

Planejamento Estratégico Universitário: uma análise documental das IES mais bem *rankeadas* no Brasil

University Strategic Planning: a documentary analysis of the highest-ranked heis in Brazil

Marlon Vinicius da Silva¹, Fernando Selleri Silva¹

¹Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres, MT, Brasil

Resumo

Este artigo apresenta uma análise documental do planejamento estratégico de Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras que ocupam as primeiras posições em três *rankings* distintos: Ranking Universitário Folha 2023 (RUF); Ranking Universidades Empreendedoras 2021 (RUE); e Webometrics Ranking of World Universities 2023/2024 (RWU). O objetivo foi identificar como essas universidades estruturam seus documentos de planejamento, gestão e avaliação institucional, destacando práticas, acessibilidade e integração entre planejamento e avaliação. A metodologia adotada consistiu na análise de documentos disponíveis nos portais institucionais das oito IES selecionadas. Os resultados indicam heterogeneidade na organização e no detalhamento dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como na articulação com outros instrumentos de gestão. Algumas universidades adotam estruturas consolidadas de dados e indicadores, enquanto outras apresentam lacunas na transparência e detalhamento. Conclui-se que o alinhamento entre planejamento estratégico, avaliação institucional e cultura organizacional é essencial para uma gestão universitária eficaz e orientada para resultados.

Palavras-chave: Gestão Universitária; Indicadores Institucionais; *Rankings* Acadêmicos.

Áreas Tecnológicas: Gestão e Administração. Educação. Comunicação Institucional.

Abstract

This article presents a documentary analysis of the strategic planning of Brazilian Higher Education Institutions (HEIs) that rank among the top positions in three distinct rankings: Folha University Ranking 2023 (RUF); Entrepreneurial Universities Ranking 2021 (RUE); and Webometrics Ranking of World Universities 2023/2024 (RWU). The objective is to identify how these universities structure their planning, management, and institutional evaluation documents, highlighting practices, accessibility, and the integration between planning and evaluation. The methodology consisted of analyzing documents available on the institutional websites of the eight selected HEIs. The results indicate heterogeneity in the organization and level of detail of the Institutional Development Plans (PDI), as well as in the articulation with other management instruments. Some universities adopt consolidated structures of data and indicators, while others show gaps in transparency and detail. It is concluded that alignment between strategic planning, institutional evaluation, and organizational culture is essential for effective, results-oriented university management.

Keywords: University Management; Institutional Indicators; Academic Rankings.



1 Introdução

A gestão universitária é uma atividade multifacetada, que articula dimensões acadêmicas, administrativas e sociais. Além da condução dos processos de ensino, pesquisa e extensão, a gestão envolve o trato com normativas legais, a administração de recursos humanos e físicos, a prestação de contas à sociedade e a produção de impactos sociais relevantes. Embora teorias administrativas oriundas dos setores público e privado forneçam referenciais importantes, ainda há uma lacuna com relação aos modelos conceituais específicos que atendam à complexidade organizacional das Instituições de Ensino Superior (IES). Em função da crescente pressão por resultados, muitas IES acabam adotando modelos oriundos da iniciativa privada, mesmo que tais modelos nem sempre dialoguem com as particularidades do setor educacional público (Meyer Júnior; Lopes, 2015).

Como argumentam Paiva e Campos (2018), a gestão universitária opera sob diferentes modelos organizacionais simultâneos, como: a burocracia profissional, a lógica colegiada, o modelo político e até as formas de anarquia organizada. Essa sobreposição de lógicas torna a gestão mais desafiadora. A multiplicidade de *stakeholders* nas IES, de estudantes, de docentes, de gestores, da sociedade e de órgãos reguladores, segundo Gesser *et al.* (2022), influencia diretamente os rumos estratégicos da instituição. Nesse sentido, Duquia *et al.* (2022) e Valmorbidia *et al.* (2015) reforçam que, diante dessa complexidade, a adoção de modelos de governança e ferramentas de apoio à decisão se torna imprescindível.

No campo do planejamento, o principal instrumento de referência para as IES brasileiras é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cuja elaboração é exigida por lei, conforme estabelece o Decreto n. 9.235/2017 (Brasil, 2017). Esse documento deve ser construído com a participação da comunidade acadêmica, aprovado pelos órgãos colegiados competentes e submetido ao Ministério da Educação (MEC) para avaliação e homologação. Para as universidades federais, o projeto ForPDI disponibiliza um modelo referencial que orienta a elaboração desses planos, com diretrizes mínimas e possibilidade de adaptação conforme indicar a realidade institucional. No entanto, as exigências podem variar significativamente nas universidades estaduais, em razão da autonomia e de regulamentações locais. O modelo sugerido também apresenta sugestões de ferramentas de gestão que auxiliam tanto a construção quanto a implementação dos PDIs, reforçando seu papel como instrumento estratégico de planejamento, transparência e responsabilização institucional (Sant’Ana *et al.*, 2017).

Entretanto, a elaboração do PDI não pode ser compreendida como um exercício meramente técnico.

Assim como defendem Dourado (2011) e Sobrinho (2008), o planejamento institucional deve se articular à missão social da universidade, orientando-se por princípios de gestão democrática, equidade e responsabilidade pública. Para esses autores, tanto o planejamento quanto a avaliação precisam ultrapassar a lógica instrumental e tecnocrática, assumindo um caráter ético-político que seja capaz de fortalecer a qualidade social, a justiça educacional e o compromisso público da educação superior.

Nesse cenário, a avaliação institucional assume papel central como elo entre planejamento, gestão e resultados. Estabelecida por marcos legais como a Lei n. 10.861/2004 e o Decreto n. 9.235/2017 (Brasil, 2004; Brasil, 2017), a avaliação inclui desde os processos de autoavaliação conduzidos pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPA) até a participação e as notas obtidas pelas IES no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e os indicadores de qualidade de cursos. Esses resultados retroalimentam os ciclos de planejamento e são componentes obrigatórios em processos de credenciamento institucional. Contudo, autores como Almeida e Galvão (2021) e Bettencourt e Earp (2017) questionam a efetividade e a integração entre os instrumentos de avaliação e os PDIs, apontando fragilidades tanto na elaboração quanto na utilização desses documentos como mecanismos reais de gestão.

Apesar das críticas, os resultados da avaliação institucional e dos cursos são convertidos em classificações que influenciam a escolha dos estudantes e o posicionamento das instituições (Bittencourt; Creutzberg; Bertolin, 2023). No entanto, como tais avaliações se concentram no nível de cursos e programas, sem oferecer uma visão consolidada da instituição, abriu-se espaço para a emergência dos *rankings* universitários. Esses *rankings* utilizam dados públicos e critérios próprios, por vezes contestados, mas ainda assim impactam fortemente a visibilidade e a reputação das universidades (Martins; Barreyro, 2023).

Como cada *ranking* adota diferentes métricas e perspectivas, o conceito de “melhor universidade” varia substancialmente. Isso significa que o desempenho organizacional deve ser analisado à luz dos próprios objetivos e metas definidos por cada IES (Aguilera *et al.*, 2024). Considerando que os *rankings* se baseiam em dados públicos oriundos de avaliações oficiais, mas reorganizados segundo suas próprias lógicas, e que o modelo de gestão pode variar inclusive dentro de uma mesma instituição, o planejamento estratégico, geralmente apresentado na forma do PDI, apresenta-se como a principal chave interpretativa para analisar a coerência entre intenções, ações e resultados, dada sua natureza de documento oficial e público.

Diante desse contexto, este artigo pretende descrever como está estruturado o planejamento estratégico das universidades brasileiras mais bem posicionadas em três

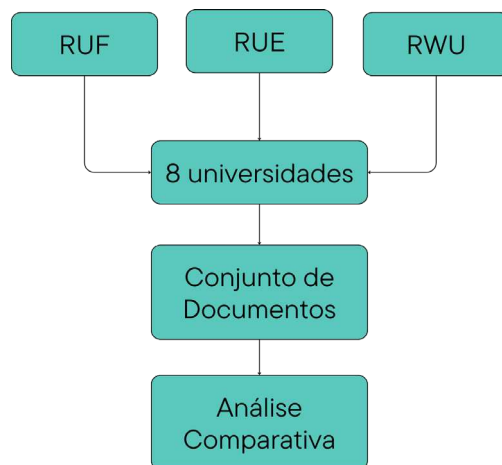
rankings distintos – Ranking Universitário Folha (RUF), Ranking Universitário da Educação (RUE) e Ranking Web of Universities (RWU) –, buscando identificar padrões, lacunas e boas práticas que possam subsidiar a formulação de estratégias mais eficazes em universidades públicas. O texto está organizado em cinco seções: esta introdução, a metodologia, os resultados e discussão, a conclusão e as perspectivas futuras.

2 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza documental, com foco na análise comparativa de artefatos institucionais relacionados ao planejamento estratégico de Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Os dados foram obtidos por meio da coleta de documentos oficiais disponibilizados nos portais institucionais das universidades analisadas.

A seleção das IES baseou-se no desempenho obtido em três *rankings* distintos: o Ranking Universitário Folha 2023 (RUF), o Ranking Universidades Empreendedoras 2021 (RUE) e o Webometrics Ranking of World Universities 2023/2024 (RWU). Foram identificadas as cinco primeiras universidades brasileiras em cada um dos *rankings*, e a sobreposição entre as listas resultou em uma amostra final composta de oito instituições.

Figura 1 – Fluxo metodológico de seleção e análise das universidades



Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Para fins de ordenamento comparativo, foi adotada uma estratégia de pontuação somada: cada posição das universidades nos *rankings* foi convertida em pontos, cuja soma indicou a posição relativa final de cada instituição dentro da amostra. Quanto menor a soma das posições, melhor a classificação. Essa sistematização permitiu a composição de um quadro comparativo que embasou as análises.

Quadro 1 – Universidades analisadas e posições relativas nos *rankings*

UNIVERSIDADE	SIGLA	UF	RUF	RUE	RWU	SOMA DAS POSIÇÕES
Universidade de São Paulo	USP	SP	1º	2º	1º	4
Universidade Estadual de Campinas	Unicamp	SP	2º	1º	2º	5
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	MG	5º	4º	3º	12
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	Unesp	SP	6º	5º	4º	15
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	SC	7º	11º	5º	23
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	RS	3º	13º	14º	30
Universidade Federal de Viçosa	UFV	MG	14º	3º	19º	36
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	RJ	4º	19º	13º	36

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

A coleta documental foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2024, diretamente nos *websites* oficiais das universidades. Foram selecionados os seguintes documentos institucionais: Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), planos de gestão, relatórios de avaliação institucional, documentos de monitoramento estratégico e, quando disponíveis, outros instrumentos vinculados ao planejamento, à gestão estratégica e à avaliação institucional.

A análise dos documentos foi orientada por critérios definidos a partir das diretrizes do projeto ForPDI e da literatura especializada em planejamento e governança universitária. Buscou-se compreender como o planejamento é formalizado nas instituições, de que forma está articulado às instâncias responsáveis pela gestão estratégica e como incorpora (ou não) os resultados provenientes dos processos de avaliação institucional.

A sistematização das informações coletadas foi realizada por meio de três matrizes comparativas descritivas, organizadas em planilhas eletrônicas. A primeira matriz reuniu aspectos gerais sobre o porte institucional, como número de unidades, presença em diferentes cidades, existência de outros documentos de planejamento além do PDI, periodicidade dos ciclos de planejamento e identificação dos setores responsáveis pela sua formulação.

A segunda matriz concentrou-se na comparação entre os elementos estruturais recomendados pelo ForPDI e os componentes efetivamente apresentados nos instrumentos de planejamento das universidades, analisando se tais elementos estavam presentes, ausentes ou apenas parcialmente atendidos.

Por fim, a terceira matriz buscou interpretar, com base nos documentos institucionais e nos conteúdos disponibilizados nos portais oficiais, a relação entre o planejamento estratégico, a avaliação institucional e a atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), com foco no processo de geração de conhecimento institucional.

3 Resultados e Discussão

3.1 Panorama da Organização do Planejamento nas Universidades Analisadas

A análise inicial concentrou-se em avaliar a estrutura do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com base nas diretrizes do modelo ForPDI, sua vinculação com documentos de monitoramento, como os relatórios de gestão, e sua articulação com os processos de avaliação institucional. No entanto, ao longo da pesquisa, observou-se a necessidade de ampliar o escopo da análise para compreender a inserção e o impacto do planejamento estratégico no conjunto da documentação institucional, bem como a forma como ele se articula com a estrutura organizacional e os responsáveis pela coordenação do planejamento em cada universidade.

Com base nesse objetivo ampliado, foi elaborado o Quadro 2, que permite observar de forma sistematizada elementos como a quantidade de unidades e cidades atendidas, a esfera administrativa, a periodicidade dos documentos, a existência de planos complementares ao PDI, e a identificação dos setores responsáveis pela condução do planejamento.

As informações reunidas no Quadro 2 oferecem uma visão mais ampla da configuração documental e da governança do planejamento em cada instituição. Além disso, revelam a complexidade dos arranjos institucionais para articular a gestão das diversas unidades, muitas vezes distribuídas em diferentes *campi* e municípios, com o planejamento estratégico central. Essa articulação institucional é crucial para garantir a efetividade dos PDIs e a aderência das práticas locais às diretrizes estratégicas globais das universidades.

Como observam Paiva e Campos (2018), diferentes configurações organizacionais coexistem nas universidades públicas brasileiras, influenciando diretamente os modos de coordenação e os instrumentos de planejamento adotados. Essa diversidade de estruturas também reflete a multiplicidade de interesses e pressões que incidem sobre a gestão universitária, como apontam Gesser *et al.* (2022).

Conforme apontam Valmorbidia *et al.* (2015), a adoção de metodologias estruturadas de apoio à decisão pode ampliar a coerência entre a formulação e a execução dos planos institucionais, especialmente em contextos multicampi.

Quadro 2 – Panorama da documentação encontrada

	USP	UNICAMP	UFMG	UNESP	UFSC	UFRGS	UFV	UFRJ
Unidades Cidades	8/10/42	3/3/24	3/4/21	24/34/34	5/5/15	2/5/29	3/3/12	3/4/52
Esfera	Estadual	Estadual	Federal	Estadual	Federal	Federal	Federal	Federal
Estado	SP	SP	MG	SP	SC	RS	MG	RJ
Documento Principal do Planejamento	PDI	Planes	PDI	PDI	PDI	PDI	PDI	PDI
Ciclo do Documento Principal	5 anos	5 anos	6 anos	5 anos	5 anos	10 anos	6 anos	5 anos
Possui outros documentos de planejamento menores	Sim	Sim	Não Encontrado	Sim	Não Encontrado	Sim	Sim	Sim
Ciclo dos outros documentos de planejamento menores	5 anos	5 anos	Não Encontrado	5 anos	Não Encontrado	5 anos	Documentos com datas diferentes	5 anos
Quem coordena o planejamento	CPA	Coordenadoria Geral	Gestão	Assessoria de Planejamento Estratégico	Comitê permanente de Acompanhamento	Comitê de elaboração e a CPA monitora	Pró-reitoria de Planejamento e orçamento	Superintendência Geral de Planejamento e Comissão de Elaboração

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

3.2 Perfil das Universidades

Conforme apresentado no Quadro 2, ao se discutir a estrutura do planejamento das universidades selecionadas, é necessário destacar que três delas, Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), são estaduais, enquanto as demais são universidades federais. Em termos de localização geográfica, duas estão situadas na Região Sul (Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e as outras seis na Região Sudeste (três em São Paulo, duas em Minas Gerais e uma no Rio de Janeiro). Essa distribuição e a vinculação podem ajudar a compreender diversas características das instituições, pois, como argumenta Dourado (2011), as universidades públicas operam em um campo tensionado entre autonomia institucional e regulação estatal, o que repercute nos formatos e escopos dos instrumentos de planejamento. E esse tensionamento varia entre as esferas governamentais e as políticas regionais.

Todas as universidades pesquisadas apresentam uma estrutura organizacional composta de múltiplas unidades distribuídas em diferentes cidades, configurando-se como instituições *multicampi*. Essas unidades abrigam diversas faculdades, institutos ou centros de ensino. Destacam-se nesse aspecto a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cujas quatro unidades concentram-se em Porto Alegre e uma em um município adjacente, destacando-se pela sua concentração; e a Unesp, que possui presença em 24 cidades distintas, majoritariamente com uma faculdade ou instituto por localidade, destacando-se por sua capilaridade. Essas características reforçam a complexidade da gestão e do alinhamento entre os níveis locais e o planejamento institucional central, além das necessidades de instrumentos que permitam uma construção participativa e equitativa das políticas institucionais (Gesser *et al.*, 2022).

3.3 Acesso aos Documentos

No processo de busca dos documentos relacionados aos objetivos do trabalho, foi possível observar diferentes formas de organização da informação dentro dos portais institucionais e como o planejamento se relaciona com os processos de avaliação e gestão. A partir de uma navegação sistemática pelos *websites* das universidades, explorando *menus* e áreas específicas, notou-se que cada instituição atribui diferentes níveis de visibilidade e de facilidade de acesso a esses conteúdos.

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade de São Paulo (USP) apresentaram maior complexidade de navegação em seus portais institucionais, sendo necessário recorrer a buscadores externos para localizar documentos estratégicos. No caso da USP, apenas uma versão preliminar do PDI 2012-2017 estava disponível, sem atualização mais recente. Em contraste, a UFMG, a UFRGS e a UFV organizaram suas informações de forma mais acessível, com *links* diretos já na página inicial. As demais instituições exigiram navegação mais aprofundada para localizar os documentos.

O acesso aos resultados da avaliação institucional e aos relatórios das CPAs foi, em geral, pouco direto, demandando buscas manuais ou uso de ferramentas externas. A USP, por exemplo, apresenta três páginas distintas sobre a CPA, sendo apenas uma aparentemente atualizada. Embora informações básicas, como número de cursos e alunos, estejam disponíveis nos portais, os relatórios de gestão e anuários estatísticos requerem familiaridade com a estrutura do *site*. A Unesp se sobressai nesse aspecto, concentrando em uma única página o PDI, os relatórios de gestão e os demais instrumentos de planejamento institucional.

Essa variação na visibilidade dos documentos evidencia quanto o princípio da transparência, previsto nas diretrizes do ForPDI, ainda é implementado de maneira desigual entre as universidades. Como apontam Sant'Ana *et al.* (2017), o PDI e os instrumentos de gestão associados devem funcionar não apenas como ferramentas de planejamento, mas também como dispositivos públicos de responsabilização institucional.

Além disso, a ausência de informações atualizadas ou acessíveis sobre planejamento e avaliação compromete a possibilidade de participação qualificada da comunidade acadêmica nos processos de gestão, o que, conforme alega Dourado (2011), fragiliza a função democrática da universidade pública. Esse desafio é ainda mais crítico em contextos *multicampi*, que exigem coordenação entre múltiplos centros decisórios. Valmorbidia *et al.* (2015) reforçam que a falta de sistemas organizados de informação e de mecanismos de divulgação sistemática compromete não apenas a gestão estratégica, mas também a legitimidade institucional.

Nesse sentido, Abello-Romero *et al.* (2021) acrescentam que a assimetria de informação entre universidades e seus públicos – incluindo estudantes, docentes e órgãos reguladores – representa um obstáculo estrutural para a construção de uma cultura institucional baseada em evidências, transparência e responsabilização. Por fim, Mcmanus *et al.* (2021) argumentam que a visibilidade pública dos perfis institucionais depende da abertura e padronização das informações estratégicas, superando a limitação das métricas fragmentadas utilizadas em *rankings* e avaliações externas.

3.4 O PDI como Parte de um Conjunto de Documentos de Planejamento

Com exceção da UFSC, foram encontrados outros documentos públicos de planejamento além do PDI. A UFMG e a UFRJ possuem um documento superior ao PDI para o direcionamento estratégico mais voltado para a organização de políticas e metas de longo prazo da universidade, com uma visão mais macro sem limitação de tempo. Além desse documento, a UFRJ, assim como a USP, Unicamp, Unesp e UFRGS, possui um plano de desenvolvimento de suas unidades. A USP estende esses planos para todas as suas unidades acadêmicas, como faculdades, núcleos e museus, além de também solicitar planejamentos individuais dos docentes alinhados ao ciclo do PDI. Já a Unicamp e a Unesp estruturam sua execução estratégica por meio de programas e projetos institucionais específicos voltados para o atingimento dos objetivos do PDI.

A UFRGS e a UFV utilizam adicionalmente planos de gestão elaborados pelas respectivas equipes reitorais, além do Plano de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação (PDTI), alinhado aos objetivos do planejamento institucional. A UFRGS, particularmente, organiza sua estrutura de planejamento por níveis: estratégico, tático e operacional; com documentos de planejamento operacional revisados anualmente.

Essa diversidade e complementaridade de documentos evidencia que o PDI, embora central, é parte de um ecossistema documental mais amplo, que integra dimensões distintas da gestão universitária.

3.5 O Ciclo de Planejamento

Dada a diversidade de documentos estratégicos nas universidades, é importante analisar os ciclos de vigência dos PDIs, que funcionam como síntese da estratégia institucional. Das oito instituições analisadas, como disposto no Quadro 2, cinco adotam ciclos de cinco anos. As exceções são a UFMG e a UFV, com ciclos de seis anos, e

a UFRGS, com ciclo de dez anos (2016-2026), o que reflete diferentes estratégias e graus de autonomia institucional.

A UFRGS se destaca por articular seu PDI a outros instrumentos complementares – como o plano de gestão, o planejamento da pós-graduação, o plano diretor de TIC, o plano de logística sustentável e o plano de integridade –, promovendo uma execução estratégica integrada. Já a Unicamp adota um modelo descentralizado, no qual as unidades elaboram seus próprios planos no ano seguinte à publicação do PDI, com vigência até um ano após o seu encerramento. Nas demais universidades, os documentos complementares geralmente acompanham o mesmo ciclo do PDI.

Esse conjunto de evidências reforça a importância de compreender os ciclos de planejamento não apenas como intervalos temporais, mas como elementos estruturantes da articulação entre estratégias institucionais, práticas de gestão e processos avaliativos, conforme discutido por Valmorbidia *et al.* (2015) e Sant’Ana *et al.* (2017).

3.6 A Estrutura do PDI em Relação ao Modelo do ForPDI

O projeto ForPDI, desenvolvido como iniciativa do governo federal, propõe um modelo referencial de Plano de Desenvolvimento Institucional voltado para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Sua estrutura inclui **42 itens**, distribuídos entre tópicos e subtópicos, que têm como intuito garantir uma abordagem abrangente do planejamento universitário, integrando dimensões como missão, governança, indicadores, avaliação e metas institucionais (Sant’Ana *et al.*, 2017).

Neste estudo, foi realizada uma leitura sistemática dos documentos institucionais para verificar a presença desses itens. A análise classificou os tópicos em quatro categorias: (1) apresenta, (2) apresenta com pouca clareza, (3) não apresenta integralmente e (4) não apresenta.

O Quadro 3 apresenta os resultados por universidade.

Como citado anteriormente, o ForPDI constitui-se como uma estrutura orientativa de adesão voluntária, voltada prioritariamente para as universidades federais. Essa característica permite uma ampla liberdade na formulação dos PDIs, mesmo entre as instituições que o adotam como referência. Entre as universidades federais analisadas, observou-se que a UFV e a UFRJ apresentam os maiores níveis de aderência ao modelo do ForPDI, com destaque

para a explicitação de objetivos, indicadores e metas, enquanto a UFRGS é a que menos se alinha aos tópicos sugeridos. Ainda assim, nenhuma das instituições federais analisadas adota integralmente todos os elementos previstos no modelo (Duarte *et al.*, 2020; UFMG, 2018; UFV, 2024; UFRJ, 2023).

Quando se trata das universidades estaduais, as discrepâncias são ainda mais acentuadas. Essas instituições, por não estarem sujeitas às orientações do ForPDI, apresentam PDIs com estrutura significativamente distinta, concentrando-se majoritariamente em seções como perfil institucional, quadro organizacional e áreas de atuação. Nenhuma das estaduais analisadas apresenta de forma clara mais de sete tópicos do modelo do ForPDI. Essa realidade foi identificada também por Monticelli *et al.* (2021), ao descreverem o processo de estruturação do *Planes* na Unicamp como uma alternativa institucional própria para articular avaliação e planejamento, fora da lógica federal. Tal modelo revela o esforço de algumas universidades estaduais em consolidar sistemas internos de planejamento estratégico que, embora não se alinhem ao ForPDI, atendem às suas demandas organizacionais específicas (Atvars; Serafim, 2020; USP, 2017; Unesp, 2022).

A maioria dos documentos concentra-se em aspectos como o perfil institucional e o projeto pedagógico, com ênfase nas políticas de ensino, pesquisa, extensão, gestão e responsabilidade social. Por outro lado, tópicos como avaliação institucional, monitoramento e revisão do PDI são pouco desenvolvidos. Apenas a UFRGS, UFV e UFRJ abordam de forma sistemática os processos de monitoramento, controle e revisão. Entre todas, apenas a UFV apresenta quadros com indicadores que demonstram o desempenho frente às metas do ciclo anterior.

Finalmente, tópicos como infraestrutura, corpo docente e corpo técnico aparecem de maneira incipiente na maioria dos PDIs. Ainda assim, observa-se que, com exceção da UFMG e da UFSC, as universidades disponibilizam outros documentos de planejamento nos portais institucionais, em especial os voltados para as unidades acadêmicas, o que demonstra um esforço paralelo de organização e apoio à gestão estratégica local.

Essas evidências são corroboradas por análises que demonstram que a maioria dos PDIs ainda concentra-se em aspectos estruturais e nas políticas de ensino, pesquisa e extensão, deixando de lado mecanismos sistemáticos de avaliação institucional e gestão baseada em indicadores estratégicos (Monticelli *et al.*, 2021).

Quadro 3 – Atendimento dos itens do ForPDI

	USP	UNICAMP	UFMG	UNESP	UFSC	UFRGS	UFV	UFRJ
Apresenta	4	2	22	7	29	11	34	36
Apresenta com pouca clareza	11	3	4	6	2	10	4	4
Não apresenta integralmente	4	1	1	1	1	1	0	0
Não apresenta	23	36	15	28	10	20	4	2
Total de Itens Buscados	42	42	42	42	42	42	42	42

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

3.7 Detalhamento das Ações e dos Objetivos

De modo geral, com exceção da USP e da UFMG, as universidades analisadas seguem o modelo do ForPDI, adotando estruturas simplificadas com objetivos e indicadores. Apenas a UFV e a UFRJ apresentam as metas de forma integral dentro do próprio PDI, conforme preveem as diretrizes do modelo. A UFRGS, por sua vez, indica que suas metas estão alocadas em documentos complementares, como o Plano de Gestão.

Na USP, os objetivos aparecem integrados às políticas institucionais, mas as metas são apresentadas sem clareza quanto ao ponto de partida ou horizonte temporal, o que compromete sua mensuração. A UFMG, por sua vez, adota uma divisão entre objetivos gerais e específicos, acompanhada de uma listagem de ações distribuídas em um cronograma anual, demonstrando esforço de sistematização interna.

Unicamp e Unesp descrevem ações e orçamentos vinculados a programas e projetos institucionais, alinhados aos objetivos estratégicos do PDI. Parte dessas ações está detalhada em documentos específicos, como planos das unidades e relatórios de gestão, revelando uma abordagem descentralizada, mas articulada. A organização dos documentos no portal da USP deixa subentendido que o detalhamento das ações necessárias é feito em documentos complementares, como o plano das unidades ou plano de atividades dos professores. Monticelli *et al.* (2021) identificam esse modelo como uma forma de integrar planejamento e execução via sistemas internos de portfólio de projetos e descentralização, ampliando a efetividade gerencial.

Por fim, a UFRGS adota uma estrutura clara e escalonada: o PDI representa o nível estratégico; o plano de gestão e os planos das unidades, o nível tático; e os planejamentos anuais realizados pelas unidades, o nível operacional. Essa divisão favorece o acompanhamento e a responsabilização pelas ações, conforme propõem Valmorbidia *et al.* (2015), ao destacarem a importância de níveis distintos de detalhamento para apoiar a tomada de decisão e o monitoramento institucional.

3.8 PDIs Anteriores e Resultados

Entre as universidades analisadas, apenas a Universidade Federal de Viçosa (UFV) apresenta em seu PDI uma análise sistematizada dos resultados do ciclo anterior, com indicadores e avaliação das metas alcançadas. Nas demais instituições, os relatórios de gestão cumprem parcialmente essa função, oferecendo descrições das ações executadas, mas sem estabelecer vínculos claros entre objetivos, metas e resultados.

Unicamp e Unesp disponibilizam quadros de acompanhamento de projetos e indicadores relacionados ao PDI, permitindo alguma visualização da execução estratégica. No entanto, em nenhuma das universidades foi identificado um processo formalizado de revisão do PDI com foco na aprendizagem institucional ou na melhoria contínua do planejamento.

Essa lacuna indica uma fragilidade na retroalimentação do ciclo de planejamento, o que compromete o uso sistemático de dados para a reorientação estratégica, conforme apontado por Sant'Ana *et al.* (2017), Abello-Romero *et al.* (2021) e Ribeiro *et al.* (2023). A ausência de mecanismos claros de avaliação e melhoria dos PDIs revela um distanciamento entre planejamento e gestão do desempenho institucional, limitando a consolidação de uma cultura de evidências. Conforme observam Monticelli *et al.* (2021), a institucionalização de práticas avaliativas depende não apenas da existência de indicadores, mas da sua incorporação aos processos decisórios. Já Valmorbidia *et al.* (2015) reforçam que a ausência de métodos estruturados de acompanhamento dificulta o ciclo contínuo de aprimoramento do planejamento.

3.9 Gestão de Dados e Indicadores

A disponibilidade e o acesso aos dados institucionais variam significativamente entre as universidades analisadas. Embora a maioria disponibilize anuários estatísticos e relatórios de gestão, o acesso a essas informações nem sempre é direto ou intuitivo. USP e Unicamp, por exemplo, apresentam painéis visuais em suas páginas iniciais, mas sem *links* visíveis para informações mais detalhadas.

UFMG, UFRGS e UFV se destacam por disponibilizar *links* diretos para dados estatísticos logo na página inicial. No caso da UFRGS, esse acesso se amplia por meio de múltiplos painéis interativos e segmentados (como “UFRGS em Números”, “Painel de Qualidade” e “Portal de Dados Abertos”), que oferecem filtros e categorias específicas. Por outro lado, UFV e UFMG disponibilizam informações mais estáticas: a UFV por meio de painéis em imagem e a UFMG por meio de uma página textual com redirecionamento ao Escritório de Governança de Dados Institucionais (EGDI).

Quatro universidades contam com setores específicos dedicados à governança de dados e indicadores: USP (EGIDA), Unicamp (EDAT), Unesp (EGD) e UFMG (EGDI, criado em 2023). Nas demais, a gestão dos dados está diluída entre setores de planejamento ou tecnologia, sem uma estrutura institucional clara e dedicada.

Unicamp e Unesp merecem destaque por seus sistemas próprios de monitoramento de programas e projetos vinculados ao PDI. No entanto, apenas seis das oito instituições analisadas disponibilizam algum tipo de painel público de indicadores institucionais, com exceção da UFSC e da UFRJ.

Essas assimetrias revelam que, apesar dos avanços, o uso estratégico de dados ainda não está consolidado de forma equitativa. Abello-Romero *et al.* (2021) destacam que a assimetria informacional entre universidade e comunidade acadêmica compromete a transparência e a responsabilização pública. Ribeiro *et al.* (2023) e Monticelli *et al.* (2021) também enfatizam que a ausência de sistemas integrados de dados limita a construção de uma gestão baseada em evidências, dificultando tanto a avaliação institucional quanto a governança estratégica.

3.10 Integração com Agendas Externas

Algumas universidades analisadas demonstram esforços de alinhamento a agendas internacionais e sistemas de métricas externas. A Unicamp foi a única a incorporar de forma transversal os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em seu documento de planejamento (Planes 2021-2025), vinculando suas diretrizes estratégicas aos compromissos da Agenda 2030 (Unicamp, 2020). Na UFRJ e na Unesp, os ODS são mencionados em iniciativas de fomento à pesquisa e à extensão e aparecem como referência para indicadores institucionais. A UFV, por sua vez, relaciona o tema à sua presença em *rankings* universitários, mesmo sem integrar os ODS diretamente ao PDI.

Quanto aos *rankings*, todas as universidades acompanham seu desempenho em classificações nacionais e internacionais, como RUF, THE e QS. Instituições como USP, Unicamp, Unesp e UFV disponibilizam páginas específicas ou seções dedicadas a esse acompanhamento em seus portais institucionais.

Esse movimento de incorporação das métricas externas ao planejamento institucional pode ser interpretado como tentativa de redução da assimetria informacional e de busca por legitimidade pública em ambientes competitivos, conforme argumentam Abello-Romero *et al.* (2021). Monticelli *et al.* (2021) acrescentam que esse alinhamento é mais produtivo quando transcende a lógica performativa dos *rankings* e se converte em políticas institucionais orientadas ao desenvolvimento sustentável e à inclusão.

3.11 A Avaliação Institucional e a CPA no PDI

As universidades, conforme previsto na Lei n. 10.861/2004, devem manter uma Comissão Própria de Avaliação (CPA). No entanto, a composição e a inserção institucional dessa comissão variam significativamente, influenciando seu grau de articulação com o planejamento estratégico.

Entre as universidades analisadas, destaca-se a USP, cuja CPA é estruturada como uma Comissão Plenária formada por representantes da Câmara de Avaliação Institucional (CAI), Câmara de Atividades Docentes (CAD), Comissão de Atividades Acadêmicas (CAA) e pró-reitores, sob presidência da vice-reitoria. Essa composição amplia o papel avaliativo, integrando diretamente a CPA aos processos de planejamento das unidades acadêmicas.

De forma semelhante, a Unicamp apresenta uma integração elevada entre planejamento, avaliação e gestão de dados, concentrados na Coordenadoria Geral da Universidade, o que favorece a articulação entre avaliação institucional e tomada de decisão.

A UFV também adota uma estrutura integrada, com a CPA vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, o que assegura um canal direto entre os resultados da avaliação e a formulação das estratégias institucionais.

Na UFRGS, embora a CPA esteja acompanhada por núcleos de avaliação das unidades (NAUs) e por uma Secretaria de Avaliação Institucional, sua atuação se mostra mais voltada para a produção de relatórios do que para a formulação estratégica propriamente dita.

Por outro lado, universidades como UFMG, UFSC e UFRJ apresentam CPAs com funções limitadas à operacionalização da avaliação institucional, sem vínculo direto com os processos de planejamento estratégico. A Unesp ocupa uma posição intermediária, com indícios de articulação da CPA com o planejamento departamental e políticas de carreira docente.

De forma sintética, o Quadro 4 resume o grau de integração entre CPA, avaliação institucional e planejamento.

Quadro 4 – Sintetização da integração entre CPA, avaliação institucional e planejamento

UNIVERSIDADE	COMPOSIÇÃO DA CPA	INTEGRAÇÃO COM O PLANEJAMENTO
USP	Comissão Plenária com CAI, CAD, CAA e pró-reitores	Alta – planejamento orientado pela avaliação
Unicamp	Coordenadoria Geral da Universidade	Alta – setores integrados
UFV	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento	Alta – vinculação formal e ativa
UFRGS	CPA + NAUs + Secretaria de Avaliação Institucional	Média – foco nos relatórios
Unesp	CPA com interface com planejamento e carreira	Média – articulação parcial
UFMG	CPA com apoio técnico (DAI, NDE)	Baixa – foco na execução
UFSC	CPA ligada ao DPGI	Baixa – atuação isolada
UFRJ	CPA vinculada à Pró-Reitoria de Graduação	Baixa – sem relação clara com o planejamento

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Essas evidências sugerem que a capacidade da CPA de influenciar o planejamento institucional depende fortemente de sua inserção organizacional, dos vínculos com setores estratégicos e da cultura de avaliação existente na universidade. Como apontam Sant’Ana *et al.* (2017) e Ribeiro *et al.* (2023), a avaliação institucional só gera impacto estratégico quando é efetivamente incorporada aos ciclos de decisão e revisão do planejamento, superando o caráter meramente burocrático ou regulatório.

4 Considerações Finais

A análise dos documentos institucionais das oito universidades mais bem posicionadas nos principais *rankings* nacionais e internacionais evidencia que, embora o modelo ForPDI tenha influenciado a estrutura dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), sua adoção é parcial e heterogênea. Paradoxalmente, as universidades mais bem avaliadas – USP, Unicamp e Unesp – são justamente aquelas que menos se alinham formalmente ao modelo federal, mas que demonstram elevado grau de maturidade na articulação entre planejamento, gestão e avaliação.

As experiências da USP e da Unicamp ilustram abordagens institucionais robustas, com estruturas específicas para governança de dados e integração da Comissão Própria de Avaliação (CPA) aos ciclos de planejamento. Já a UFRGS se destaca pela organização escalonada dos planos e pelo horizonte ampliado de dez anos, favorecendo o alinhamento entre estratégias institucionais e ações operacionais.

A presença de documentos complementares – como planos de gestão, planejamento das unidades e portfólios de projetos – foi um fator-chave para assegurar a flexibilidade e o detalhamento necessários para a execução das estratégias.

No entanto, ainda são limitadas as evidências de revisão sistemática dos PDIs com base em dados de desempenho, o que compromete o ciclo de retroalimentação estratégica.

Destaca-se, ainda, que apenas parte das universidades analisadas dispõe de setores específicos voltados para a governança de dados e indicadores, o que impacta diretamente a capacidade de monitoramento e de tomada de decisão baseada em evidências. A integração com métricas externas, como *rankings* e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), embora incipiente, tende a reforçar a transparência e a legitimidade pública das instituições.

Os achados deste estudo sugerem que a qualidade do planejamento institucional não se resume ao cumprimento de modelos normativos, mas depende de arranjos organizacionais capazes de integrar avaliação, dados e estratégia. Reforça-se, portanto, a necessidade de fortalecimento das CPAs, da cultura de avaliação e da governança da informação como pilares da gestão universitária contemporânea.

5 Perspectivas Futuras

Os dados analisados revelam uma fragilidade na explicitação dos processos de elaboração dos PDIs e demais planos complementares, o que limita a transparência e dificulta a compreensão dos arranjos internos de planejamento. Investigar essas dinâmicas e as metodologias utilizadas pode enriquecer futuras análises sobre governança universitária.

Outro caminho relevante é o estudo da cultura organizacional das universidades mais bem posicionadas nos *rankings*. Compreender se seus avanços derivam de estratégias deliberadas ou da convergência de fatores

internos e externos pode orientar políticas de indução e apoio à gestão.

Por fim, destaca-se a importância de integrar os níveis estratégico, tático e operacional por meio de estruturas organizacionais robustas, com setores especializados em dados, indicadores e avaliação. Tal articulação pode consolidar uma cultura institucional orientada por evidências, qualidade e responsabilidade pública.

Referências

ABELLO-ROMERO, Juan Bautista *et al.* Perceptions on Regulation and Asymmetry of Information as Critical Factors in University Governance in Latin America. **Sage Open**, v. 11, n. 2, p. 21582440211023161, 1º abr. 2021.

AGUILERA, Ruth V. *et al.* Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. **Journal of Management Studies**, v. 61, n. 1, p. 1-36, jan. 2024.

ALMEIDA, Alexandre Nascimento de; GALVÃO, Anderson Allan Almeida. Limitations of the institutional development plan of the Higher Education Federal Institutes in Brazil. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 29, p. 953-974, 10 maio 2021.

ATVARS, Teresa Dib Zambon; SERAFIM, Milena Pavan. **Gestão estratégica Planes**: planejamento estratégico, Universidade Estadual de Campinas – Unicamp 2021-2025. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, 2020. Disponível em: https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2021_2025.pdf. Acesso em: 10 jun. 2023.

BETTENCOURT, Maria Beatriz; EARP, Maria de Lourdes Sá. Significados das avaliações do ensino pelos estudantes: um estudo qualitativo na educação superior brasileira. **Revista Lusófona de Educação**, v. 36, n. 36, 20 ago. 2017.

BITTENCOURT, Helio Radke; CREUTZBERG, Marion; BERTOLIN, Julio. Análise transversal múltipla dos indicadores de qualidade derivados do ENADE. **Revista Meta: Avaliação**, v. 15, n. 48, p. 578-599, 29 set. 2023.

BRASIL. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto n. 9.235, De 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 10 jun. 2023.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 1, 21 abr. 2011.

DUARTE, Monique Regina Bayestorff *et al.* (org.). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/files/2020/08/PDI-2020-2024-pagina-dupla.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

DUQUIA, Andressa Andrade *et al.* Políticas públicas e estudos organizacionais: Uma articulação teórica para a análise das formas de organização de programas de pós-graduação na Universidade Federal de Pelotas (Brasil). **Education Policy Analysis Archives**, v. 30, p. 142, 13 set. 2022.

GESSER, Grazielle Alano *et al.* Governança universitária e relacionamento com os stakeholders: A visão dos gestores. **Education Policy Analysis Archives**, v. 30, p. 162, 1º nov. 2022.

MARTINS, André Dutra; BARREYRO, Gladys Beatriz. Instrumentos de accountability na educação superior: a presença dos rankings acadêmicos na Comissão Parlamentar de Inquérito de Gestão das Universidades Públicas de São Paulo. **Education Policy Analysis Archives**, v. 31, 4 abr. 2023.

MCMANUS, Concepta *et al.* Profiles not metrics: the case of Brazilian universities. **Anais da Academia Brasileira de Ciências**, v. 93, p. e29290261, 3 set. 2021.

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, p. 40-51, mar. 2015.

MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena *et al.* Avaliação institucional e gestão estratégica – vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, n. 1, p. 315-342, abr. 2021.

PAIVA, Alysson Ribeiro; CAMPOS, Marilene de Souza. 06) Modelos de Gestão Universitária: Uma Revisão de Literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 9, n. 2, p. 113-125, 14 out. 2018. ISSN 2237-1664.

RIBEIRO, C. M. A. *et al.* Quality of integrated reports: evidence from Brazilian public universities. **Social Responsibility Journal**, 2023.

SANT'ANA, Tomás Dias *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação da educação superior: avanços e riscos. **EccoS – Revista Científica**, v. 10, p. 67-94, 18 nov. 2008.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023**. Minas Gerais: UFMG, 2018. Disponível em: <https://www.ufmg.br/pdi/2018-2023/wp-content/uploads/2019/03/PDI-revisado06032019.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

UFRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano de desenvolvimento institucional 2020-2024**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2023. Disponível em: <https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2024/02/pdi-2020.2024-revisao-fevereiro-2024-2.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

UFV – UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2029**. Viçosa, UFRV, 2024. Disponível em: https://www.ufv.br/wp-content/uploads/2024/01/PDI_versao_28_12.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. São Paulo: Unesp, 2022. Disponível em: file:///home/marlon/Downloads/pdi-unesp-2022---2026-_versao2023.pdf. Acesso em: 10 jun. 2023.

USP – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2017 – Versão Preliminar**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www6.usp.br/wp-content/uploads/PDI-VIIEncontro.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

VALMORBIDA, S. M. I. *et al.* University management with focus on multicriteria performance evaluation: Illustration in the Brazilian context. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 9, n. 2, p. 61-75, 2015.

Sobre os Autores

Marlon Vinicius da Silva

E-mail: marlon.silva@unemat.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0855-1523>

Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pela Universidade Federal de Mato Grosso (PROFNIT – Ponto Focal Cuiabá)

Endereço Profissional: UNEMAT, Sede da Reitoria, Avenida Tancredo Neves, n. 1.095, Bairro Cavahada II, em Cáceres, MT. CEP: 78217-900.

Fernando Selleri Silva

E-mail: selleri@unemat.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2158-4028>

Doutorado em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Endereço Profissional: PROFNIT, Ponto Focal Cuiabá, UNEMAT, Câmpus Barra do Bugres, Rua A, n. 130, São Raimundo, Barra do Bugres, MT. CEP: 78390-000.