



PUC-SP

**Tema:**

**Unidade de gestão de dados: como as universidades delineiam e implementam uma unidade de gestão de dados?**

**Integrantes e instituições de vínculo:**

Mônica de Carvalho é socióloga do Departamento de Ciências Sociais da PUC-SP e coordenadora da Comissão Própria de Avaliação da PUC-SP (2018-2020);

Mário R. L. Cesaretti é biomédico do Departamento de Clínica da Faculdade de Medicina da PUC-SP e assessor da Pró Reitoria de Graduação da PUC-SP (2017-2020);

Maria Aparecida Cunha Malagrino Veiga é pedagoga, pós-doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da PUC-SP e coordenadora pedagógica em Instituto de Educação BelaLis.

## **Unidade de Gestão de Dados: proposta de implementação de gestão estratégica na PUC-SP<sup>1</sup>**

### **Introdução<sup>2</sup>**

O objetivo desse artigo é propor uma Unidade de Gestão de Dados destinada a subsidiar o planejamento estratégico, a autoavaliação e o autoconhecimento da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Trata-se de operar um duplo movimento: a) demonstrar à comunidade acadêmica que a gestão informada é mais do que simplesmente “expandir o leque de indicadores em uso e aplicá-los das mesmas maneiras”, o que reiteraria resistências (Marcovitch e Axel-Berg, 2019, p. 137); b) produzir e apropriar-se de métricas próprias à particularidade das universidades comunitárias, visando aprimorar seu desempenho acadêmico e o consequente posicionamento no campo universitário brasileiro.

O artigo se desenvolve em três seções, além dessa introdução e as considerações finais. Na primeira, tratamos da recente regulamentação das Instituições Comunitárias de Ensino Superior no Brasil e os seus efeitos nos processos de reconhecimento institucional; na segunda, apresentamos iniciativas exitosas de unidade de dados já em andamento, tomando como referência universidades parceiras da PUC-SP: a PUC-RS e a PUC-RJ; por fim, apresentamos a proposta de sensibilização para a criação de uma Unidade de Gestão de Dados na PUC-SP, partindo de iniciativas já em andamento na universidade.

### **Universidades Comunitárias**

As Instituições Comunitárias de Educação Superior só muito recentemente foram reconhecidas juridicamente, por meio da Lei Federal nº 12.881 de 2013, que as definiu como Instituições de Educação Superior (IES) de direito privado, mantidas por associações ou fundações da sociedade civil, sem fins lucrativos, cujos recursos devem ser aplicados integralmente na manutenção dos seus objetivos institucionais. Além disso, lhes foi franqueada a possibilidade de disputar recursos públicos por meio de editais,

---

<sup>1</sup> Texto elaborado para certificação do Curso de “Atualização em Métricas de Desempenho Acadêmico e Comparações Internacionais”, promovido pelo *Projeto Métricas Fapesp* (Projeto FAPESP 2019/10963-7), sob a coordenação de Jacques Marcovitch. Para maiores detalhes cf. [www.metrics.usp.br](http://www.metrics.usp.br).

<sup>2</sup> Agradecemos a colaboração da Magnífica Reitora, Professora Maria Amália Pie Abib Andery; da Chefe de Gabinete, Mariângela Belfiore Wanderley; da Pró-Reitora de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Márcia Flaire Pedroza; da Assistente Especializada da PROPDG, Altair Cadrobbi Pupo. Estendemos nosso agradecimento aos funcionários Débora Valim Cirino e Renato Antunes dos Santos da Comissão Própria de Avaliação da PUC-SP, pelo auxílio prestado.

transferências e parcerias, constituindo-as como alternativa na oferta de serviços públicos educacionais de qualidade<sup>3</sup>.

O reconhecimento jurídico tardio<sup>4</sup> terminou por consolidar o *caráter híbrido* das universidades comunitárias, pois, sem serem entidades voltadas ao mercado educacional, dependem quase que exclusivamente, para sua sustentabilidade financeira, das receitas auferidas por meio das mensalidades das atividades de ensino; por outro lado, quando se trata do financiamento à pesquisa e do apoio à pós-graduação precisam disputar os recursos oriundos das agências públicas de fomento (Andery, 2018 – *grifo nosso*).

O hibridismo tende a impactar as universidades comunitárias de várias maneiras, sobretudo porque as submete a critérios diversos de avaliação externa que, por sua vez, as colocam ora em concorrência com as universidades privadas *stricto sensu*, quando o que está sendo avaliado é o ensino, ora em concorrência com as universidades públicas, quando o objeto é a pesquisa. Sem que tenhamos espaço para desenvolver com detalhes as implicações desse dilema<sup>5</sup>, basta dizer que essa dualidade estrutural tende a projetar-se em seu planejamento, pois, nem sempre o investimento exigido para concorrer no mercado de recrutamento estudantil com as universidades privadas *stricto sensu* é o mesmo exigido para dinamizar a pesquisa, cuja excelência é necessária para disputar recursos públicos com as universidades públicas de reconhecido mérito científico.

Assim, as universidades comunitárias se veem diante de uma difícil equação que as coloca também diante de uma impossível escolha – entre ensino e pesquisa – se pretendem seguir o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão<sup>6</sup>.

Mas se a norma jurídica não supera a aporia, constitui mediação relevante para trazer à consciência das universidades comunitárias essa particularidade que lhes é antes constitutiva, criando, nesse sentido, a oportunidade para que se articulem em torno dessa

---

<sup>3</sup> Cf. art. 1º, inciso III b) e art. 2º da Lei Federal nº 12.881/2013. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112881.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.881%2C%20DE%2012%20DE%20NOVEMBRO%20DE%202013.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o%2C%20Oqualifica%C3%A7%C3%A3o,Parceria%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112881.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.881%2C%20DE%2012%20DE%20NOVEMBRO%20DE%202013.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o%2C%20Oqualifica%C3%A7%C3%A3o,Parceria%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs) (acesso em 10 de agosto de 2020).

<sup>4</sup> Considerando apenas as Pontifícias, sete em todo o país, as datas de fundação concentram-se entre os anos de 1940 e 1959, fundações respectivas da PUC do Rio de Janeiro e da PUC do Pará e de Goiás. A PUC-SP foi fundada em 1946.

<sup>5</sup> Para uma análise mais detalhada desse dilema, cf. *Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional – ano base 2018/2019*, produzido pela Comissão Própria de Avaliação da PUC-SP. Disponível em <https://www.pucsp.br/cpa> (acesso em 26 de agosto de 2020).

<sup>6</sup> Brasil, Constituição da República Federativa do Brasil, art. 207, 1988.

identidade agora evidenciada. Mais do que isso, permite que se reconheçam como pares por meio do dilema instituído e busquem meios efetivos de superá-lo.

Para isso, torna-se urgente a produção de informação qualificada sobre o seu desempenho acadêmico e que lhes devolva a possibilidade de apropriar-se do planejamento pretendido. Do contrário, a inércia se incumbirá de dar sentido ao hibridismo, deixando às injunções externas a decisão por um ou outro caminho a ser trilhado.

É o que pode ser observado na PUC-SP. Ao analisarem o seu posicionamento nos *rankings* dos quais participa<sup>7</sup>, Righetti e Gamba (2019, p. 150) identificaram-na no grupo das universidades privadas (confessionais sem fins lucrativos) com foco no ensino. Com certeza, essa não foi uma ação planejada da Universidade que, conforme atestam seus documentos oficiais e ações empreendidas, orienta-se com o mesmo empenho tanto para o ensino, como para a pesquisa e a extensão.

O que poderia explicar o desencontro é exatamente a ausência de apropriação dos meios que permitiriam orientá-la de maneira consciente em direção à intencionalidade institucional. Sem isso, o risco é estar diante de um “outro generalizado” (Honneth 2003, p. 179) que não escolheu, de pares com os quais não se identifica e por meio dos quais assume uma identidade que não reconhece.

É nesse contexto, portanto, que se torna necessária uma Unidade de Gestão de Dados na PUC-SP que, conforme tentamos evidenciar, extrapola em muito a mera sistematização da informação. É antes condição relevante na produção de autoconhecimento do qual depende a qualidade de seu desempenho e o posicionamento consciente diante dos seus rumos no campo das universidades brasileiras.

### **A PUC-SP entre seus pares**

Partindo da premissa de que a “falta de dados inibe uma governança proativa”, universidades públicas têm se orientado no sentido de “fixar métricas para monitorar a qualidade do desempenho”, priorizando “o uso de indicadores no processo decisório e na avaliação” (Marcovitch, 2019, p. 11). Para isso, têm tomado a iniciativa de implantar escritórios de gestão de dados, como é o caso da USP que, em 2018, instituiu o Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico (Egida). Outras universidades têm

---

<sup>7</sup> Os *rankings* dos quais participa são o *Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings* ou simplesmente QS (internacional) e o *Ranking Universitário da Folha de São Paulo (RUF)* (nacional).

caminhado na mesma direção, como a Unicamp (Beppu, Atvars, Serafim, 2019, pp. 61-84) e a Unesp (Vergani, 2019, pp. 85-101).

Mas, considerando o porte dessas instituições, há sempre o risco da objeção quando a mesma proposta é feita para uma universidade como a PUC-SP. Foi tendo isso em vista que procuramos identificar se experiência semelhante estava em andamento em universidades correlatas, como são a PUC-RS e a PUC-RJ, com as quais a PUC-SP mantém interlocução institucional<sup>8</sup>.

Quadro 1: Objetivos dos Escritórios de Dados da PUC-RS e da PUC-RJ

<b>Assessoria de Planejamento e Avaliação ASPLAN – PUC-RS</b>	<b>Coordenação Central de Planejamento e Avaliação CCPA – PUC-RJ</b>	<b>Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico Egida - USP</b>
Gerenciar o processo de planejamento estratégico	Planejamento e execução dos processos de avaliação acadêmica definidos pela CPA	Disseminar conhecimento sobre métricas de desempenho
Assessorar no desenvolvimento de projetos estratégicos	Gerenciamento dos processos de avaliação externa, da coleta e envio dos dados à análise do desempenho da Universidade nos cenários nacional e internacional	Aprimorar métricas de desempenho para tomada de decisões
Monitorar e apoiar o desenvolvimento dos indicadores estratégicos	Elaboração do PDI e acompanhamento da sua implantação	Assegurar a qualidade e exatidão dos dados
Inteligência estratégica (gestão de dados e informações)	Análise e acompanhamento de indicadores de desempenho graduação e pós-graduação	Contribuir para a interação universidade sociedade
Elaborar estudos de cenários e tendências	Coordenação da guarda do acervo acadêmico	Acompanhar as comparações nacionais e internacionais
Realizar e coordenar pesquisas em nível institucional para subsidiar decisões da Universidade	Desenvolvimento de sistemas computacionais de apoio à avaliação, planejamento e guarda do acerto	Consolidar e publicar o anuário estatístico
Gerenciar os processos de Avaliação Institucional (CPA e CTA).		

Fontes: (elaboração própria). ASPLAN-PUC-RS (<https://www.pucrs.br/institucional/unidades-administrativas/ASPLAN/>) (acesso em 30/9/2020). CCPA-PUC-RJ (<https://www.puc-rio.br/sobrepuc/depto/ccpa/>) (acesso em 30/9/2020). Egida – USP (Segurado, 2020) (PORTARIA GR Nº 7256, DE 29 DE JUNHO DE 2018) (<http://egida.usp.br>) (acesso em 30/09/2020).

Embora não se autodesignem escritório de dados, tanto a ASPLAN como a CCPA guardam algumas semelhanças em seus objetivos com aqueles definidos pelo Egida, conforme é possível observar no Quadro 1. De forma sintética, são objetivos comuns:

- ✓ Coleta centralizada e tratamento qualificado dos dados;
- ✓ Produção de informação qualificada com vistas a subsidiar planejamento estratégico e tomada de decisão das respectivas instituições;
- ✓ Monitoramento de indicadores de desempenho;

<sup>8</sup> A sugestão partiu da própria Reitoria da PUC-SP. Aproveitamos para agradecer as equipes da ASPLAN e da CCPA que gentilmente nos receberam em reuniões virtuais e nos forneceram as informações necessárias à realização desse artigo.

- ✓ Acompanhamento das comparações nacionais e internacionais.

Mas são nas diferenças que compreendemos o motivo pelo qual as experiências das pontifícias são anteriores às iniciativas das universidades públicas.

Como universidades comunitárias, as Pontifícias, assim como as universidades federais e privadas, integram o Sistema Federal de Ensino Superior e, como tais, respondem às exigências de avaliação periódica regulamentada pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)<sup>9</sup>. A lei que instituiu o Sinaes estabelece que toda IES deve constituir Comissão Própria de Avaliação (CPA), cujas atribuições são “a condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP” (art. 11). Ainda estabelece um prazo de 60 dias, a partir da publicação da lei (2004), para que todas as instituições passem a contar com a CPA entre suas unidades acadêmico-administrativas.

A exigência de avaliar periodicamente o desempenho acadêmico visando atender os organismos oficiais, seguindo os indicadores definidos pelo Inep-MEC<sup>10</sup>, pode, portanto, ter induzido a organização da informação e sua sistematização tanto na PUC-RS como na PUC-RJ. Não por acaso a avaliação de desempenho aparece nos objetivos de ambas, com a presença explícita da CPA. Mais do que isso, pode ter sido a responsável pela percepção de que processos avaliativos são essenciais à melhoria do desempenho acadêmico, uma vez apropriados pela instituição e transformados em subsídios para a tomada de decisão.

Da mesma forma que a Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), ao exigir pesquisa de excelência (Marcovitch, 2019, p. 9; Marques, 2019, p. 30) teve papel indutor na qualidade de desempenho dos programas de pós-graduação brasileiros, a instituição da CPA pode ter sido compreendida, por essas duas instituições, como muito mais do que uma instância burocrática de prestação de contas, mas antes mediação relevante nos processos de autoconhecimento institucional, levando

---

<sup>9</sup> O Sinaes foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Tem por objetivo “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” (art. 1º).

<sup>10</sup> Conforme estabelecido legalmente, a cada três anos, a CPA deve concluir o ciclo avaliativo considerando as dez dimensões indicadas, distribuídas pelos cinco eixos avaliativos: 1. Planejamento e Avaliação Institucional (Dimensão 8: Planejamento e Avaliação); 2. Desenvolvimento Institucional (Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição); Eixo 3: Políticas Acadêmicas (Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão; Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade; Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes); Eixo 4: Políticas de Gestão (Dimensão 5: Políticas de Pessoal; Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição; Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira); Eixo 5: Infraestrutura Física (Dimensão 7: Infraestrutura física) Cf. Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65 de 9 de outubro de 2014.

à produção e monitoramento de indicadores voltados ao aprimoramento de seu desempenho acadêmico.

Tal papel indutor também foi assumido pela Unifesp, conforme relato: “para atingir esses escores, a Unifesp investiu fortemente na regulamentação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e no trabalho desenvolvido por ela, de maneira participativa com os professores, coordenadores de curso e diretores de unidades, além dos estudantes e técnicos. A forte inserção da CPA e sua presença e atuação têm garantido que os itens de avaliação sejam atendidos, que os programas atuem para suprir deficiências e para que patamares maiores de qualidade sejam atingidos” (Smaili, Breláz, Silva, 2019, p. 108).

Da mesma maneira, desde 2004, a PUC-SP conta com uma Comissão Própria de Avaliação (CPA)<sup>11</sup>, cujas atribuições foram definidas em regulamento publicado em 2016<sup>12</sup>, muito próximas daquelas comuns à PUC-RS e à PUC-RJ, a saber:

- ✓ Conduzir os processos de autoavaliação institucional, em articulação com a comunidade acadêmica, construindo, aperfeiçoando e coordenando a aplicação dos instrumentos de avaliação necessários à avaliação das diferentes dimensões institucionais;
- ✓ Definir e implementar procedimentos de organização, processamento e análise de informações coletadas no âmbito da avaliação;
- ✓ Definir e aplicar indicadores de avaliação contemplando as diretrizes estabelecidas pelas dimensões de avaliação;
- ✓ Articular avaliação interna com a avaliação externa promovida pelos órgãos de avaliação do MEC;
- ✓ Elaborar relatórios periódicos de sistematização e análise da informação, respondendo aos prazos definidos legalmente pelas instituições oficiais.

Ainda segundo o artigo 5º do regimento, “a autoavaliação institucional deve contribuir para a construção e consolidação de um sentido comum de Universidade, contemplando aspectos sociais, políticos, filosóficos e éticos da ação e gestão educativa além de fornecer subsídios para a contínua e sistemática reflexão sobre a realidade institucional com vistas ao aperfeiçoamento da qualidade do ensino, pesquisa e extensão”.

A demora na publicação do seu regimento em relação à sua institucionalidade evidencia que só aos poucos a CPA da PUC-SP foi assumindo papel de relevância na interlocução institucional tendo os processos de avaliação de desempenho acadêmico

---

<sup>11</sup> Cf. Ato da Reitoria 12/2004. Disponível em <https://www.pucsp.br/cpa> (acesso em 18/10/2020).

<sup>12</sup> Cf. Ato da Reitoria 10/2016. Disponível em <https://www.pucsp.br/cpa> (acesso em 18/10/2020).

como objeto. Ainda assim, somente na gestão atual (2017-2010), foi dada a ela outro sentido até então predominante<sup>13</sup>, a de efetivamente contribuir para monitorar as metas do planejamento institucional, em interlocução estreita com os órgãos diretivos máximos da Universidade, como a Reitoria e as Pró Reitorias acadêmicas<sup>14</sup>.

Portanto, se as experiências da PUC-RS e PUC-RJ podem servir de exemplos, e considerando as condições já dadas na PUC-SP, não há nada que impeça que também ela lhes siga os passos. A única diferença é que se na PUC-RS e na PUC-RJ a consciência de que uma informação qualificada pode em muito aprimorar o desempenho acadêmico, na PUC-SP ainda é preciso avançar para além do convencimento dos órgãos diretivos máximos. Para isso, é preciso que a produção da informação qualificada de fato promova diferença no posicionamento da PUC-SP no campo das universidades brasileiras. Portanto, mais do que produzir informação qualificada, há que dela se apropriar em todas as instâncias acadêmicas.

### **Proposta de Unidade de Gestão de Dados na PUC-SP**

As experiências analisadas evidenciam que é possível instituir uma Unidade de Gestão de Dados na PUC-SP, pois parte de condições semelhantes daquelas observadas nas universidades que ela mesma constitui como pares.

E, o que parece mais importante, em nenhum dos casos a iniciativa se traduziu em aumento da burocracia, o que poderia ser empecilho orçamentário. Ao contrário, tanto a ASPLAN como a CCPA operam com uma equipe enxuta, com divisão de trabalho bem delineada. Além disso, porque operam antes como meios articuladores de setores produtores da informação na Universidade, podem mobilizar quadros conforme as ações empreendidas. Delineiam-se, portanto, os caminhos para que também na PUC-SP experiência semelhante seja empreendida.

No entanto, outras condições precisam avançar. A primeira delas, diz respeito à própria produção da informação na PUC-SP. Até o momento, a PUC-SP não superou os desafios dos quatro “is”: a indisponibilidade, incompletude, inconsistência dos dados, devida sobretudo a ausência da interoperabilidade entre os seus diferentes bancos de

---

<sup>13</sup> Até a gestão atual, as ações da CPA se reduziam à produção de anuários estatísticos, sobrepondo, inclusive, trabalho de outros setores, numa pretensa ação autônoma, sem qualquer articulação com os interesses institucionais. Somente a partir de 2017, a CPA passou a agir de maneira mais orgânica com as metas do planejamento institucional.

<sup>14</sup> Para descrição detalhada desse processo cf. *Relatório Parcial de Avaliação Institucional – ano base 2019/2020*, produzido pela Comissão Própria de Avaliação da PUC-SP. Disponível em <https://www.pucsp.br/cpa> (acesso em 18 de outubro de 2020).



dados (Segurado,2020). Ao contrário, a rotina tem demonstrado a pulverização pelos vários setores que, por sua vez, detém autonomia para decidir sobre quais dados produzir, como produzir, para o quê produzir, sem qualquer articulação com ou esclarecimento sobre os objetivos mais amplos da Universidade. Diante disso, a gestão informada tem dificuldades para se estabelecer tendo em vista a falta de confiança nos dados produzidos e em função da disparidade dos resultados apresentados.

Diagnóstico sobre essa situação resultou na elaboração do Projeto PUC Data, proposto pela atual gestão (2017-2020), visando constituir um banco de dados centralizado com todas as informações operacionais necessárias ao funcionamento da Universidade. Iniciou-se com a constituição de um grupo de trabalho coordenado pela Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e com a participação de todos os setores responsáveis pela geração e monitoramento da informação. A segunda fase, em andamento, prevê a implantação de plataforma de *Business Intelligence/BigData* que permitirá criar “diversos *dashboards* e relatórios integrados para as diversas fontes de dados” (Projeto PUC Data, 2018, p. 3).

Porém, com bem advertiu Teresa Atvars (2020, p. 1), há uma diferença entre produzir dados com fins operacionais, visando o funcionamento rotineiro da Universidade e necessário a prestar contas de suas atividades, e fazê-lo com a finalidade de promover um gerenciamento e monitoramento estratégicos de metas de curto, médio e longo prazos definidas em seu planejamento e missão institucionais. Para tanto, seria importante a produção de métricas e indicadores de desempenho para o que uma Unidade de Gestão de Dados viria contribuir.

Outra iniciativa em fase de implantação é a recém aprovada Pró Reitoria de Planejamento e Avaliação Acadêmica, criada a partir do novo Estatuto da Universidade (2019), cuja implantação está prevista para o início da próxima gestão (2020-2024). Entre as suas funções está a de monitoramento e avaliação de dados e informações de forma a subsidiar as avaliações institucionais<sup>15</sup>.

Dessa forma, a proposta da criação de uma Unidade de Gestão de Dados na PUC-SP encontra receptividade da instituição exatamente por ir ao encontro de algumas iniciativas já existentes, seja o PUC-Data, seja a criação de uma Pró Reitoria específica para coordenação das atividades de planejamento e avaliação, a qual, sem dúvida, uma unidade de gestão de dados poderá ser vinculada, a exemplo da ASPLAN, da PUC-RS.

---

<sup>15</sup> Cf. incisos X e XI do art. 55 do Estatuto da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2019.

Algumas ações já foram realizadas em direção à criação de uma Unidade de Gestão de Dados na PUC-SP, tendo por estímulo a Reitoria da Universidade. A primeira delas, já mencionada, disse respeito à investigação de experiências semelhantes em outras universidades pontifícias, de maneira de demonstrar a viabilidade de sua implantação na PUC-SP. A partir daí, foi realizada reunião, no dia 1 de outubro de 2020, com 27 representantes de setores estratégicos da PUC-SP, para apresentação da proposta, tendo obtido grande receptividade.

O momento atual é de preparação da proposta para uma possível execução quando do início da nova gestão (2021-2024). No projeto inicial, vislumbramos as seguintes ações<sup>16</sup>:

- ✓ Constituição de um grupo de trabalho multiprofissional com os setores e atores institucionais que hoje são responsáveis pela produção e análise da informação, coordenados pela Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação Acadêmica. Esse grupo já está previamente constituído para a promoção do PUC Data e poderá ser ampliado.
- ✓ Organização de um seminário de sensibilização para a implantação de Unidade de Gestão de Dados, com a presença de representantes da PUC-RS e da PUC-RJ, de maneira a evidenciar a sua viabilidade;
- ✓ Por fim, elaboração de projeto institucional, com vistas a aprovação nas instâncias superiores.

Para finalizar, uma última nota, não menos importante, sobre os objetivos delineados nas experiências da PUC-RJ e da PUC-RS em comparação com a USP. Se voltarmos ao Quadro 1, há explicitamente destacado nos objetivos do Egida a produção de informação qualificada visando “contribuir para a interação universidade sociedade”. Essa tem sido a preocupação explícita das universidades públicas, desde quando passaram a ver o seu papel questionado (Agopyan, Knobel, Valentini, 2019, p. 7).

Assim, além de produzir informação qualificada para aprimorar seu desempenho acadêmico, as universidades públicas trouxeram recentemente à consciência a necessidade de tornar legível à sociedade inclusiva o seu papel social. Não por acaso, tem

---

<sup>16</sup> No momento em que escrevemos esse artigo, a Reitoria está em fase de transição (acabamos de eleger a reitora atual para um segundo mandato), o que inviabiliza detalhar mais a miúdo o projeto de implantação da Unidade de Gestão de Dados, o que deverá ser feito de forma estreitamente articulada com a equipe que assumirá a nova gestão.

se destacado o debate em torno dos indicadores de impacto social (Planeta et al., 2019, pp. 195-212).

Esse objetivo não está explicitado nem na ASPLAN, nem na CCPA, o que denota certa endogenia e isolamento na produção da informação. Talvez por isso, apesar de sua antecedência em relação às iniciativas das universidades públicas, tenhamos tido até aqui pouco conhecimento de suas experiências.

Retomando, portanto, as colocações iniciais, oportuniza-se agora, com a identidade jurídica das Universidades Comunitárias uma ação mais articulada e conjunta, de maneira a não só trocar experiências, mas produzir indicadores que ressaltem sua particularidade no conjunto das universidades brasileiras, contribuindo, inclusive, para superar o pêndulo que ora as aproxima das universidades privadas *stricto sensu*, ora das universidades públicas.

Apostamos que será em torno do delineamento dos indicadores de impacto social – diretamente associado ao perfil comunitário dessas universidades – que um primeiro passo naquela direção será trilhado.

### **Por fim, algumas considerações**

Procuramos sugerir que a instituição de uma Unidade de Gestão de Dados na PUC-SP vai além da organização e registro da informação em um banco de dados centralizado, favorecido por plataformas tecnológicas. Ao contrário, implica na constituição de nova forma de governança acadêmica que tenha como meta o monitoramento de seu desempenho com vistas ao posicionamento de excelência no campo das universidades brasileiras.

Para as universidades comunitárias, cujo reconhecimento jurídico recente permite que se percebam como um grupo dotado de uma particularidade que lhe é própria, tanto mais urgente, pois que desse monitoramento depende o encontro de um posicionamento que supere o dilema que lhes é constitutivo. Apostamos que o desenvolvimento de indicadores de impacto social revelará um papel que as universidades comunitárias há muito desempenham sem, contudo, torná-lo visível sequer para si mesmas.

No que tange exclusivamente à proposta de uma Unidade de Gestão de Dados para a PUC-SP, procuramos demonstrar a sua viabilidade, não só porque experiências nesse sentido já têm sido desenvolvidas na PUC-RS e na PUC-RJ, mas exatamente porque possui as mesmas condições das quais partiram as suas correlatas.

Da mesma maneira, evidenciamos o momento propício para o desenvolvimento desse projeto, uma vez que a atual gestão e a que está por vir têm tomado iniciativas nesse sentido, estimulando, inclusive, a atuação de seus colaboradores nessa direção, a CPA incluída.

Muitas oportunidades, portanto. Trata de saber aproveitá-las.

## Referências bibliográficas

- Agopyan, V.; Knobel, M.; Valentini, S. “Apresentação”. In Marcovitch, J. (org.). *Repensar a Universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2019.
- Andery, M. A. P. A. “Ensino superior e Universidade no Brasil”. São Paulo, 2018. (no prelo).
- Atvars, T. *A gestão de indicadores na Unicamp*. Projeto Métricas Fapesp, 30/06/2020. Disponível em [www.metricas.edu](http://www.metricas.edu).
- Axel-Berg, J. “Tipologia de Rankings de Universidades: Impacto e Limitações”. In *Repensar a Universidade: desempenho acadêmico e comparações internacionais*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2018.
- Beppu, M. M.; Atvars, T. D. Z.; Serafim, M. P. “Indicadores de desempenho acadêmico: Unicamp no horizonte 2022”. In Marcovitch, J. (org.). *Repensar a Universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2019.
- Comissão Própria de Avaliação (PUC-SP) *Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional – ano base 2018/2019*. São Paulo, CPA-PUC-SP, 2019.
- Comissão Própria de Avaliação (PUC-SP) *Relatório Parcial de Autoavaliação Institucional – ano base 2019/2020*. São Paulo, CPA-PUC-SP, 2020.
- Fundação São Paulo (Fundasp). *Estatuto da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*. São Paulo, Fudasp, 2019.
- Honneth, A. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo, Editora 34, 2003.
- Marcovitch, J. “Introdução”. In Marcovitch, J. (org.). *Repensar a Universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2019.
- Marcovitch, J. e Axel-Berg, J. “Consenso para a excelência acadêmica”. In Marcovitch, J. (org.). *Repensar a Universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2019.
- Marques, F. “Avaliação em 5 dimensões”. *Revista Pesquisa Fapesp*, dezembro de 2019, ano 20, nº 286. pp. 29-31.
- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019*. São Paulo, PUC-SP, 2014.
- Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Pré-projeto PUC Data*. São Paulo, PROPDG-PUC-SP, 2018.
- Righetti, S. “Avaliar para comparar: os rankings britânico e chinês no ensino superior global. In *Repensar a Universidade: desempenho acadêmico e comparações internacionais*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2018.
- Righetti, S. e Gamba, E. “Categorização do ensino superior no Brasil: diversidade e complementaridade”. In *Repensar a Universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2019.
- Segurado, A. C. *A gestão de indicadores na USP*. Projeto Métricas Fapesp, 30/06/2020. Disponível em [www.metricas.edu](http://www.metricas.edu)
- Smaili, S. S.; Breláz, G.; Silva, L. “Expansão e qualidade: desempenho acadêmico e sistemas métricos na Unifesp”. In Marcovitch, J. (org.). *Repensar a Universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2019.
- Vergani, C. E. “Planejamento estratégico e sustentabilidade: Unesp no horizonte 2022”. In Marcovitch, J. (org.). *Repensar a Universidade II: impactos para a sociedade*. São Paulo, Com-Arte, Fapesp, 2019.

## Legislação

Ato da Reitoria 12/2004 – PUC-SP.

Ato da Reitoria 10/2016 – PUC-SP.

Brasil, Constituição da República Federativa do Brasil, art. 207, 1988.

Lei Federal nº 10.861/2004.

Lei Federal nº 12.881/2013.

Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65 de 9 de outubro de 2014.

## Sites

ASPLAN-PUC-RS <https://www.pucrs.br/institucional/unidades-administrativas/ASPLAN/>

CCPA-PUC-RJ <https://www.puc-rio.br/sobrepucc/depto/ccpa/>

CPA PUC-SP [www.pucsp.br/cpa](http://www.pucsp.br/cpa)

Egida – USP <http://egida.usp.br>

Projeto Métricas Fapesp [www.metrics.usp.br](http://www.metrics.usp.br)

QS América Latina 2020 <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2020>

Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>

Ranking Universitário da Folha de São Paulo (RUF) <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/noticias/como-e-feito-o-ranking-universitario-folha.shtml>