



XXIII

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



## AUTONOMIA DE GESTÃO FINANCEIRA DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS: IMPACTOS E ASPECTOS FACILITADORES, DIFICULTADORES E DESAFIADORES

**JOSÉ MUNHOZ FERNANDES**

Instituição Toledo de Ensino - ITE

[munhoz@ite.edu.br](mailto:munhoz@ite.edu.br)

**MARIA TERESA MICELI KERBAUY**

Universidade Estadual Paulista - UNESP

[teresa.kerbauy@gmail.com](mailto:teresa.kerbauy@gmail.com)

**ÁLVARO MARTIM GUEDES**

Universidade Estadual Paulista - UNESP

[alvaro.guedes@unesp.br](mailto:alvaro.guedes@unesp.br)

### RESUMO

A autonomia de gestão financeira da USP, UNICAMP e UNESP, foi conquistada em 1989 por meio de um decreto estadual, que vinculou o financiamento dessas universidades ao repasse de um percentual do imposto estadual sobre a circulação de mercadorias, prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação – ICMS, atualmente 9,57% dividido entre as três. Este artigo analisa os impactos desse modelo nos resultados das universidades e, sob a ótica dos reitores que as conduziram no período de 1989 e 2022, identifica aspectos facilitadores, dificultadores e desafiadores na governança universitária. De abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, utilizou-se o levantamento como técnica de coleta de dados e a análise de conteúdo para o seu estudo e compreensão. Nestas mais de três décadas, as universidades tiveram um salto quantitativo e qualitativo em vários indicadores relacionados ao ensino, a pesquisa e a extensão, conduzindo-as em posições de destaque em rankings nacionais e internacionais, fato atribuído ao modelo de autonomia de gestão financeira, considerado pelos pesquisados um bem fundamental, que é ao mesmo tempo adequado e desafiador. Porém, vivem atualmente incertezas diante de duas mudanças na política macroeconômica que impactam a sua principal fonte financiadora, o ICMS: a redução nas alíquotas de alguns produtos e serviços aprovada em Lei Complementar no ano de 2022 e a sua extinção, alvo da reforma tributária aprovada pelo Congresso Nacional em 2023.

**Palavras chave:** Universidade. Financiamento. Autonomia. Gestão Financeira. Governança.

## 1. INTRODUÇÃO

As universidades estaduais paulistas possuem desde 2 de fevereiro de 1989, autonomia de gestão financeira concedida pelo Decreto Estadual nº 29.598, o qual vincula um percentual da arrecadação líquida do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), atualmente 9,57%, para o financiamento da Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e Universidade Estadual Paulista (UNESP), modelo considerado pioneiro e único em nosso país.

O objetivo deste trabalho é analisar os impactos que este modelo produziu no ensino, na pesquisa e na extensão universitária e também, a partir da percepção dos reitores e reitora que conduziram essas universidades no período de 1989 a 2022, os aspectos facilitadores, dificultadores e desafiadores deste modelo de autonomia de gestão financeira na governança universitária.

O ponto de partida deste trabalho foi uma análise documental, na qual se verificou que esse modelo de autonomia de gestão financeira, permitiu às universidades estaduais paulistas, ao longo de mais de trinta anos, um salto quantitativo e qualitativo nos indicadores relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, conduzindo-as em posições de destaque nos rankings nacionais e internacionais.

Classificada como de abordagem predominantemente qualitativa, descritiva e exploratória, esta pesquisa utilizou-se do levantamento como técnica de coleta de dados e a análise de conteúdo para seu estudo e compreensão. O estudo envolveu pesquisa bibliográfica, documental e de campo, contando esta última com a aplicação de um questionário para se conhecer, junto aos reitores e reitora que conduziram as três universidades no período de 1989 a 2022, as suas percepções e vivências diante deste modelo de autonomia de gestão financeira.

O argumento que percorre esta pesquisa, é o de que a autonomia da gestão financeira das universidades estaduais paulistas constitui um elemento decisivo nas decisões de sua governança.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, abordaremos o tema autonomia universitária, suas dimensões estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 e o modelo de autonomia de gestão financeira das universidades estaduais paulistas, alvo deste trabalho de pesquisa.

### 2.1 AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA

A palavra autonomia tem origem grega e é composta pelos radicais *auto* (que significa próprio, peculiar) e *nomia* (que significa lei, regra), o que designa a ideia de direção própria. Deste esclarecimento depreende-se que a universidade tem o direito de regular a si própria, mas sem ultrapassar os limites constitucionais (RANIERI, 2013).

As primeiras universidades surgiram na Europa ocidental no início do século XIII, não sendo possível atribuir a nenhuma delas uma data precisa acerca do nascimento, embora possam ser consideradas contemporâneas as universidades de Bolonha, Paris e Oxford (CHARLE e VERGER, 1996).

De acordo com os autores, já naquela época a universidade não estava isenta de conflitos e crises. De um lado, autoridades eclesiásticas e leigas respeitavam bem ou mal a autonomia das universidades, mas, por outro lado, o papado intervinha frequentemente nos assuntos dessas instituições, supervisionando, inclusive, a ortodoxia dos ensinamentos.

Segundo Durham (2005) muitos dos pressupostos relativos à autonomia com os quais trabalhamos na atualidade, têm origem com a criação das primeiras universidades ainda no

século XIII, pois, já naquela época, elas respondiam a forças sociais muito amplas, surgindo, quase ao mesmo tempo, em diferentes países. O caso da Universidade de Paris, instituição genuinamente autóctone, é exemplar, uma vez que nasceu espontaneamente durante o processo de urbanização e desenvolvimento cultural da Europa Medieval, sendo o modelo que se generalizou mais amplamente na Europa e demonstrou, desta maneira, como a questão da autonomia já estava presente no início da história das universidades.

Para Silva (2019) a autonomia universitária está estritamente vinculada à origem das universidades e é um tema muito apreciado por elas em todo o mundo, embora deva ser analisada no contexto de cada país e suas respectivas políticas públicas. No entanto, é certo que devido às suas características de instituição dedicada ao desenvolvimento científico e tecnológico, debate crítico, ensino de alto nível, produção científica e propagação do conhecimento, a universidade tem, em sua raiz e até mesmo na razão de sua existência, a ideia de respeito pela liberdade acadêmica, pluralidade de visão de mundo, sem dogmas e prejuízos e livre de censura religiosa e política, o que é viabilizado pela autonomia universitária.

Para Marcovitch (1998) a autonomia universitária é imperativa, porque os ciclos de tempo da universidade e do governo são diferentes. Na academia se trabalha com um ciclo de quatro ou cinco anos na formação de alunos ou na preparação de pesquisadores. Portanto, afirma o autor, não é possível que os gestores da universidade fiquem desorientados a cada ano, com drásticas flutuações na liberação de recursos financeiros, o que seria fatal para projetos acadêmicos, o que não significa que, na gestão universitária, não deva ter zelo pelos recursos públicos, nem que a autonomia implica no fechamento da universidade ao meio externo, ou tampouco a ausência de fiscalização por parte do poder público.

Classificada por Ranieri (2018) como um conceito dinâmico, pois varia no tempo e no espaço, conforme circunstâncias históricas, políticas e jurídicas, a autonomia universitária, no Brasil, foi estabelecida no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, que assim a expressa: “As universidades gozam, na forma da lei, de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Consagrada como um bem jurídico, o tema autonomia universitária parece, na ótica da autora, ter renovado no Brasil o interesse por pesquisas tendo as instituições universitárias como objeto de investigação.

### **2.1.1. Dimensões da autonomia universitária**

Autonomia universitária é um tema amplo e consagrado no art. 207 da Constituição Federal, que nela expressa quatro dimensões distintas de autonomia, mas interligadas: didática, científica, administrativa e financeira/patrimonial, esta última objeto deste trabalho.

Para Ranieri e Lutaif (2020) uma distinção importante deve ser feita: apenas a autonomia didático-científica é um fim constitucional em si mesmo, as demais: administrativa, financeira e patrimonial, embora consideradas *sine qua non* para a existência da primeira, são instrumentais, não devendo, de forma alguma, serem menosprezadas, pois representam o material, os meios e, sem eles, se cai no vazio e toda a efetividade pode ser desprovida.

### **2.1.2. A autonomia de gestão financeira das universidades estaduais paulistas**

Durante muito tempo, as universidades públicas brasileiras discutiram e mobilizaram esforços no sentido de viabilizar a implantação de sua autonomia universitária, culminando

com significativos avanços em torno do tema e, após mais de vinte anos, tiveram consagrada essa reivindicação a partir de um dispositivo na Constituição Federal de 1988, o artigo 207.

No entanto, quando se analisa uma das dimensões da autonomia universitária – a de gestão financeira e patrimonial, uma das poucas experiências mais próximas do consagrado na CF é a das universidades estaduais paulistas (ROZANSKI, 2020).

Para a autora, a USP, a UNICAMP e a UNESP foram as primeiras universidades brasileiras a passar pela experiência da autonomia de forma plena, conforme o disposto no artigo 207 da CF, ou seja, autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, graças ao formato sobre o qual ela foi estabelecida pelo governo estadual na época.

Corroborando com a autora, Motta (2020) afirma que o exemplo mais conhecido de autonomia de gestão financeira e patrimonial em universidades públicas brasileiras é o das estaduais paulistas USP, UNICAMP e UNESP, concedida por meio de um decreto estadual no ano de 1989, que lhes atribui recursos por meio do repasse de 9,57% do ICMS estadual, em percentuais atuais, tornando-as responsáveis pela gestão autônoma de tais recursos, não as eximindo, no entanto, do alcance das normas de direito financeiro, como, por exemplo a Lei de Responsabilidade Fiscal.

A autonomia das três universidades estaduais paulistas reivindicada pela comunidade universitária e pelos reitores à época, foi conquistada por meio de um ato do então governador do Estado de São Paulo, Orestes Quécia, que, no dia 2 de fevereiro de 1989, baixou o Decreto nº 29.598. O dispositivo fixava naquele ano, que as liberações mensais de recursos do Tesouro a essas instituições, deveriam respeitar o percentual global de 8,4% da arrecadação do ICMS. Esse percentual foi aumentado a partir de solicitações das instituições no ano de 1992 para 9% e, em 1995, para os atuais 9,57%.

O modelo de autonomia das universidades estaduais paulistas é pioneiro no país, contribuindo para o desenvolvimento daquelas instituições, pois, com a criação de regras claras e estáveis em relação ao financiamento, garantiu à USP, UNICAMP e UNESP uma maior previsibilidade orçamentária, possibilitando-lhes o planejamento e a execução de suas atividades com maior horizonte temporal (GOLDEMBERG, 2014 apud SASSAKI, 2016).

Sobre este modelo de autonomia, Ranieri (2015) afirma que ele pode ser considerado uma exclusividade brasileira. Não há no mundo estrutura legal que assegure o repasse de verbas públicas (atualmente 9,57% do imposto estadual sobre circulação de mercadorias, serviços e transportes – ICMS), em duodécimos mensais, além do amplo espaço de gestão administrativa, financeira e patrimonial combinado com a autonomia didático-científica, entretanto, destaca a autora, no direito brasileiro a autonomia universitária também pressupõe limites e controles internos e externos.

Neste sentido, Balbachevsky e Kerbauy (2016) consideram as universidades estaduais paulistas possuidoras de uma condição de autonomia quase absoluta, peculiar, raras vezes encontradas em âmbito internacional. Mantidas por meio do ICMS, principal imposto estadual, o acesso a esses recursos é garantido por decreto e, afirmam as autoras, ao contrário do que ocorre em outros países que possuem financiamento público na educação superior, não está condicionado a nenhuma meta de desempenho.

Corroborando com Ranieri (2015) as autoras lembram que as regras gerais de uso de recursos públicos, representam os únicos fatores limitantes no uso desses fundos.

A título de ilustração e para se ter uma ideia do montante de recursos destinados ao financiamento das três universidades, o quadro 1 apresenta as liberações financeiras feitas por meio de cota-parte pelo governo do estado de São Paulo no ano de 2023.

**Quadro 1.** Repasse da cota-parte às universidades – ano 2023

**PERCENTUAL DECRETO 29.598 DE 02/02/89**

MÊS	ICMS LÍQUIDO PREVISTO  EM R\$ 1,00	LIBERAÇÕES FINANCEIRAS DO ESTADO (EM R\$)			
		TOTAL	UNIVERSIDADE		
			UNESP	UNICAMP	USP
JAN	12.253.045.598	1.256.771.786	307.915.654	288.361.493	660.494.639
FEV	11.346.804.798	1.017.776.853	249.360.646	233.525.018	534.891.189
MAR	11.876.007.418	1.080.326.399	264.685.612	247.876.772	567.764.015
ABR	11.381.640.284	1.026.197.289	251.423.697	235.457.054	539.316.538
MAI	11.888.679.043	1.170.979.533	286.896.104	268.676.787	615.406.642
JUN	11.889.768.397	1.073.513.798	263.016.489	246.313.647	564.183.662
JUL	12.353.421.543	1.203.701.735	294.913.214	276.184.772	632.603.749
AGO	12.708.705.146	1.153.263.185	282.555.506	264.611.838	606.095.841
SET	12.318.416.450	1.133.747.792	277.774.133	260.134.106	595.839.553
OUT	12.653.493.610	1.250.291.284	306.327.898	286.874.566	657.088.820
NOV	12.463.950.641	1.201.644.433	294.409.164	275.712.732	631.522.537
DEZ	14.381.939.958	1.389.956.768	340.546.670	318.920.279	730.489.819
TOT.ACUM.	147.515.872.886	13.958.170.855	3.419.824.787	3.202.649.064	7.335.697.004

Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (2024)

Como se verifica no quadro 1, as liberações financeiras do estado às universidades, que somaram em 2023 o valor de R\$13.958.170.855,00 (9,57% do ICMS líquido), foram distribuídas em percentuais correspondentes a 5,02% para a USP, 2,34% para a UNESP e 2,19% para a UNICAMP.

### 3. METODOLOGIA

De abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, utilizou-se nesta pesquisa o levantamento como técnica de coleta de dados e a análise de conteúdo para seu estudo e compreensão.

O trabalho parte de um levantamento bibliográfico sobre o tema autonomia universitária e suas dimensões, com destaque para a dimensão gestão financeira, descrevendo como ela ocorre nas universidades estaduais paulistas. Num segundo momento, por meio da coleta de dados via questionário eletrônico, junto aos reitores e reitora que conduziram a USP, a UNICAMP e a UNESP no período de 1989 a 2022, identifica e descreve as percepções desses dirigentes, do ponto de vista da governança universitária, diante deste modelo tido como pioneiro em nosso país.

Bastos e Ferreira (2016) entendem que a fala dos atores sociais, seu contexto e as situações observadas na coleta de campo, se constituem em elementos que fazem parte de uma totalidade interpretada à luz de uma teoria, que, desta forma, garantirá a validade dos resultados obtidos na investigação.

Durante estes quase trinta e cinco anos de vigência da autonomia universitária, as três universidades públicas paulistas foram conduzidas por vinte e sete reitores e uma reitora, dentre os docentes que se candidataram, foram eleitos nas suas instituições e nomeados pelos respectivos governadores. Em todas as indicações das comunidades via listas tríplexes dos mais votados, nesse período, o governador nomeou o nome mais votado pelas respectivas comunidades universitárias.

Sobre o formato de escolha via lista tríplex, Schwartzman (2023) afirma que essa prática foi uma tentativa de combinar pessoas com legitimidade dentro das instituições e a

escolha do governo, que o faz sobre aquele candidato que lhe parece mais adequado para implementar as políticas públicas para o setor.

O formato de escolha dos reitores e vice-reitores é muito parecido nas três universidades estaduais paulistas. No período em que antecede o fim do mandato dos dirigentes, abre-se um período de inscrições de chapas para a candidatura de reitor e vice, sendo requisito obrigatório para os candidatos possuírem o título de professor titular.

O Colégio Eleitoral formado pelos integrantes dos órgãos colegiados centrais nomeia uma Comissão Eleitoral, a qual procede uma consulta à comunidade por meio de votação eletrônica. O resultado da consulta retorna ao Colégio Eleitoral para homologação e encaminhamento de uma lista tríplice das chapas mais votadas ao governador do estado para a nomeação.

A tabela 1, apresenta o número de reitores, por instituição de ensino, considerada a população alvo da pesquisa.

**Tabela 1.** População alvo da pesquisa

IES	QUANTIDADE
USP	10
UNICAMP	09
UNESP	07
Total	26

Fonte: elaboração própria, com dados obtidos no site de cada IES (2022)

O número descrito na tabela 1 se refere a 100% da população alvo, ou seja, reflete o número de docentes que ocuparam o cargo de reitor no período abrangido pela pesquisa (1989-2022), não sendo considerados os dois falecimentos que ocorreram neste período. Do total da população alvo, 26 pessoas, 13 aceitaram participar da pesquisa e responderam os questionários, precedidos dos respectivo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A pesquisa de campo, com a aplicação de questionários eletrônicos enviados para o e-mail dos participantes, buscou identificar a percepção dos reitores e reitora em relação à temática desta pesquisa, qual seja, o modelo de autonomia de gestão financeira das universidades estaduais paulistas.

No questionário procurou-se conhecer as percepções dos dirigentes das três universidades estaduais paulistas sobre a experiência vivenciada nos seus mandatos, cuja abordagem envolveu os aspectos facilitadores, dificultadores e desafiadores encontrados na governança universitária diante deste modelo de autonomia de gestão financeira.

### **Técnicas e instrumento de coleta dos dados**

A coleta de dados, fase da pesquisa em que se recolhem informações prévias sobre o campo de interesse, constitui-se um dos primeiros passos de qualquer pesquisa científica, podendo ser operacionalizada por duas vias: pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, denominadas, respectivamente, de fontes primárias e fontes secundárias (MARCONI e LAKATOS, 2017).

No presente trabalho, utilizou-se, enquanto técnica de coleta, a pesquisa documental (fontes primárias) em dois tipos de fontes documentais – o direto - classificados como documentos contemporâneos, tais como documentos de arquivos públicos, publicações acadêmicas, administrativas, estatísticas, censos, dentre outros – e o indireto – esses por meio

de pesquisa de campo detalhada a seguir, que segundo Marconi e Lakatos (2017) é utilizada com o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles.

A coleta de dados, via pesquisa de campo, teve como público-alvo os reitores que conduziram as universidades estaduais paulistas no período de 1989 a 2022, totalizando 26 pessoas. O instrumento utilizado foi um questionário eletrônico elaborado pelo pesquisador, tendo sido utilizada a versão gratuita do *Google Forms* para o seu design e envio, opção esta justificada em função das dificuldades de agendamentos para a aplicação presencial, pois a maioria dos pesquisados se aposentou e reside ou atua profissionalmente em outras instituições distantes de suas localidades de origem.

### **Técnica de análise dos dados – pesquisa de campo**

Para a análise dos dados relativos às três questões abertas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2016) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, podendo, inclusive, ser empregada por qualquer tipo de comunicação, não somente as textuais, organizados em três polos cronológicos: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização e objetiva operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, podendo ou não se valer do recurso do computador. Nessa fase, é necessário retomar os objetivos da pesquisa, construir os indicadores, para, na sequência, empreender a ação da leitura flutuante e exaustiva do material, denominado de corpus de análise (BARDIN, 2016, p. 64).

O segundo polo cronológico para a análise de conteúdo, de acordo com a autora, consiste na exploração do material, cuja intenção é a elaboração dos indicadores via recorte do texto em categorias, desmembrando-o e o reagrupando por categorias de análise que podem ser palavras-chave ou frases, culminando com o terceiro polo cronológico da análise de conteúdo, que é o tratamento, a inferência e a interpretação dos dados coletados.

A partir dos três polos cronológicos definidos por Bardin (2016) os dados das fontes primárias, relativos às três questões abertas formuladas aos participantes da presente pesquisa, foram compilados do *Google Forms*, exportados e analisados, servindo-se do aplicativo NVivo – versão 14, desenvolvido pela *QSR International* (USA) e disponibilizado no Brasil na versão demonstrativa (gratuita) pela *Software.com.br*.

## **4. RESULTADOS**

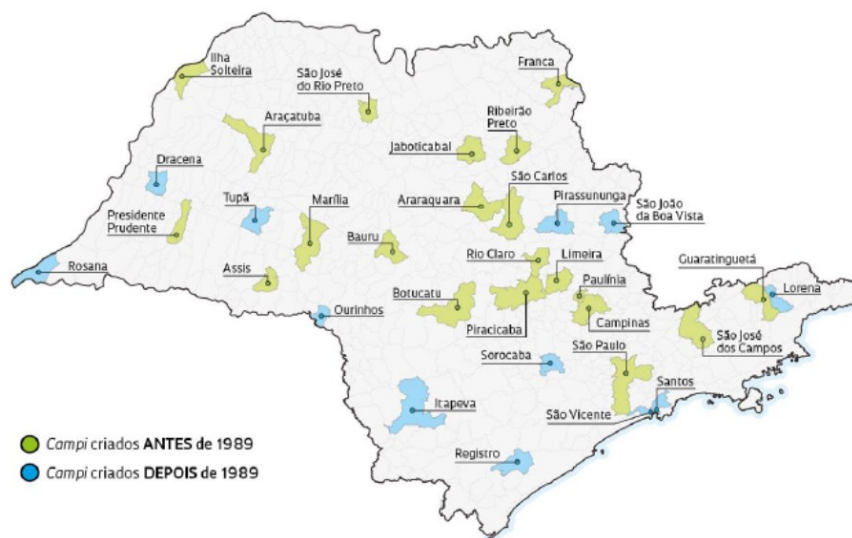
Os resultados encontrados nesta pesquisa serão apresentados em dois tópicos: os resultantes da pesquisa documental, que representam os indicadores de impacto atribuídos a esse modelo de autonomia de gestão financeira e os resultantes da pesquisa de campo, que representam as percepções dos reitores e reitora que conduziram as universidades entre o período de 1989 a 2022.

### **4.1. Autonomia de gestão financeira – indicadores de impacto**

Dentre os impactos atribuídos ao modelo de autonomia das universidades estaduais paulistas, estima-se que a dimensão gestão financeira e patrimonial tenha sido um fator preponderante na expansão dessas instituições de ensino, no que se refere, por exemplo, ao aumento da presença nos municípios paulistas, à produtividade acadêmica e científica, ao número de cursos e vagas oferecidas, titulações, bem como a presença nos rankings universitários, como veremos a seguir.

O número de campi universitários das três universidades, antes e depois da autonomia, pode ser um indicador importante. Como se verifica na figura 1, houve um aumento significativo da presença das três universidades estaduais paulistas pelo interior do estado.

**Figura 1.** Presença territorial das universidades antes e após a autonomia



Fonte: FAPESP (2019).

Até o ano de 1989 o número de cidades atendidas pelos campi universitários das três universidades era 22, após a autonomia de gestão financeira naquele ano, o número foi expandido para as atuais 33 cidades, um crescimento de 67%.

Com o regime de autonomia e vinculação orçamentária, as universidades puderam se organizar e planejar seu desenvolvimento. Comparando-se indicadores de produtividade de 1989 com os de 2017, constata-se um aumento significativo em diversos indicadores relacionados ao ensino e a pesquisa. O dado de maior destaque é o número de publicações científicas que cresceu quase 16 vezes, conforme se observa na figura 2.

**Figura 2.** Indicadores de produtividade das universidades entre 1989 e 2017

	1989	2017	Varição
<b>Funcionários</b>	35.167	27.593	-22%
<b>Docentes</b>	11.065	10.914	-1,4%
<b>Receitas do Tesouro (R\$ milhões 2017)*</b>	6.052	9.116	+51%
<b>Vagas na graduação</b>	12.584	22.169	+76%
<b>Alunos matriculados</b>	80.325	188.453	+135%
Graduação	57.055	118.920	+108%
Pós-graduação	23.270	69.533	+199%
<b>Títulos concedidos</b>	9.238	27.589	+199%
Graduação	6.900	15.976	+132%
Pós-graduação	2.338	11.613	+397%
Mestrado	1.571	6.311	+302%
Doutorado	767	5.302	+591%
<b>Publicações científicas</b>	1.064	17.175	+1.514%

\* Valores médios de 2017, corrigidos pelo IGP-DI

Fonte: FAPESP (2019).



Entretanto, observa-se na figura 2, que todos os indicadores apresentados tiveram um significativo aumento, exceto o número de funcionários e docentes que teve uma variação negativa, ou seja, redução em seus quadros.

Outro fator que merece observação é o relativo à receita do tesouro repassada às universidades no período de 1989 a 2017, sendo a variação de +51%, um percentual relativamente pequeno se computado um período de vinte e oito anos.

Para Jorge (2019), estes dois indicadores – quadro de pessoal e receitas – quando verificados com os demais, são comprovações inquestionáveis dos resultados altamente positivos deste modelo de autonomia de gestão financeira, que, na ótica do autor, provocou uma verdadeira e imediata transformação no modo de gestão universitária, pois proporcionou às universidades liberdade de escolha de como, onde e quando investir os recursos.

Para Atvars (2016), o fato de os indicadores de produção acadêmica crescerem substancialmente e o quadro de pessoal decrescer, como se observa na figura 2, é um indicador importante de que as três universidades empreenderam um esforço institucional para aperfeiçoar seus processos de trabalho, em especial voltados para as suas atividades-fim.

Outro indicador que pode ser utilizado para se examinar a provável relação entre a autonomia de gestão financeira das universidades estaduais paulistas e seus impactos em termos acadêmicos e científicos são os *rankings* universitários.

Primeiramente utilizaremos o *Times Higher Education Latin America*, ranking regional reconhecido de maior abrangência e visibilidade na mídia, para verificar o comportamento das três universidades paulistas no período de 2017 a 2023, conforme se verifica no quadro 2.

**Quadro 2.** Presença/posição das universidades estaduais paulista no *Times Higher Education*

Ano	P	US	AMP	UNIC	UN	ESP
2023		2		3		10
2022		2		3		12
2021		2		3		11
2020		2		3		10
2019		2		3		10
2018		2		1		11
2017		2		1		12

Fonte: Projeto Métricas. “THE Latam 2023: Análise do Times Higher Education Latin America 2023”. Metricas.edu, 2023.

Como se observa no quadro 2, as três universidades sempre estiveram presentes neste *ranking* no período analisado. De acordo com o Métricas (2023), a divulgação deste *ranking* ocorre anualmente durante o evento *Times Higher Education Latin America Summit*, sendo uma iniciativa empresarial e um dos seus objetivos é atrair visitantes para o site do *Times Higher Education*, além de oferecer aos estudantes e suas famílias informações para a escolha de universidades.

Analisando ainda o aspecto indicadores, em especial o número de áreas do conhecimento oferecidas pelas universidades brasileiras, o ranking *Shangai Jiao Tong – Global Ranking of Academic Subjects - 2022*, ilustrado na figura 3, mostra que as três

universidades estaduais paulistas estão entre as cinco primeiras que oferecem um número maior de opções em termos de áreas de conhecimento.

**Figura 3.** Ranking Shangai Jiao Tong – Global Ranking of Academic Subjects - 2022



Fonte: Métricas.edu, 2022.

Um terceiro *ranking* universitário em que as universidades estaduais paulistas aparecem com destaque é o *QS University Ranking Latin America e Caribe – 2023*, no qual as três instituições estão entre as dez melhores universidades latino americanas, como se observa no quadro 3.

**Quadro 2.** QS University Ranking Latin America e Caribe – 2023

IES	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO
Universidade de São Paulo – Brasil	1	100
Pontificia Universidad Católica – Chile	2	99,1
Universidade Estadual de Campinas - Brasil	3	96,2
Tecnologico de Monterrey – México	4	95,4
Universidad de Chile – Chile	5	94,9
Universidad de los Andes – Colômbia	6	92,8
Universidad Nacional Autonoma de México – México	7	91,3
Universidade Federal do Rio de Janeiro - Brasil	8	90,3
Universidad de Buenos Aires - Argentina	9	88,4
Universidade Estadual Paulista - Brasil	10	85,7

Fonte: Autores, com dados do QS University Ranking Latin America e Caribe - 2023

De acordo com Goldemberg (2019), é importante a utilização de indicadores ou métricas para se avaliar a relevância e a qualidade do que se faz nas universidades, daí os

esforços mundiais em se estabelecer os rankings universitários, embora seja uma tarefa difícil, uma vez que a missão da universidade pode ser diferente em cada país ou, no mesmo, dentro do próprio país. Cita como exemplo os Estados Unidos, onde o Massachusetts Institute of Technology se destaca na área de tecnologia digital e inteligência artificial, já a Universidade de Chicago tem a vocação para os estudos em Economia, enquanto Oxford, na área de humanidades.

No caso dos países em desenvolvimento, em especial o Brasil, lembra o autor que a questão social é muito valorizada e uma das funções de nossas universidades é a de elevar a qualidade de vida nas regiões onde estão instaladas. Exemplifica com o caso da UNESP, uma universidade com dezenas de *campi* espalhados pelas cidades do interior paulista, que nucleiam em torno delas atividades produtivas correlatas com o perfil dessas faculdades, por exemplo, zootecnia ou energias renováveis, como é o caso de unidades na região do Pontal do Paranapanema.

Os indicadores de qualidade ou métricas utilizadas nos rankings deveriam captar essa diversidade regional e cultural, além dos sinais tradicionais como trabalhos publicados e seu impacto, compreendendo-se, desta forma, a importância de um sistema científico robusto, como temos nas universidades públicas do estado de São Paulo, nas universidades federais e nos demais institutos de pesquisas existentes no Estado (GOLDEMBERG, 2019).

De acordo com Marcovitch (2019), apesar das dificuldades de se estabelecer indicadores e métricas de desempenho, impõe-se, às nossas universidades públicas, a obrigação institucional de prestar contas à sociedade e submeter-se às comparações internacionais a que estão sujeitas, pois lideram o ensino superior e a pesquisa científica em nosso país e na América Latina.

Avalia o autor que a universidade, entendida como um sistema dinâmico recebe insumos, processa-os e gera resultados e impactos, sendo assim e, ainda, considerando a sua missão e seus valores, é necessário que ela acumule informações as quais possam alimentar seu monitoramento contínuo e de sua performance como instituição, permitindo que ela própria e a sociedade, a avalie e busque constantemente a melhoria na qualidade de seus serviços.

#### **4.2. Autonomia de gestão financeira na percepção dos reitores**

Três questões foram formuladas no formato aberto e indagavam aos participantes quais os aspectos facilitadores, dificultadores e desafiadores deste modelo de autonomia de gestão financeira, eles haviam vivenciado enquanto reitores na condução de suas respectivas universidades. Estes aspectos formaram as nossas categorias de análise de conteúdo.

As respostas foram coletadas do instrumento na íntegra, geradas em arquivos no formato *word*, separados por entrevistado e nomeados com a nomenclatura E1 para entrevistado um, E2 para o entrevistado 2 e, assim, sucessivamente, de modo que não fossem identificados. Após, essas respostas foram organizadas em arquivos e estes exportados para o *Software NVivo* versão 14, para as análises de conteúdo.

De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo compreende três etapas, que podem ser entendidas como um roteiro didático: pré-análise, na qual se retomam os objetivos da pesquisa por meio de uma leitura exaustiva dos textos e se constroem os indicadores (corpus da pesquisa); exploração do material, quando se desmembra o texto em conjuntos, agrupando-o por categorias de análise; tratamento e interpretação dos dados, quando, por meio de uma análise dos dados brutos em cada categoria, se apreciam as informações obtidas depreendendo, assim, resultados.

Utilizando-se dos recursos de tecnologia da informação e comunicação do *NVivo*, fez-se, primeiramente, uma análise de *cluster*, ou seja, por agrupamento de similaridade de

respostas de cada entrevistado ante a questão formulada, por categoria de análise (facilitadores, dificultadores e desafios).

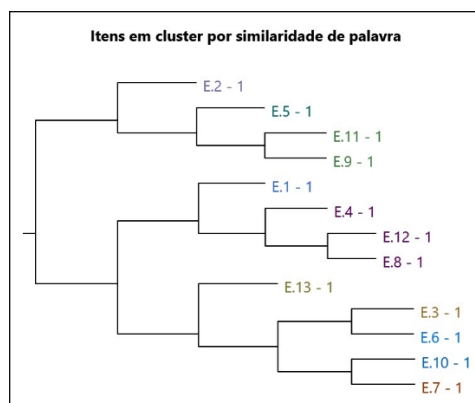
Num segundo momento, utilizando a técnica de nuvem de palavras do software *NVivo*, geramos uma imagem com as palavras mais utilizadas nas respostas dos pesquisados, por categoria de análise.

#### 4.2.1. Aspectos facilitadores

A análise de cluster feita por meio do software *NVivo*, resultou na figura 4, que indica dentre os treze reitores e reitora pesquisados, quais possuem maior ou menor nível de similaridade nas respostas à questão 1 que era “Qual ou quais aspectos facilitadores na gestão universitária, apontaria diante deste modelo de autonomia de gestão financeira? Comente”.

A representação gráfica da análise de cluster é feita por meio de chaves, indicando que quanto menor a distância vertical entre os entrevistados, maior é a similaridade de respostas entre eles, conforme se observa na figura 4.

**Figura 4:** Análise de cluster – similaridade de respostas entre os pesquisados – questão 1



Elaborado pelos autores, com dados gerados pelo software *NVivo*

Verifica-se, por exemplo, que os participantes E.11 e E.9, E.12 e E.8, E.3 e E.6 e E.10 e E.7 têm percepções semelhantes em relação à categoria de análise “facilitadores” deste modelo de autonomia de gestão financeira.

A nuvem de palavras, representada na figura 5, indica quais as palavras mais utilizadas pelos treze entrevistados nas suas respostas em relação à questão 1 (facilitadores).

**Figura 5:** Nuvem de palavras – mais utilizadas nas respostas à questão 1



Elaborado pelos autores, com dados gerados pelo software *NVivo*

Na nuvem de palavras, que representam as respostas dos treze reitores participantes, é possível identificar que as palavras na cor vermelha foram as mais utilizadas nas respostas dos participantes. Dentre elas, podemos destacar “planejamento” 12 vezes, “gestão” 10 vezes, “autonomia” 14 vezes, “financeira” 10 vezes e “universidades” 13 vezes.

Utilizando-se do roteiro didático indicado por Bardin (2016) para a análise de conteúdo das respostas dos pesquisados, verificamos que foram vários os aspectos facilitadores apontados, que consideram este modelo de autonomia de gestão financeira de fundamental importância. Destacaremos três deles e relacionaremos os demais.

O primeiro afirma que os reitores tiveram o exercício pleno da autonomia de gestão financeira, viabilizando a possibilidade de se realizar um planejamento administrativo e financeiro a médio e longo prazo, com flexibilidade na execução orçamentária e a definição de estratégias para a busca da excelência no ensino, pesquisa e extensão, bem como no cumprimento das metas estabelecidas no plano de desenvolvimento institucional das universidades.

O segundo, o fato de que, antes da autonomia de gestão financeira, os recursos das três universidades tinham que ser negociados pelos reitores período a período, provocando uma espécie de disputa entre as coirmãs pela busca de recursos que, na maioria das vezes, não eram suficientes.

O terceiro atribui, em grande parte a este modelo de autonomia de gestão financeira, o alcance de indicadores de alta produtividade, que colocam as três universidades entre as melhores do país e com importante reconhecimento internacional.

Apontam, ainda, os entrevistados, aspectos facilitadores como: aplicações financeiras, estabelecimento de contratos e financiamentos a médio e longo prazos, reserva financeira para compromissos futuros, flexibilidade e segurança na execução orçamentária, planejamento de ações e projetos vinculados ao orçamento, dentre outros.

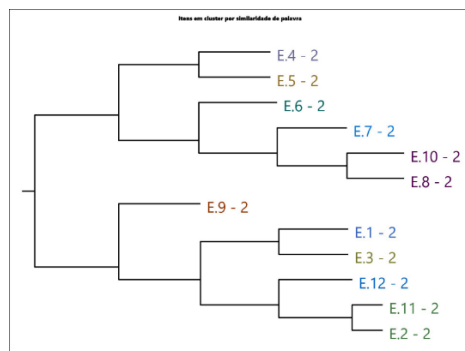
Entretanto, um dos entrevistados chama a atenção para a fragilidade jurídica da autonomia de gestão financeira, conforme se observa em sua fala:

*“Por meio do decreto da autonomia de 1989, o Estado de SP passou a cumprir, em sua plenitude, o artigo 207 da Constituição Federal de 1988, ou seja, desde esse momento, as universidades estaduais paulistas possuem autonomia não apenas didático-científica e administrativa, mas também de gestão financeira e patrimonial. Entretanto, a autonomia universitária no Estado de SP possui fragilidade jurídica por depender de um Decreto estadual que será superada somente por meio de Emenda à Constituição do Estado de São Paulo.” (E.12)*

#### **4.2.2. Aspectos dificultadores**

A análise de cluster feita por meio do software *NVivo*, resultou na figura 6, que indica, dentre os treze reitores e reitora pesquisados, quais possuem maior ou menor nível de similaridade nas respostas à questão 2 “Qual ou quais aspectos dificultadores na gestão universitária, apontaria diante deste modelo de autonomia de gestão financeira? Comente”.

**Figura 6:** Análise de cluster – similaridade de respostas entre os pesquisados – questão 2



Elaborado pelos autores, com dados gerados pelo software NVivo

Verifica-se, no caso das respostas à questão 2, representada na figura 6, que os participantes E.4 e E.5, E.10 e E.8, E.1 e E.3 e E.11 e E.2 têm percepções semelhantes em relação à categoria de análise “dificultadores” deste modelo de autonomia de gestão financeira.

A nuvem de palavras, representada na figura 7, indica quais as palavras mais utilizadas pelos treze entrevistados nas suas respostas em relação à questão 2 (dificultadores).

**Figura 7:** Nuvem de palavras – mais utilizadas nas respostas à questão 2



Elaborado pelos autores, com dados gerados pelo software NVivo

Na nuvem de palavras, que representa as respostas dos treze reitores participantes, é possível identificar que, dentre as palavras mais empregadas nas respostas dos participantes, representadas na cor vermelha, encontramos “financiamento” 13 vezes, “recursos” 8 vezes e “universidades” 13 vezes.

Utilizando-se do roteiro didático indicado por Bardin (2016), para a análise de conteúdo das respostas dos pesquisados, verificamos que vários foram os aspectos dificultadores apontados. Destacaremos dois deles e relacionaremos os demais.

O primeiro, relatos que apontam para as pressões externas e internas como grandes dificultadores a serem considerados. As primeiras vêm do governo e prefeituras que, com frequência, reivindicam o aumento de vagas ou incorporações de unidades no interior do estado, a segunda, dos sindicatos e associações que constantemente reivindicam reajustes salariais, carreira, dentre outros, o que, na ótica dos pesquisados, é desgastante para o gestor.

O segundo, indicando que o modelo de autonomia de gestão financeira por estar vinculado ao ICMS e, conseqüentemente, ao cenário econômico, leva a uma imprevisibilidade sobre o valor a ser repassado para as universidades, exigindo do gestor um excelente planejamento, responsabilidade, maturidade e equilíbrio nas contas para se evitar excessos.

Um dos relatos é bastante claro neste sentido:

*“O sistema é fortemente afetado por crises econômicas e decisões do governo de redução de ICMS, por exemplo. Em momentos de crise tem que ter uma reserva, mas em momentos de crescimento, há sobra de recursos que é mal vista pelo governo e ALESP. Assim, os governos em geral não controlam os recursos e não gostam do modelo, pois não conseguem exercer a sua liderança.” (E.9).*

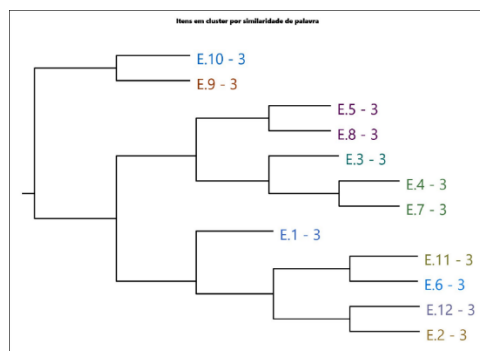
Outros aspectos dificultadores também foram apontados pelos participantes: risco de redução por parte da ALESP do percentual do ICMS destinado às universidades; resistência de instâncias governamentais e políticas em relação ao modelo vigente; incerteza de continuidade do modelo de financiamento a cada mudança de governo, pois o que estabelece é um Decreto e não uma Lei; aumento significativo da folha de pagamento dos inativos.

#### 4.2.3. Fato mais desafiador da autonomia de gestão financeira

A análise de cluster feita por meio do software *NVivo* resultou na figura 8, que indica dentre os treze pesquisados, quais possuem maior ou menor nível de similaridade nas respostas à questão 3 que era “Que fato mais desafiador relacionado a este modelo de autonomia de gestão financeira, exigiu a sua plena competência na gestão universitária? Comente”.

Verifica-se, no caso das respostas à questão 3, representada na figura 8, que os participantes E.10 e E.9, E.5 e E.8, E.4 e E.7, E.11 e E.6 e E.12 e E.2 têm percepções semelhantes em relação à categoria de análise “maior desafio na gestão universitária” deste modelo de autonomia de gestão financeira.

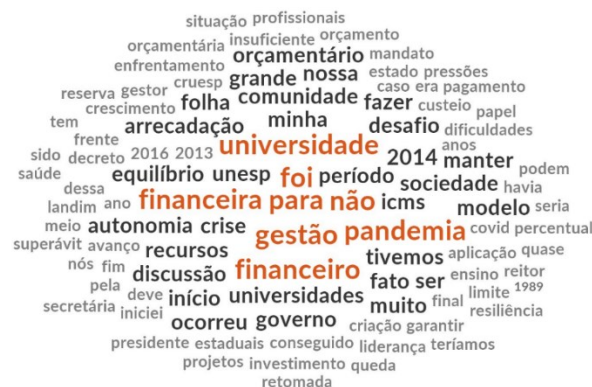
**Figura 8:** Análise de cluster – similaridade de respostas entre os pesquisados – questão 3



Elaborado pelos autores, com dados gerados pelo software *NVivo*

A nuvem de palavras, representada na figura 23, indica quais as palavras mais utilizadas pelos treze entrevistados nas suas respostas em relação à questão 3, que era “Que fato mais desafiador relacionado a este modelo de autonomia de gestão financeira, exigiu a sua plena competência na gestão universitária? Comente”.

**Figura 1:** Nuvem de palavras – mais utilizadas nas respostas à questão 3



Elaborado pelos autores, com dados gerados pelo software NVivo

Na nuvem de palavras, que representam as respostas dos treze reitores participantes, é possível identificar que dentre as palavras mais utilizadas nas respostas dos participantes, representadas na cor vermelha, encontramos “universidade” 12 vezes, “financeira” 10 vezes, “financeiro” 10 vezes, “gestão” 6 vezes e “pandemia” 8 vezes.

Utilizando-se do roteiro didático indicado por Bardin (2016), para a análise de conteúdo das respostas dos pesquisados, verificamos que vários foram os aspectos desafiadores apontados. Destacaremos três deles e relacionaremos os demais.

O primeiro, relatos que apontam a competência para liderar ações junto ao governo do estado e ALESP, ao longo destes quase 35 anos, para reajustar o percentual do ICMS destinado às universidades estaduais paulistas para os atuais 9,57%.

O segundo, indicando que o grande desafio foi a gestão da universidade em seus momentos de crise financeira, causado pela queda na arrecadação do ICMS, que exigiu uma gestão austera com muitas dificuldades e a necessidade de se rever processos internos para se chegar ao equilíbrio financeiro e garantir, minimamente, que o custeio e investimentos fossem honrados, pois, o comprometimento orçamentário com folha de pagamento era grande nas três universidades.

O terceiro fato desafiador apontado diz respeito à dificuldade do gestor em fazer a comunidade acadêmica enxergar o papel e os objetivos da universidade junto à sociedade. O relato a seguir destaca este elemento desafiador:

*“O que mais desafia o gestor é o real entendimento da comunidade acadêmica do papel e objetivos que a universidade tem na sociedade. A aplicação de recursos em grandes projetos acadêmicos é quase impensável na universidade, pois entre 70% e 90% está em folha de pagamento. Assim, a comunidade deve entender que a universidade deve ser conduzida com base no mérito acadêmico. Que busque o avanço do conhecimento, que forme profissionais qualificados para atuarem como liderança na sociedade, que possam esses profissionais ocuparem cargos relevantes na área pública ou privada e, com isso, tomem decisões compatíveis com o avanço da sociedade. Assim, o gestor tem grande desafio em fazer com que a comunidade entenda de fato o seu papel frente à sociedade”. (E.3)*

## 5. CONCLUSÕES

Os resultados desta pesquisa indicam que os reitores consideram a autonomia de gestão financeira das universidades estaduais paulistas um bem fundamental, que possibilita, a cada universidade, uma governança planejada na direção da excelência ao principal propósito dessas instituições: o ensino, a pesquisa e a extensão de serviços à comunidade com planejamento e qualidade.



A autonomia de gestão financeira é plena na fala dos reitores e reitora pesquisados, visto que possibilita algo muito importante na sustentabilidade financeira da instituição: a flexibilidade na elaboração e execução orçamentária ano a ano, em que pese as incertezas de valores a serem recebidos em função de seu vínculo ao ICMS.

Ao mesmo tempo, a pesquisa também indicou preocupações com o futuro deste modelo, diante dos vários riscos a que ele está submetido, desde a queda na arrecadação do ICMS já sentida desde o segundo semestre de 2022, passando pelo iminente desaparecimento deste imposto diante da reforma tributária e até mesmo, a fragilidade do instrumento que concedeu a autonomia em fevereiro de 1989, um Decreto e não uma Lei.

Estas conclusões nos permitem afirmar, enquanto pesquisadores, que é de fundamental importância que as universidades estaduais paulistas encontrem novos caminhos para o seu financiamento, ou seja, que se reinventem.

## REFERÊNCIAS

ATVARS, Teresa Dib Zambom. Tendências da educação superior e as perspectivas e desafios para a gestão. *In: KOGA-ITO, Cristiane Yumi e LUCA, Tania Regina de. (Orgs). Escola UNESP de liderança e gestão: instrumento para excelência da gestão institucional.* São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2016, p. 153-168. ISBN 978-85-7983-734-0.

BALBACHEVSKY, Elizabeth e KERBAUY, Maria Teresa. A governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. *In: Escola UNESP de liderança e gestão: instrumento para excelência da gestão institucional.* KOGA-ITO, Cristiane Yumi e LUCA, Tania Regina de. (Orgs). São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2016, p. 125-137. ISBN 978-85-7983-734-0.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN 972-44-0898-1.

BASTOS, Maria Clotilde Pires e FERREIRA, Daniela Vitor. **Metodologia Científica.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A., 2016. ISBN 978-85-8482-437-3.

CHARLE, Cristophe e VERGER, Jacques. **História das Universidades.** São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista - Universistas, 1996. Título original: Histoire des universités. ISBN 85-7139-109-2.

DURHAM, Eunice Ribeiro (1932-2022). Autonomia universitária: extensão e limites. *In: Documento de trabalho – Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior – NUPES - FFLCH.* São Paulo: USP, 2005.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Autonomia universitária em São Paulo: 30 anos. *In: Revista Pesquisa FAPESP.* São Paulo: novembro, 2019. Disponível em: [https://revistapesquisa.fapesp.br/revista/ver-edicao-editorias/?e\\_id=409&fbclid=IwAR24Ps1zKvgbRiKDxj1LgzJAKnir6xPvF5Hy9v6zQCCic9eR9-SFopUmiVM](https://revistapesquisa.fapesp.br/revista/ver-edicao-editorias/?e_id=409&fbclid=IwAR24Ps1zKvgbRiKDxj1LgzJAKnir6xPvF5Hy9v6zQCCic9eR9-SFopUmiVM) <Acesso em 18 set. 2022>

GOLDEMBERG, José. Ciência, Desenvolvimento e Universidade. *In: Repensar a universidade: desempenho acadêmico e comparações internacionais.* Organizador: Jacques Marcovitch. Colaboradores: José Goldemberg et al. São Paulo: COM-ARTE – FAPESP, 2019. p. 21-29. E-ISBN: 978-85-7166-186-8.

JORGE, José Tadeu. Autonomía, pertinência social y calidad: la historia de éxito de las universidades públicas del estado de São Paulo, Brasil. *In: Autonomías bajo acecho.* Leonardo Lomelí Vanegas y Roberto Escalane Semenera (Coordinadores), 1ª edición. Ciudad de México: Siglo XXI Editores e Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, 2019. E-ISBN: 978-607-03-1065-2.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-970-1076-3.

MARCOVITCH, Jacques. A universidade (im) possível. São Paulo: Futura, 1998. ISBN 85-86082-83-X.

MARCOVITCH, Jacques. Monitoramento das Métricas de Desempenho Acadêmico. In: **Repensar a universidade: desempenho acadêmico e comparações internacionais**. Organizador: Jacques Marcovitch. Colaboradores: José Goldemberg et al. São Paulo: COMARTE – FAPESP, 2019. p. 95-109. E-ISBN: 978-85-7166-186-8.

MÉTRICAS. **Projeto Métricas**. “Shanghai Jiao Tong Global Ranking of Academic Subjects (GRAS) 2022”. Métricas.edu, 2022. Disponível em: <https://metricas.usp.br/shanghai-jiao-tong-global-ranking-of-academic-subjects-gras-2022/> <acesso em 01 out. 2023>

MÉTRICAS. **Projeto Métricas**. “THE Latam 2023: Análise do Times Higher Education Latin America 2023”. Métricas.edu, 2023. Disponível em: <https://metricas.usp.br/the-latam-2023/> <acesso em 01 out. 2023>

MOTTA, Fabrício. Dimensões da autonomia universitária na Constituição da República. In: CABRAL, Edson César dos Santos e QUEIROZ, João Eduardo Lopes. (Orgs). **Autonomia universitária: 30 anos no estado de São Paulo**. São Paulo: Editora UNESP, 2020, p. 124-145. ISBN 978-65-5711-001-0.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Autonomia universitária: as universidades públicas e a Constituição Federal de 1988**. 2ª ed. São Paulo: Editora Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2013. ISBN 978-85-4010-092-3.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Autonomia Universitária e a Lei de Responsabilidade Fiscal: relações e implicações. In: **Revista USP**, São Paulo, nº 105, abril/maio/junho 2015, p. 33-42.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. In: **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 39, nº 145, out/nov/dez 2018, p. 946-961.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco; LUTAIF, Michel Kurdoglian. Trinta anos de autonomia das universidades estaduais paulistas: inovação e aprendizado. In: CABRAL, Edson César dos Santos e QUEIROZ, João Eduardo Lopes. (Orgs). **Autonomia universitária: 30 anos no estado de São Paulo**. São Paulo: Editora UNESP, 2020, p. 59-77. ISBN 978-65-5711-001-0.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin. O sistema de governança e a autonomia nas instituições superior públicas brasileiras e portuguesas. **Tese (doutorado)**. Orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2020.

SASSAKI, Alexandre Hideo. Governança e conformidade da gestão universitária. **Tese (doutorado)**. Orientador: Prof. Dr. Jacques Marcovitch. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2016.

SCHWARTZMAN, Simon. **Como financiar as universidades federais**. O Estado de São Paulo, 09 jun. 23. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/opiniao/simon-schwartzman/como-financiar-as-universidades-federais/> <Acesso em 15 out. 2023>

SILVA, Rossana Valéria de Souza e. 2019 y la autonomía universitaria em Brasil. In: **Autonomías bajo acecho**. Leonardo Lomelí Vanegas y Roberto Escalane Semenera (Coordenadores), 1ª edición. Ciudad de México: Siglo XXI Editores e Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, 2019. E-ISBN: 978-607-03-1065-2.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Jornal da USP. Galeria de Reitores. Disponível em: <https://jornal.usp.br/tag/galeria-de-reitores/> <Acesso em 18 set. 2022>.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Recursos do tesouro do estado: planilha CRUESP. Coordenadoria de Administração Geral – CODAGE. Disponível em:

<https://sites.usp.br/codage/administracao-dos-recursos-das-universidades-estaduais-paulistas/> <acesso em 12 out. 2023>

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Galeria de Reitores. Disponível em:  
<https://www.siarq.unicamp.br/50anos/galeria-reitores> <Acesso em 18 set. 2022>.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. Reitores e Vice-Reitores. Galeria. Disponível em: [https://www2.unesp.br/portal#!/vicereitor\\_ses/galeria-de-vice-reitores/](https://www2.unesp.br/portal#!/vicereitor_ses/galeria-de-vice-reitores/) <Acesso em 18 set. 2022>.