funcionários e alunos; abordar questões climáticas e culturais de forma proativa; e melhorar a transparência e a prestação de contas;
 - Melhorar a orientação profissional e os recursos de colocação para estudantes graduados e profissionais.
- *Cultivar a inovação acadêmica em programas de pós-graduação e profissionais.*
 - Fornecer maior transparência de dados de alunos graduados e profissionais e resultados de carreira para promover a melhoria contínua e a inovação dos programas;
 - Desenvolver infraestrutura e serviços de suporte ao aluno para garantir um ambiente de aprendizado digital de alta qualidade, promover a comunidade de



alunos graduados e profissionais e propagar a experiência “Aggie” para todos os alunos;

- Estabelecer oportunidades inovadoras de credenciamento para avanço profissional e atender a oportunidades de carreira emergentes para alunos tradicionais e alunos adultos;
- Criar um programa de promoção educacional e políticas para oferecer oportunidades para que os funcionários realizem seus sonhos por meio de educação adicional;
- Aprimorar os programas de desenvolvimento profissional e pessoal para aprendizes vitalícios, incluindo um foco em valores essenciais, como liderança.

FORTALECER E APROVEITAR NOSSO EMPREENDIMENTO DE PESQUISA.

- *Aumentar a amplitude e o escopo de nossa pesquisa.*
 - Estimular e apoiar pesquisas inovadoras que criem novos conhecimentos e moldem o futuro em benefício das gerações vindouras;
 - Investir em infraestrutura e ferramentas, incluindo instalações básicas e computação avançada, para liderar o país e o mundo em inovação em pesquisa;
 - Investir, apoiar e aumentar a pesquisa nas artes, humanidades e ciências sociais;
 - Apoiar a colaboração entre disciplinas com recursos financeiros e administrativos, incluindo reconhecimentos e promoções do corpo docente;
 - Fortalecer a pesquisa translacional e clínica e integrá-los em nosso amplo empreendimento de pesquisa;
 - Construir parcerias com organizações externas, incluindo indústria, laboratórios nacionais e outros, para ampliar e alavancar o alcance de nossas pesquisas;
 - Aumentar o acesso ao conhecimento e desenvolver as ferramentas para a tomada de decisão baseada em dados;
 - Elevar a visibilidade do impacto de nossas pesquisas e de nossos pesquisadores, interna e externamente;
 - Envolver alunos de todos os níveis em pesquisa e bolsas criativas para prepará-los como pensadores e líderes;
 - Cultivar e recompensar os líderes do corpo docente que são ousados em realizar oportunidades de pesquisa, seja em disciplinas tradicionais ou entre elas;
 - Reduzir os encargos administrativos e reforçar o apoio aos investigadores em todas as fases da carreira.

- *Expandir a importância e o impacto de nossa pesquisa no Texas, na nação e no planeta.*
 - Fortalecer nossa capacidade de responder às necessidades e oportunidades de hoje e de amanhã em áreas críticas como saúde, cibersegurança e resiliência;



- Liderar a criação de conhecimento para enfrentar os desafios atuais e futuros em áreas como inteligência artificial, humanidades digitais, alimentação, energia e mudanças climáticas;
- Reconhecer e apoiar a comercialização de produtos de pesquisa bem-sucedidos para maximizar o impacto público;
- Incentivar e promover um ambiente físico resiliente por meio de pesquisas e parcerias para melhorar e proteger a qualidade do ar, água e administração dos recursos naturais;
- Melhorar a saúde humana e a prestação de cuidados de saúde a populações carentes;
- Aumentar as oportunidades e a justiça social para todos os membros da nossa sociedade;
- Aumentar a visibilidade da experiência e das contribuições de nossos pesquisadores para moldar políticas estaduais, nacionais e internacionais.

CRESCER E APOIAR PROFESSORES DE CLASSE MUNDIAL

- **Investir e reter nosso atual corpo docente.**
 - Elevar a cultura de reconhecimento do corpo docente da universidade e aumentar as indicações para prêmios nacionais e internacionais;
 - Aprimorar os programas de desenvolvimento profissional;
 - Melhorar a produtividade e a retenção do corpo docente, removendo encargos administrativos desnecessários;
 - Revisar os processos de avaliação e promoção do corpo docente, especialmente para reconhecer bolsas interdisciplinares e impactos externos;
 - Promover um clima de respeito e inclusão para todos os docentes e abordar proativamente as questões de clima e equidade no *campus*;
 - Recompensar a liderança e o engajamento nas iniciativas estratégicas da universidade e na liderança profissional fora da universidade;
 - Fortalecer a governança compartilhada do corpo docente, reconhecendo e recompensando professores e administradores que participam de atividades de governança compartilhada e serviços relacionados à universidade.

- **Recrute professores excepcionais.**
 - Aumentar e diversificar estrategicamente o corpo docente – em todos os escalões – que eleva o reconhecimento nacional e internacional da universidade;
 - Contrate professores que apoiem bolsas interdisciplinares, bem como focos estratégicos de pesquisa;
 - Contrate professores que apoiem o aprendizado do aluno por meio de abordagens pedagógicas criativas e baseadas em evidências;



- Melhorar os programas que apoiam o recrutamento, incluindo oportunidades de dupla carreira;
 - Continuar a alavancar programas como o Hagler Institute for Advanced Study e a Chancellor's Research Initiative para atrair acadêmicos de renome mundial para a Texas A&M;
 - Cultivar parcerias em nossas comunidades que melhorem a qualidade de vida de todos;
 - Estender as melhores práticas de contratação de docentes para o recrutamento de docentes de Trilha Profissional Acadêmica (APT).
- *Apoiar a progressão de carreira para todos os professores.*
 - Aprimorar oportunidades e programas de desenvolvimento de liderança para líderes acadêmicos atuais e futuros;
 - Aumentar a orientação e o treinamento ao longo da carreira para apoiar o sucesso contínuo do corpo docente;
 - Estabelecer um programa para reinvestir no corpo docente em meio de carreira para aumentar o empreendimento de pesquisa e melhorar a retenção do corpo docente;
 - Aumentar as oportunidades de liderança e desenvolvimento profissional para o corpo docente da APT;
 - Revisar políticas e práticas para esclarecer planos de carreira e progressão de carreira para o corpo docente da APT.

SEJA O MELHOR LUGAR – VIVER, TRABALHAR E APRENDER

- *Priorize o bem-estar físico, emocional e social.*
 - Crie uma cultura que apoie um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, incuta práticas favoráveis à família e promova o autocuidado;
 - Aprimorar o ambiente físico de trabalho, incluindo a conformidade com a ADA para promover a saúde e a inclusão;
 - Concentrar-se no bem-estar mental e aumentar a conscientização e o acesso a recursos de saúde mental;
 - Desenvolver oportunidades inclusivas para envolvimento social, *networking*, serviço e alcance da comunidade;
 - Cultivar um senso de trabalho em equipe que valorize o papel do corpo docente e da equipe no sucesso da universidade;
 - Integrar melhor os Serviços de Instalações (SSC Services for Education) e Chartwells na cultura da universidade;
 - Melhorar a integração da comunidade.
- *Fortalecer as capacidades de liderança.*



- Garantir que a universidade tenha pessoal com habilidades críticas, talento e conhecimento especializado para o sucesso institucional;
 - Implementar planos de sucessão de talentos para líderes e colaboradores de toda a instituição;
 - Desenvolver planos de ação consistentes para atender às pesquisas periódicas de clima;
 - Padronizar sistemas de avaliação, incluindo ferramentas para identificação e desenvolvimento de lideranças;
 - Abordar as proporções de pessoal para acomodar os padrões de crescimento do *campus*.
-
- *Amplie o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários.*
 - Aumentar o respeito e o valor e abraçar a diversidade;
 - Criar um plano de crescimento e desenvolvimento para cada colaborador;
 - Oferecer oportunidades para educação e treinamento contínuos, incluindo apoio à obtenção de diploma;
 - Estabelecer planos de carreira e desenvolver perfis de competência de posição;
 - Valorizar, reconhecer e celebrar as contribuições e realizações dos funcionários;
 - Promova uma comunicação positiva e fortaleça as relações de trabalho.



4. Universidade de Toronto (University of Toronto) – Canadá

Visão: Fornecer um *campus* de renome mundial, onde alunos, professores e funcionários prosperam em ambientes seguros, vibrantes e sustentáveis.

Missão: Criar ambientes que promovam o aprendizado e a descoberta, capacitando parcerias, pessoas, tecnologia, inovação e paixão. Apoiar o crescimento da Universidade de Toronto por meio da administração do *campus*, respeitando a herança e adotando a sustentabilidade.

Valores:

RESPEITO

Membros da Equipe: Somos educados, honestos, justos e amigáveis quando nos comunicamos e trabalhamos uns com os outros.

Nossos clientes: Somos justos, corteses e transparentes quando nos comunicamos e trabalhamos com você. Nós apreciamos suas circunstâncias. Oferecemos opções práticas e explicamos claramente os benefícios, impactos, planos e custos.

Comunidade Universitária: A Universidade: Honramos a herança da Universidade e reconhecemos seu papel como líder global. Promovemos a inclusão e a diversidade da comunidade universitária.

DEDICAÇÃO

Membros da Equipe: Nós temos orgulho do nosso trabalho. Assumimos com entusiasmo os desafios de cuidar do crescente *campus* da Universidade. Exploramos ativamente novas inovações

Nossos clientes: Somos acessíveis e concentramos nossa energia no que é possível. Compartilhamos abertamente nossa experiência e aprendemos com nossos clientes.

Comunidade Universitária: Honramos o compromisso da Universidade de fornecer pesquisa e aprendizado da mais alta qualidade.

COLABORAÇÃO

Membros da Equipe: Trabalhamos diligentemente para construir uma equipe F&S forte e unificada. Ajudamos uns aos outros, desenvolvemos soluções, aprendemos e compartilhamos nossa experiência de bom grado.

Nossos clientes: Conquistamos a confiança dos nossos parceiros. Criamos soluções juntos. Mostramos interesse genuíno em seus planos e prioridades.

Comunidade Universitária: Usamos uma abordagem colegial para formar parcerias mutuamente benéficas. Somos mais fortes juntos.



RESPONSABILIDADE

Membros da Equipe: Fazemos o que dizemos que vamos fazer. E nós fazemos isso bem. Sempre procuramos maneiras de melhorar as coisas, aprimorar nossas habilidades e aproveitar a tecnologia.

Nossos clientes: Usamos sabiamente os recursos que nos foram confiados para ajudá-lo a ter sucesso. Nós temos orgulho do nosso trabalho. Fornecemos consistentemente excelente qualidade e valor aos nossos parceiros. Equilibramos as necessidades atuais e as ambições de longo prazo.

Comunidade Universitária: Demonstramos responsabilidade ao cuidar de forma confiável dos ativos do campus e fornecer ambientes seguros, confortáveis e sustentáveis para alunos, professores, funcionários e visitantes.

Objetivos Estratégicos: As estratégias da Universidade de Toronto se baseiam em 5 pilares: Ótimo lugar para trabalhar; Liderança em administração do *campus*; Superior – soluções do cliente (confiança); Inovação / Tecnologia; Impacto / Sustentabilidade.

Ótimo lugar para trabalhar: (i) Desenvolver a capacidade dos nossos colaboradores para responder às necessidades em constante evolução das Instalações e Serviços, dos nossos parceiros e dos nossos clientes; (ii) Criar uma cultura de equipe robusta que promova o engajamento da equipe, respeito mútuo, reconhecimento e colaboração.

Liderança em administração do *campus*: (i) Implementar um modelo de manutenção preditiva que aumentará a confiabilidade dos ativos; (ii) Implementar uma abordagem integrada de gerenciamento de ativos que garantirá o desenvolvimento, operações e plano de manutenção diferida sejam integrados em um sistema abrangente; (iii) Desenvolver e implementar um plano atualizado de Padrões de Construção para garantir instalações de última geração em termos de diversidade de alunos, programas, pesquisa, tecnologia e comunidades de aprendizado; (iv) Desenvolver e implementar um Plano Diretor de Utilidades de longo prazo para garantir a renovação de nosso sistema de energia distrital de mais de 100 anos, preparar o *campus* para o crescimento e superar nossos compromissos com as mudanças climáticas.

Superior – soluções do cliente (confiança): (i) Envolver nossos clientes no desenvolvimento de soluções transparentes e que agreguem valor; (ii) Criar uma cultura de melhoria contínua da qualidade F&S (serviços, gestão, instalação, administração, etc.), que permitirá melhores sistemas e soluções orientados para o cliente; (iii) Melhorar as comunicações de atendimento ao cliente com estratégias aprimoradas pessoalmente e habilitadas por tecnologia.



Inovação / Tecnologia: (i) Implementar tecnologia para melhorar o gerenciamento de ativos, incluindo um sistema de gerenciamento de ativos corporativos; (ii) Implementar tecnologia para melhorar a experiência do cliente, permitindo reduções nos custos de ocupação, melhorando os sistemas de ordem de serviço e aprimorando as plataformas de comunicação; (iii) Implementar tecnologia para melhorar a excelência operacional, incluindo aprimoramentos que dão suporte ao trabalho diário de nossa equipe.

Impacto / Sustentabilidade: (i) Ser reconhecido como o “hub” (eixo) de iniciativas sustentáveis e informações que integram a sustentabilidade no tecido das operações da Universidade; (ii) Exceder os compromissos de redução de carbono da University Climate Change Coalition (UC3); (iii) Reimaginar nosso padrão de sustentabilidade para garantir que nossas instalações sejam projetadas e operadas para pessoas e seu bem-estar; (iv) Ser um líder em aprendizado e experiência, propiciando oportunidades em laboratório vivo para nossos alunos e professores.



5. Universidade de Bolonha (Alma Mater Studiorum Università di Bologna) – Itália

Visão: (i) A *Alma Mater Studiorum* é uma Universidade *multicampus* que cresce constantemente em números e dimensões, e aspira constantemente à mais alta qualidade educacional e científica; (ii) É uma Universidade com mais de nove séculos de história, empenhada em inovar e renovar-se a cada dia; (iii) É uma Universidade que se mantém firmemente enraizada no seu território e nos seus territórios, e que se abre cada vez mais decididamente ao mundo; (iv) É uma Universidade que sempre se caracterizou como um *Studium generale*, e visa crescer e se destacar nos campos disciplinares individuais; (v) É uma Universidade que sabe competir e vencer, e sobretudo sabe colaborar, no interesse de toda a comunidade; (vi) É uma Universidade que cultiva a pesquisa pura e gratuita, e se preocupa constantemente com as implicações educacionais e sociais de sua pesquisa; (vii) É uma Universidade que visa à inclusão máxima, e sabe valorizar o talento e o mérito de todos.

Tudo isto é e deve ser a Universidade de Bolonha: face às novas oportunidades que o futuro nos oferece, bem como face às novas dificuldades que nos apresenta um contexto econômico e social cada vez mais complexo, a nossa tarefa é reafirmar e fortalecer uma identidade orgulhosamente múltipla, alimentada diariamente pelo empenho de todos nós.

Missão: A longa história, o compromisso diário e a tensão em relação ao futuro fazem da Universidade de Bolonha uma comunidade de pessoas onde valores e objetivos aparentemente irreconciliáveis convivem harmoniosamente, complementam-se e reforçam-se mutuamente.

Valores:

- Fortalecer nosso caráter de universidade pública, autônoma, laica e pluralista;
- Promover o desenvolvimento de todos os campos do conhecimento, seu diálogo mútuo e suas implicações educacionais;
- Aumentar o sentido da nossa responsabilidade social em todas as atividades;
- Promover a aplicação dos princípios de equidade, sustentabilidade, inclusão e respeito à diversidade em todas as áreas.

Objetivos Estratégicos: O plano estratégico foi construído sob 4 princípios: P1 – Fortalecer nosso caráter de universidade pública, autônoma, laica e pluralista; P2 – Promover o desenvolvimento de todos os campos do conhecimento, seu diálogo mútuo e suas implicações educacionais; P3 – Aumentar o sentido da nossa responsabilidade social em todas as atividades; e P4 – Promover a aplicação dos princípios de equidade, sustentabilidade, inclusão e respeito à diversidade em todas as áreas.



Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

É dividido em 4 áreas: (i) Didática e comunidade estudantil; (ii) Pesquisa; (iii) Pessoas; e (iv) Sociedade.

Considerando os 4 princípios e as 4 áreas foram definidos 50 objetivos, com metas de curto, médio e longo prazo, todos relacionados com os ODS e/ou os PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – Plano Nacional de Recuperação e Resiliência).

Objetivo 1: Aumentar as intervenções pelo direito de estudar

Objetivo 2: Aumentar a atratividade nacional e internacional dos programas de estudo

Objetivo 3: Receber e acompanhar os alunos ao longo de seu percurso de estudo

Objetivo 4: Reduzir a dispersão dos alunos e promover estudos regulares

Objetivo 5: Melhorar os serviços para estudantes

Objetivo 6: Aumentar e qualificar espaços de estudo e convívio estudantil

Objetivo 7: Aumentar a disponibilidade e qualidade dos alojamentos para estudantes

Objetivo 8: Incentivar a participação dos alunos na vida acadêmica

Objetivo 9: Proteger a liberdade e a autonomia da pesquisa básica e garantir a ética e a integridade da pesquisa

Objetivo 10: Melhorar a qualidade dos espaços, equipamentos e infraestruturas de pesquisa numa lógica de compartilhamento

Objetivo 11: Aumentar e melhorar o recrutamento no exterior e no país

Objetivo 12: Aumentar a mobilidade internacional do pessoal docente e técnico-administrativo

Objetivo 13: Garantir a qualidade e a transparência de todas as informações dentro e fora da comunidade universitária

Objetivo 14: Aumentar o impacto social, econômico e cultural da *Alma Mater* no território em que atua.



USP

Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

- Organizar eventos públicos com o objetivo de divulgar a pesquisa e ensino da *Alma Mater* na sociedade civil, e aumentar seu potencial também para a definição de novas políticas sociais pelas autoridades locais
- Adotar estratégias de comunicação eficazes destinadas a promover e valorizar, junto da sociedade civil, todas as atividades da *Alma Mater*, sensibilizando também as realidades públicas e privadas do território de sua atuação
- Organizar eventos culturais públicos de caráter internacional, também em colaboração com parceiros estrangeiros
- Realizar investigações científicas destinadas a evidenciar o impacto da *Alma Mater* em termos sociais, econômicos e culturais

Objetivo 15: Fortalecer o papel da *Alma Mater* como lugar de acolhimento para os ameaçados (pessoas em situação de risco ou instabilidade), também através da participação em redes internacionais

Objetivo 16: Fortalecer a programação conjunta com o serviço de saúde para uma integração mais efetiva da atividade assistente, educacional e científica

Objetivo 17: Garantir educação de qualidade, inovadora e sustentável a longo prazo

Objetivo 18: Promover experiências de estudo e treinamento em pesquisa no exterior

Objetivo 19: Fortalecer a dimensão internacional do ensino

Objetivo 20: Fortalecer a qualidade da pesquisa

Objetivo 21: Promover pesquisa interdisciplinar

Objetivo 22: Apoiar e aumentar a participação em chamadas competitivas de níveis internacional, nacional e local

Objetivo 23: Qualificar o doutorado na dimensão internacional e fortalecer seu papel no mundo da produção e na administração pública

Objetivo 24: Fortalecer a pesquisa biomédica e translacional ao aprimorar plataformas compartilhadas e um envolvimento mais amplo nas redes de saúde

Objetivo 25: Aumentar nossa consciência sobre os impactos sociais da pesquisa

Objetivo 26: Aumentar a análise de mérito no recrutamento e progressão da carreira

**USP**

Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

Objetivo 27: Promover o diálogo com as instituições de ensino para orientação e formação

Objetivo 28: Promover estágios curriculares e de formação

Objetivo 29: Qualificar e aprimorar percurso de formação profissionalizante e permanente

Objetivo 30: Melhorar a orientação para aumentar a dos formandos

Objetivo 31: Promover o desenvolvimento da ciência aberta

Objetivo 32: Aprimorar o papel das pessoas como capital humano para investir em um sistema circular virtuoso

Objetivo 33: Aumentar as colaborações com realidades públicas, privadas e do terceiro setor para promover o desenvolvimento dos territórios e aumentar suas vocações

Objetivo 34: Aumentar e tornar as iniciativas de engajamento público mais efetivas

Objetivo 35: Promover iniciativas de captação de recursos para iniciativas de alto impacto social

Objetivo 36: Fortalecer projetos de cooperação para o desenvolvimento social, econômico e cultural

Objetivo 37: Potencializar e consolidar as ações de empreendedorismo e transferência de tecnologia

Objetivo 38: Aumentar e promover o patrimônio cultural da *Alma Mater*

Objetivo 39: Fortalecer as atividades de pesquisa e treinamento para melhorar a eficácia dos modelos de atendimento e das políticas de saúde

Objetivo 40: Aumentar serviços para alunos com deficiências e DSA (Disturbi Specifici dell'Apprendimento – Dificuldades Específicas de Aprendizagem)

Objetivo 41: Promover pesquisa, formação e terceira missão sobre os princípios de equidade, sustentabilidade, inclusão e respeito à diversidade

Objetivo 42: Simplificar processos, também através da transformação digital

**USP**

Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

Objetivo 43: Melhorar o bem-estar no trabalho

Objetivo 44: Promover o respeito pelo gênero no acesso a estudos, recrutamento e progressão na carreira

Objetivo 45: Agir na prevenção de riscos, segurança e aumento da acessibilidade de edifícios e espaços

Objetivo 46: Melhorar o patrimônio imobiliário

Objetivo 47: Promover atividades científicas e educacionais sobre a sustentabilidade dos serviços à pessoa e à comunidade

Objetivo 48: Reduzir o consumo de energia e promover a eficiência energética dos edifícios

Objetivo 49: Promover mobilidade com baixo impacto ambiental

Objetivo 50: Adoção de um modelo de gestão ambiental eficiente, também na perspectiva da economia circular



Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

6. Universidade de Oxford (Oxford University) – Reino Unido

Visão: Trabalharemos como uma Oxford reunindo nossa equipe, alunos e ex-alunos, nossas faculdades, departamentos e divisões para fornecer pesquisa e educação de classe mundial. Faremos isso de forma a beneficiar a sociedade em escala local, regional, nacional e global. Construiremos as tradições de longa data da universidade, de bolsa de estudos independente e liberdade acadêmica, ao mesmo tempo em que promovemos uma cultura na qual a inovação e a colaboração desempenham um papel importante.

A distinta estrutura democrática da Universidade, nascida de sua história, continuará a oferecer uma fonte de força. Da mesma forma, a estrutura colegiada de Oxford fornece à Universidade os principais aspectos de sua força acadêmica e sua experiência estudantil altamente atraente. Oxford continuará a promover a natureza interdisciplinar das faculdades, sua força de ensino e seu senso de comunidade definidor e duradouro.

Missão: O avanço da aprendizagem pelo ensino e pesquisa e sua divulgação por todos os meios.

Valores: Estamos comprometidos com a igualdade de oportunidades, com a inclusão e com o apoio ao bem-estar dos funcionários e alunos, garantindo que os melhores alunos e funcionários possam florescer em nossa comunidade. Acreditamos que uma equipe diversificada e um corpo discente fortalecem nossa pesquisa e aprimoram o aprendizado de nossos alunos.

Objetivos Estratégicos:

Educação: Através de um compromisso com a educação pessoal de cada aluno, forneceremos uma educação de qualidade e experiência que equipará os alunos com os valores, habilidades e disciplina intelectual que os capacitarão a fazer uma contribuição positiva para a sociedade.

Pesquisa: A Universidade de Oxford é mundialmente famosa por sua excelência em pesquisa e abriga alguns dos mais talentosos cientistas e estudiosos de todo o mundo. Nosso trabalho melhora a vida de milhões, resolvendo problemas do mundo real por meio de uma extensa rede de parcerias e colaborações. A amplitude de nossa pesquisa e as conexões entre as disciplinas impulsionam o avanço do conhecimento, compreensão, inovação e criatividade.



Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

Pessoas: As pessoas são a base do sucesso da Universidade e a qualidade de nossa equipe acadêmica, de pesquisa, profissional e de apoio é fundamental para o nosso futuro. Para que Oxford continue sendo uma instituição líder mundial em pesquisa e ensino, devemos continuar a atrair, recrutar e apoiar indivíduos talentosos e a fornecer um ambiente diverso, inclusivo, justo e aberto que permita que a equipe cresça e floresça. Nossas políticas e processos de Recursos Humanos fornecem a estrutura para que departamentos e faculdades apoiem seus funcionários e respondam ao ambiente externo em constante mudança.

Engajamento e parceria: Ao aprimorar o envolvimento público, a troca de conhecimento e a cultura de inovação da Universidade, pretendemos garantir que nossa pesquisa e educação beneficiem públicos mais amplos na região de Oxford, no Reino Unido e globalmente. Para isso, trabalharemos em parceria com organizações públicas, privadas, voluntárias e comerciais e nossos ex-alunos.

Recursos: A Universidade de Oxford se beneficia da administração cuidadosa dos recursos pelas gerações anteriores – garantir que a Universidade permaneça financeiramente e ambientalmente sustentável no futuro é fundamental. Melhorar a eficiência e a eficácia de nossos serviços de suporte, simplificando os sistemas e trabalhando juntos de forma mais colaborativa, será fundamental para fornecer uma plataforma sustentável para sustentar nossa educação e pesquisa.



7. Universidade Ocidental de Sydney (Western Sydney University) – Austrália

Visão: A Universidade é responsável por seus valores. Seremos guiados por eles na recuperação e renovação. Nossos valores definem quem somos e o que esperamos e encorajamos uns nos outros. Eles são vividos e incorporados nos comportamentos de todos dentro da comunidade da Universidade. Nossos valores representam um compromisso com nossos alunos, pessoas e comunidades, tanto locais quanto globais. Nossos valores são: Ousadia, Justiça, Integridade, Excelência.

Missão: Começando em Western Sydney University, nossos alunos terão sucesso, nossa pesquisa terá impacto e nossas comunidades prosperarão por meio de nosso compromisso com a excelência, sustentabilidade, equidade, transformação e conectividade.

Valores: Nossos valores definem quem somos e o que esperamos e encorajamos uns nos outros. Eles são vividos e incorporados nos comportamentos de todos dentro da comunidade da Universidade. Nossos valores representam um compromisso com nossos alunos, pessoas e comunidades, tanto locais quanto globais. Nossos valores são: Ousadia, Justiça, Integridade, Excelência.

Objetivos Estratégicos: As estratégias foram divididas em quatro temas: Sustentabilidade, Equidade, Transformação e Conectividade.

Sustentabilidade: *Princípios:* Trabalhamos para garantir uma melhor qualidade de vida para todos, agora e no futuro, de forma justa e equitativa, dentro dos limites dos ecossistemas de suporte. *Metas:* Por meio de currículo, pesquisa, engajamento, operações e ambiente construído, a Universidade manterá o THE Impact Rankings entre os 10 primeiros em todo o mundo. *Medidas para alcançar o sucesso:* Aumentar a reputação da Universidade; Adotar energia renovável nas operações do *campus* e avançar em direção à neutralidade de carbono em 2030; Demonstrar resiliência e robustez financeira aumentando o *corpus* da Universidade e mantendo a liquidez.

Equidade: *Princípios:* Mantemos nosso compromisso de longa data de melhorar a vida de nossos alunos, pessoas e comunidades, promovendo justiça, justiça social e oportunidades de sucesso. *Metas:* Como uma universidade reconhecida globalmente da e para a região de Western Sydney, definiremos a referência para diversidade, inclusão e equidade. *Medidas para alcançar o sucesso:* Aumentar a proporção de nossos alunos que são indígenas; Representar a equidade de gênero, diversidade e inclusão em nossa cultura, força de trabalho, processos e políticas.



Transformação: *Princípios:* Estamos redefinindo o papel das universidades australianas através da transformação da universidade e das comunidades que servimos para a melhoria dessas comunidades. Por meio do Western Growth, estamos cocriando as cidades do futuro em toda a região. Nossos esforços de transformação inspirarão nossos alunos, funcionários e comunidades a se transformarem. *Metas:* A pesquisa de alta qualidade da Universidade abordará de forma colaborativa os desafios globais e informará nosso currículo inovador e flexível, garantindo que nossos graduados altamente empregáveis sejam reconhecidos por sua capacidade de criar futuros sustentáveis por meio de liderança local e global. *Medidas para alcançar o sucesso:* Melhorar a qualidade e o impacto de nossa pesquisa; Aumentar a retenção de nossos alunos nacionais e internacionais e a qualidade e empregabilidade de nossos graduados; Expandir a proporção de currículos e microcredenciais que são cocriados com parceiros da indústria e da comunidade.

Conectividade: *Princípios:* Estamos inseridos no crescimento econômico, cultural e social da região, construindo uma sociedade mais igualitária e sustentável para alunos, funcionários e comunidades. *Metas:* A Universidade expandirá nossa entrega colaborativa de instalações ricas em tecnologia, flexíveis e de alto conforto para ensino e aprendizado, pesquisa e engajamento, fazendo uma diferença mensurável para o bem-estar, prosperidade, saúde e cultura das comunidades nas quais estamos inseridos e engajados. *Medidas para alcançar o sucesso:* Melhorar a satisfação, engajamento, apoio e pertencimento do aluno; Gerar impacto positivo para e com nossas comunidades e parceiros por meio de transformações sociais, econômicas, culturais e locais; Expandir a proporção de currículos e microcredenciais que são cocriados com parceiros da indústria e da comunidade.



Discussão e análise

Após a descrição da Visão, Missão, Valores e Objetivos Estratégicos das universidades de referência global, buscamos levantar algumas questões. Como se constrói a Missão da universidade? Como se constrói a Visão da universidade (o lugar em que ela quer chegar)? Como se constrói os Valores de uma Universidade? Como escolher as melhores estratégias para universidade?

Ficou nítido como cada universidade tem a sua própria Missão e Visão diante do material exposto, mesmo se tratando de uma atividade em comum entre elas. Isso acontece porque cada instituição tem o papel significativo dentro do seu território, seja referente ao âmbito local, regional, nacional ou internacional. O fator territorial é primordial na construção da Missão e Visão de uma universidade, pois as universidades são instituições que buscam respostas para diversos problemas da sociedade, explicar fenômenos e facilitar a vida das pessoas, tudo isso por meio do avanço da ciência, nas diversas escalas existentes.

A Missão e Visão das universidades também estão intrinsecamente relacionadas à história e à função que a instituição tem para o desenvolvimento do seu país. Ao analisar os documentos, ficou perceptível que as universidades de países subdesenvolvidos estão mais preocupadas com a inclusão, diversidade e desenvolvimento social. Pois é fato notório, por meio de diversas pesquisas realizadas, que pessoas que têm uma escolaridade alta, com nível superior, conseguem uma ascensão na vida profissional em relação às pessoas com escolaridade mais baixa. O ensino superior em países subdesenvolvidos acaba sendo uma promoção social para diversos grupos de pessoas (negros, indígenas, pobres, transgêneros, mulheres, mães, etc.). Mas nem todos os países possuem universidades com cursos de ensino superior gratuito e, sobretudo, com recursos para ações afirmativas junto aos estudantes.

Esse cenário é exposto na análise do professor Simon Schwartzman (2006, p. 171):

“Os melhores institutos e departamentos acadêmicos não são mais aqueles que tentam exercer o papel da *intelligentsia*, mas aqueles que constroem sua competência antenados com a comunidade internacional, e estabelecendo vínculos pragmáticos com a sociedade ao seu redor”.

Ao pensar o planejamento e o desenvolvimento das atividades de uma universidade hoje, em qualquer país do mundo, há uma necessidade de trazer respostas para a sociedade local, sobretudo de instituições com financiamento/orçamento público. A promoção do desenvolvimento social passa pelo avanço educacional e de soluções rápidas para questões emergentes. Por isso, as atividades de “extensão” – que, ao longo de muitos anos, recebiam pouco investimento e sempre ficaram atrás das atividades de



“ensino” e “pesquisa” – agora passam a ter mais destaque e valor agregado para a gestão universitária. É preciso dar respostas e atuar junto à sociedade.

Acerca dos Valores das universidades foi possível constatar uma certa simetria entre elas, da qual, foi realizado agrupamentos em três blocos: **(i) Compromisso com Princípios Fundamentais e Sociais; (ii) Foco em Educação, Inovação e Engajamento; (iii) Valores Humanos e Comunitários.**

Compromisso com Princípios Fundamentais e Sociais

- Respeito à vida e direitos fundamentais
- Autonomia acadêmica e de gestão
- Liberdade de pensamento e pluralismo de ideias
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão
- Conduta ética, legalidade, moralidade e eficiência
- Educação laica e de excelência como um bem público
- Convivência pacífica e respeito à diversidade cultural
- Igualdade e tolerância
- Responsabilidade socioambiental e sustentabilidade
- Integridade acadêmica e reconhecimento da autoria intelectual
- Privacidade e proteção de informações pessoais
- Inclusão, acolhimento e equidade de diversidade
- Relação dialógica e colaborativa com a sociedade
- Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social
- Internacionalização e visão de futuro
- Transparência, gestão democrática e responsabilidade administrativa/financeira

Foco em Educação, Inovação e Engajamento

- Educação de excelência
- Compromisso com formação integral e cidadã
- Estímulo à interdisciplinaridade e diversidade do conhecimento
- Estímulo à criatividade, inovação, pensamento crítico e liderança
- Compromisso com pesquisa e aprendizado de alta qualidade
- Colaboração, construção de parcerias e trabalho em equipe
- Apoio ao desenvolvimento e aplicação do conhecimento
- Promoção do diálogo e da inclusão

Valores Humanos e Comunitários

- Respeito, cortesia, honestidade e amizade nas interações
- Orgulho no trabalho, entusiasmo e busca por inovação
- Comprometimento, confiança, responsabilidade e melhoria contínua
- Cuidado, acessibilidade e compreensão das necessidades dos outros
- Apoio ao bem-estar, igualdade de oportunidades e justiça



Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

No que tange à seleção dos Objetivos Estratégicos adotados pelas universidades é possível ver semelhanças fortes entre elas; entretanto, o que difere uma de outra é a capacidade de investimento, gestão e governança.

Ao realizar uma análise sobre as estratégias das universidades foi possível constatar a existência de padrões, agrupamentos que estão direcionados em três grandes campos: **(i) responsabilidade social e ambiental; (ii) gestão e governança universitária; e (iii) ensino pesquisa e extensão.**

No que tange ao campo de estratégias sobre **responsabilidade social e ambiental**, é possível perceber que existem pontos convergentes entre diversas universidades. São eles:

- Comprometimento com o papel social da Universidade;
- Consolidar práticas de sustentabilidade ambiental;
- Promover políticas de acolhimento e de permanência estudantil, compatíveis com a realidade social dos estudantes;
- Estimular a cultura do empreendedorismo e inovação social em ambientes diversos;
- Aprimorar políticas de diversidade e inclusão – Fortalecer a estrutura institucional para a inclusão de pessoas com deficiência, povos indígenas e diversidade sexual;
- Promover políticas de igualdade de gênero;
- Melhorar a qualidade de vida da comunidade universitária, priorizando o bem-estar físico, emocional e social;
- Aumentar as oportunidades e a justiça social para toda sociedade;
- Aumentar inserção de aluno no mercado de trabalho;
- Promover o esporte e a recreação em toda a comunidade universitária.

Nas estratégias das universidades sobre **gestão e governança universitária** foi constatada simetria nas seguintes estratégias mencionadas:

- Promover a sustentabilidade financeira e orçamentária;
- Promover iniciativas de captação de recursos;
- Gestão universitária transparente;
- Identidade, autonomia e democracia;
- Promover a eficiência e a eficácia dos processos acadêmicos, técnico-administrativos e de comunicação;
- Gestão integrada dos serviços e atividades da Universidade;
- Digitalização e simplificação de processos, integração de aplicações e transformação digital;
- Aperfeiçoar a política de qualificação e capacitação permanentes dos servidores para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo;
- Melhorar o bem-estar no trabalho;
- Fortalecer a governança compartilhada do corpo docente e administradores;
- Melhorar a qualidade dos espaços, equipamentos e infraestruturas.



As estratégias de **ensino, pesquisa e extensão** das universidades são amplas e diversas. Seleccionamos algumas que apresentam destaque por serem utilizadas por várias instituições:

- Internacionalização para a comunidade acadêmica;
- Buscar e fortalecer parcerias internacionais estratégicas;
- Participar em projetos de colaboração nacional e internacional e formar redes de cooperação;
- Atrair e reter alunos excepcionais de todas as origens;
- Promover formação inclusiva, global, interdisciplinar, transdisciplinar e multidisciplinar desde a graduação;
- Promover pesquisa de excelência;
- Promover ensino de graduação e pós-graduação de excelência;
- Reconhecer e valorizar as atividades de extensão;
- Fortalecer projetos de cooperação para o desenvolvimento social, econômico e cultural;
- Buscar parcerias em áreas de relevância social, ambiental, científica e tecnológica;
- Atração de talentos estudantes nacionais e internacionais;
- Potencializar e consolidar as ações de empreendedorismo, investigação, inovação e transferência de tecnologia;
- Criação e transferência de conhecimento a nível internacional;
- Aumentar a comunicação e visibilidade da produção acadêmica;
- Redução da evasão e reprovação;
- Aprofundar o envolvimento com egressos.

O desenvolvimento desse material serviu para termos uma dimensão sobre quão importante o planejamento estratégico é para as universidades, sobretudo para aquelas instituições que querem estar entre as melhores no mundo, buscando o desenvolvimento da sociedade através do trabalho científico.

Concluimos que o Planejamento Estratégico em Universidades é de suma importância como guia para o futuro, sendo a referência para construção de Planos de Gestão e Planos de Ação, tendo objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, em que possa buscar soluções e respostas para os mais diversos problemas da sociedade.



Missão, visão, valores, objetivos e metas
para as Pró-Reitorias e Gestão

Referências

OXFORD UNIVERSITY. Strategic Plan 2018-2024. Disponível em: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-24>. Acesso em: 06 fev. 2023.

SCHWARTZMAN, S. A universidade primeira do Brasil: entre intelligentsia, padrão internacional e inclusão social. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 20, n. 56, p. 161-189, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10128>. Acesso em: 29 maio. 2023.

TEXAS A&M UNIVERSITY. University strategic plan – Decade of excellence. Disponível em: <https://provost.tamu.edu/Strategic-Planning>. Acesso em: 02 maio 2023.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Coordinación General de Planeación y Simplificación de la Gestión Institucional. Disponível em: <https://www.planeacion.unam.mx/>. Acesso em 24 abr. 2023.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023. Disponível em: <https://www.rector.unam.mx/doctos/PDI2019-2023.pdf>. Acesso em 14 abr. 2023.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Principios del Código de Ética de la UNAM. Disponível em: <https://www.personal.unam.mx/Docs/Avisos/principiosEtica.pdf>. Acesso em 24 abr. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS [UNICAMP]. PLANES – Planejamento Estratégico 2021-2025. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1tuq0y6G9wQTgRfYXL_rtk_6LkvpUeyfz/view. Acesso em: 21 mar. 2023.

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA. Piano Strategico 2022 – 2027. Disponível em: <https://www.unibo.it/en/university/who-we-are/strategic-plan-1/strategic-plan>. Acesso em: 06 fev. 2023.

UNIVERSITY OF TORONTO. Strategic Plan 2019 – 2014. Disponível: <https://www.fs.utoronto.ca/wp-content/uploads/2021/03/strategicplan.pdf>. Acesso: 02 dez. 2022.

WESTERN SYDNEY UNIVERSITY. Sustaining Success – 2021-2016 Strategic Plan. Disponível em: https://www.westernsydney.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/1819895/OVCH_5133_Sustaining_Success_2021-2026-Booklet_web_AC.pdf. Acesso em: 06 mar. 2023.