

## **Os Rankings Acadêmicos: implicações na governança universitária das universidades católicas brasileiras**

**Marco Wandercil<sup>I</sup>**

**Adolfo Ignacio Calderón<sup>II</sup>**

**Francisco Ganga-Contreras<sup>III</sup>**

<sup>I</sup>Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS),  
São Caetano do Sul/SP – Brasil

<sup>II</sup>Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas),  
Campinas/SP – Brasil

<sup>III</sup>Universidade de Tarapacá (UTA), Arica – Chile

**RESUMO – Os Rankings Acadêmicos: implicações na governança universitária das universidades católicas brasileiras<sup>1</sup>.** O presente artigo tem como objetivo analisar as implicações dos rankings acadêmicos, como instrumentos de avaliação externa, na estrutura de governança das universidades católicas brasileiras. Para o desenvolvimento do estudo foi realizada pesquisa exploratória por meio de análises documentais e bibliográficas, tomando como referência produção científica obtida em bases indexadas, legislação federal, constituições apostólicas, direito canônico, estatutos, regimentos e Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI's) dessas instituições. Diante dos inúmeros rankings existentes, evidencia-se em grande parte das universidades católicas, o uso desse ferramental no processo de planejamento estratégico, por meio de seus respectivos desempenhos para o estabelecimento de metas e objetivos.

**Palavras-chave: Universidades Católicas. Rankings Acadêmicos. Governança Universitária. Educação Superior. Avaliação Institucional.**

**ABSTRACT – Academic Rankings: implications for university governance of Brazilian Catholic universities.** This article aims to analyze the implications of academic rankings, as external assessment tools, in the governance structure of Brazilian Catholic universities. For the development of this study, exploratory research was carried out through documentary and bibliographic analyses, taking as reference scientific production found in indexed bases, federal legislation, apostolic constitutions, canon law, statutes, regulations and Institutional Development Plans (IDPs) of these institutions. In light of the numerous existing rankings, their use is evident in the strategic planning process of most Catholic universities, through their respective performances in establishing goals and objectives.

**Keywords: Catholic Universities. Academic Rankings. University Governance. Higher Education. Institutional Assessment.**

## Introdução

As universidades católicas brasileiras são alinhadas entre si, sob o espectro da identidade cristã presentes em suas missões, princípios e valores ético-morais. A governança dessas instituições reúne elementos que respeitam suas características e as distinguem das demais, pois além de seguirem as normas do Sistema Federal de Ensino, são regidas por diretrizes determinadas pela Santa Sé. Entretanto, percebe-se que tais particularidades não se sobrepõem à lógica imposta pelo mercado, sujeitando-as à flexibilização de seus processos de gestão para se adaptarem à atual conjuntura da educação superior.

Essas universidades procuram preservar suas identidades de cunho confessional, diante dos desafios e das pressões externas do mercado educacional (Calderón, 2000; Traina Chacon; Calderón, 2015), no qual concorrem com Instituições de Educação Superior (IES) com fins lucrativos. Com características ameaçadoras, tais pressões influenciam suas atuações e as sobrecarregam de contradições, diante da perceptível queda na demanda por alunos nesse nível de ensino e a emergência de grandes grupos educacionais, que acirram ainda mais a competição nesse segmento das IES brasileiras.

A expansão dos rankings acadêmicos, sejam eles mundiais, regionais ou locais, desde a criação do ranking Shanghai – *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) –, inevitavelmente vêm ganhando expressividade e, como afirma Albatch (2006), vieram para ficar. Para Hazelkorn (2011), eles são parâmetros na batalha pela excelência: estão vinculados à maior prestação de contas e transparência na busca para conseguirem destacado nível entre as instituições. Esses rankings têm assumido posição de avaliadores externos e desafiam a governança universitária. Fanelli e Carranza (2018) apontam que o impacto dos rankings nas IES é cada vez mais notório: a estrutura de governança interna das universidades os utiliza nos planos estratégicos e em *benchmarking*.

Estudos sobre o desempenho das universidades católicas nos rankings acadêmicos assinalam certa heterogeneidade e, embora apoiadas no tradicional prestígio em termos de qualidade, nem todas se destacam! Existe um grupo com desempenho de excelência, sobressaindo-se as universidades com foco em pesquisa; por outro lado, há um grupo com desempenho abaixo da média (Wandercil; Calderón; Ganga-Contreras, 2019; Righetti; Gamba, 2019).

Dentre as Universidades privadas brasileiras, há apenas quatro instituições (2% do total) com características semelhantes do ponto de vista administrativo, de atividade de pesquisa e de maturidade institucional. A UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos) e as PUCs do Rio, do Rio Grande do Sul e do Paraná compõem um grupo de Universidades privadas confessionais sem fins lucrativos com mais de 31 anos, no eixo Sul-Sudeste do país e com atividade moderada de pesquisa. São Universidades, portanto, que não ‘competem’ com o grupo de instituições

públicas brasileiras internacionalizadas, mas conversam com o conjunto de universidades públicas moderadas como, por exemplo, a UERJ (Universidade do Estado do Rio de Janeiro) e a Federal de Juiz de Fora (UFJF) (Righeti; Gamba, 2019, p. 149).

No atual cenário da educação superior, marcado pela competição e com a presença dos rankings acadêmicos, as universidades católicas passaram a adotar métodos de gestão fundamentados nos paradigmas empresariais que, gradativamente, são adaptados e moldados à governança das universidades (Santos, 2010; Sampaio, 2014).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo analisar e discutir as implicações e os usos dos rankings acadêmicos como ferramentas de avaliação externa, fenômeno que vem ganhando cada vez mais legitimidade no âmbito da governança universitária nessas universidades, à medida que se verifica sua incorporação nos instrumentos de gestão.

Apesar dos rankings acadêmicos terem alcançado evidente primazia e legitimidade técnica enquanto instrumentos de avaliação, e embora sejam revestidos de atualidade e originalidade, sua abordagem nos documentos de governança universitária raramente é tratada na literatura acadêmica brasileira, pois analisam um campo de estudo emergente e pouco explorado, inclusive no espaço ibero-americano (Calderón; França, 2018).

Este artigo está dividido em quatro partes: a primeira apresenta a metodologia adotada e contextualiza as universidades católicas no cenário da educação superior brasileira; a segunda analisa a missão, a visão e os documentos régios de governança das universidades católicas; a terceira aborda as semelhanças e distinções entre essas IES; e a quarta aborda as universidades católicas no contexto dos indicadores de qualidade adotados pelos rankings acadêmicos.

## **Aspectos Metodológicos do Estudo e a Contextualização das Universidades Católicas**

Para o desenvolvimento do presente artigo, foi realizada pesquisa exploratória por meio de análises documentais e bibliográficas, tomando como referência a produção científica obtida em bases de dados como a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), o Portal de Periódicos e o Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); a legislação brasileira; as constituições apostólicas e direito canônico; o Acordo entre o Brasil e a Santa Sé; estatutos e regimentos das universidades católicas, as resoluções dos seus conselhos universitários e conselhos de ensino pesquisa e extensão, os instrumentos normativos e portarias internas, os atos dos grão-chanceleres e dos reitores, bem como os próprios Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI's) dessas instituições.

Cabe ressaltar que esta pesquisa pautou-se também no levantamento das estruturas organizacionais dessas universidades e da relação com seus *stakeholders*<sup>2</sup>, à luz dos documentos institucionais. Alcançar

o objetivo proposto exigiu levantamento de documentos institucionais (estatutos e regimentos) e os PDI's dessas universidades, considerando aspectos de suas respectivas missões e visão de futuro, análise dos tópicos que abordam os objetivos e metas institucionais, bem como identificar aspectos que, teoricamente, norteiam a tomada de decisão no âmbito da governança, e se os mesmos apontam, direta ou indiretamente, preocupações em relação aos rankings acadêmicos.

Cabe destacar que, para efeito de análise, dividiu-se as universidades católicas por porte, adotando o critério do Ranking Universitário Folha (Ranking..., 2019), definido pelo número de alunos. Entre as universidades de grande porte, figuram cinco, sendo quatro Pontifícias<sup>3</sup>: as do Rio Grande do SUL (PUCRS), de Minas Gerais (PUC MINAS), do Paraná (PUCPR) e de Goiás (PUC GOIÁS), juntamente com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), com sede na cidade de São Leopoldo – RS. No cenário das universidades de médio porte, nove contemplam essa estrutura, sendo três Pontifícias: Rio de Janeiro (PUC-RIO), São Paulo (PUCSP) e Campinas (PUC-Campinas), interior de São Paulo; a Universidade São Francisco (USF) de Bragança Paulista, também interior de São Paulo; as Universidades Católicas de Pernambuco (UNICAP), de Salvador (UCSAL), de Brasília (UCB), a Católica Dom Bosco (UCDB), de Campo Grande – MS, e a Universidade La Salle (UNILASALLE) da cidade de Canoas – RS. Agrupadas entre as de pequeno porte estão as Universidades Católicas de Pelotas (UCPEL), Petrópolis (UCP), Santos (UNISANTOS) e a Universidade Franciscana (UFN) com sede em Santa Maria – RS.

### **As Universidades Católicas: suas missões e visões e seus documentos régios de governança**

As universidades católicas são regidas pela legislação brasileira e, no que se refere à confessionalidade, são regidas também pelas constituições apostólicas; pelo direito canônico; pelo acordo entre Brasil e Santa Sé (Brasil, 2010); pelos estatutos e regimentos; pelas resoluções dos conselhos universitários e dos conselhos de ensino, pesquisa e extensão; por instrumentos normativos e portarias internas; pelos atos dos grão-chanceleres e dos reitores, e pelos seus respectivos PDI's.

Conforme sugere o Papa João Paulo II (1990) na Constituição Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*<sup>4</sup>, as universidades católicas devem manifestar sua confessionalidade por meio de suas missões expressas em seus documentos oficiais (estatutos, regimentos gerais, PDI's, relatórios de autoavaliação) e/ou portais institucionais. Entretanto, a missão, mecanismo de anseios e expectativas descritos como norteadores institucionais, precisam ir além dos documentos institucionais, pois sua aplicação deve ser verificada nas ações que precedem tal registro.

A missão define a causa que a instituição defende e deve refletir com clareza a forma de se posicionar perante a sociedade, sua razão de ser, sua função social, objetivos e estratégias por meio de uma gestão eficaz e transparente (Takeski; Rezende, 2000; Bart, 2001; Valadares, 2002).

Analisou-se até que ponto a declaração de missão é de fato efetiva, enquanto ferramenta de apoio à governança universitária, uma vez que esta declaração se reflete nos direcionamentos de uma instituição. Conforme identificado junto aos documentos oficiais, o Quadro 1 destaca as missões das 18 universidades católicas brasileiras.

**Quadro 1 – Missão das 18 Universidades Católicas Brasileiras de acordo com Documentos Oficiais Institucionais**

UNIVERSIDADES	MISSÃO
PUC GOIÁS	Orientada pelos princípios da excelência acadêmica e do compromisso social, fundamentada em sua identidade católica, comunitária e filantrópica, tem por missão desenvolver a formação humana integral, associada à produção e socialização do conhecimento e difusão da cultura universal.
PUC-Campinas	A partir de valores ético-cristãos, considerando as características socioculturais da realidade, tem como missão produzir, enriquecer e disseminar o conhecimento, contribuindo com a construção de uma sociedade justa e solidária, por meio de suas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, visando à capacitação profissional de excelência e à formação integral da pessoa humana.
PUC MINAS	Promover o desenvolvimento humano e social, contribuindo para a formação humanista e científica de profissionais competentes, que tenha como base valores da ética e da solidariedade e compromisso com o bem comum, mediante a produção e disseminação das ciências, das artes e da cultura, a interdisciplinaridade e a integração entre a Universidade e a sociedade.
PUCPR	Orientada por princípios éticos, cristãos e maristas, tem por missão desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura, além de promover a formação integral e permanente dos cidadãos e profissionais comprometidos com a vida e com o progresso da sociedade.
PUC-RIO	Produzir e propagar o saber a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão, tendo por base o pluralismo e debates democráticos, objetivando, sobretudo, a reflexão, o crescimento e enriquecimento da sociedade.
PUCRS	Fundamentada nos direitos humanos, nos princípios do cristianismo e na tradição educativa marista, tem por Missão produzir e difundir conhecimento e promover a formação humana e profissional, orientada pela qualidade e pela relevância, visando ao desenvolvimento de uma sociedade justa e fraterna.
PUCSP	Orienta-se, fundamentalmente, pelos princípios da doutrina católica. Dentro desse espírito, assegura a liberdade de investigação, de ensino e de manifestação de pensamento, objetivando sempre a realização de sua função social, considerada a natureza e o interesse público de suas atividades.
UCB	Tem como missão atuar solidária e efetivamente para o desenvolvimento integral da pessoa humana e da sociedade, por meio da geração e comunhão do saber, comprometida com a qualidade, os valores éticos e cristãos, na busca da verdade.
UCDB	Promover, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão e pastoral a formação integral fundamentada nos princípios cristãos, éticos e salesianos, de pessoas comprometidas com a sociedade e com a sustentabilidade.
UCP	Promover a formação integral da pessoa humana e o bem da sociedade, diante dos desafios atuais, por meio da excelência no ensino, pesquisa e extensão, inspirados pela mensagem cristã e apoiados pelos princípios da responsabilidade socioambiental.

UNIVERSIDADES	MISSÃO
UCPEL	Investigar a verdade, produzir e transmitir o conhecimento para formar seres humanos, profissionais éticos e competentes, orientados pelos valores cristãos, a serviço da pessoa e da sociedade.
UCSAL	Formar, pelo amor à busca da verdade, cidadãos éticos e profissionais comprometidos em servir ao ser humano e colaborar com o desenvolvimento social através da excelência no ensino, pesquisa e extensão.
UNICAP	Tem como missão preservar, elaborar e transmitir o conhecimento, de modo a formar seres humanos capazes de desempenhar uma atitude construtiva e contribuir para a transformação de sua comunidade, do país e do mundo, inspirados nos valores do humanismo cristão e na tradição jesuíta.
UNI SANTOS	Formar cidadãos com base nos princípios da solidariedade, da justiça e do respeito aos direitos humanos, fortalecidos pela ética cristã e com competência profissional para atuar em uma realidade sociocultural heterogênea e sujeita a frequentes mutações.
UNISINOS	Promover a formação integrada pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, mediante a produção de conhecimento, o aprendizado contínuo e a atuação solidária para o desenvolvimento da sociedade.
USC	Formação humana integral fundamentada nos princípios católicos, concretizada na excelência do ensino, da pesquisa e da extensão, expressa no compromisso social e na disseminação da ciência e do saber para o bem da sociedade.
USF	Produzir e difundir o conhecimento, libertar o ser humano pelo diálogo entre a ciência e a fé e promover fraternidade e solidariedade, mediante a prática do bem e consequente construção da paz.

Fonte: Elaborado pelos autores. Documentos Oficiais e/ou Portais Institucionais (levantamento realizado em 2020).

Ficam evidentes as semelhanças entre as universidades católicas, e constata-se que suas missões estão efetivamente vinculadas às constituições apostólicas, pois contemplam catalizadores da fé cristã e da universalização do conhecimento. Observa-se, também, que expõem sua filosofia e valores fundamentados nos princípios ético-cristãos, fazendo sempre referência aos seus *stakeholders* fato que deixa claro seu compromisso com a sociedade; especialmente quando remetem ao compromisso com a formação integral da pessoa humana, razão da existência dessas instituições de caráter filantrópico-comunitário e confessional. Cabe ressaltar que os termos com maior incidência nas missões dessas IES trazem destaque para a formação humana integral; princípios e valores éticos e cristãos; identidade católica; construção de uma sociedade justa e solidária, produção e socialização do conhecimento; excelência no ensino, pesquisa e extensão; compromisso social e com a qualidade e função social (responsabilidade e sustentabilidade); busca da verdade; difusão da cultura universal; liberdade de investigação, de ensino e de manifestação de pensamento.

Suas missões cumprem importante papel no direcionamento da governança universitária, uma vez que reúnem elementos que justificam sua existência. Seus principais propósitos são o ponto de partida para elaboração de seu planejamento estratégico e de seu desenvolvimento institucional.

Outro aspecto relevante nessa conjuntura é a constituição do olhar para o futuro das universidades católicas por meio de sua visão. Maximiano (2011) destaca a importância da “missão”, razão da existência da empresa, seguido da “visão”, aspecto que se estabelece pelos objetivos de médio e longo prazo, em que se pretende chegar, fortalecida pela tomada de decisão e, no caso dessas IES, alinhada a seus valores, que têm como norte a conservação da identidade católica.

Considerando as missões como pontos de partida, os pontos de chegada se constroem em referenciais de formas distintas no espaço tempo, ou seja, dependem do horizonte de seus planejamentos estratégicos ou de seus PDI's. O Quadro 2 apresenta a visão de futuro das universidades católicas, identificadas em seus respectivos documentos e/ou portais institucionais.

Cabe destacar que, na visão de futuro, as universidades católicas brasileiras levam em conta seu momento institucional. Quando da redação dos PDI's, referencial que determina dentro do limite de tempo planejado o que almejam (objetivos e metas para os próximos anos), ele estabelece, por exemplo, se a universidade tem como meta ser reconhecida como a maior ou melhor no horizonte de tempo definido. Nesse sentido, as universidades definem indicadores mensuráveis em seus PDI's ou nos seus planejamentos estratégicos para acompanhamento do alcance dos objetivos propostos.

**Quadro 2 – Visão das 18 Universidades Católicas Brasileiras de acordo com Documentos Oficiais Institucionais**

IES	VISÃO
PUC Goiás	Ser reconhecida nacional e internacionalmente por sua excelência nas práticas acadêmicas, de gestão, e de compromisso social, em todas as suas áreas e dimensões de forma sustentável.
PUC-Campinas	Em 2025, ser reconhecida pela excelência na produção e difusão do conhecimento, qualidade de ensino e inovação, cumprindo sua missão e, assim, contribuindo para a transformação da sociedade, rumo à justiça e à fraternidade.
PUC Minas	Ser uma instituição católica de educação cada vez mais reconhecida pela capacidade de gerar conhecimento e inovações, bem como promover a inclusão social e consolidar alianças nacionais e internacionais, atuando nas diversas áreas de conhecimento com eficiência, com agilidade e com adequada dimensão em sua estrutura acadêmico-administrativa, assegurando a sua contemporaneidade, qualidade e sustentabilidade.
PUCPR	Até 2022, consolidar-se como uma instituição de classe mundial com excelência no ensino, na produção de conhecimento, na prestação de serviços e na relevância social.
PUC-Rio	NÃO identificada
PUCRS	Em 2022, a PUCRS, em conformidade com a sua Missão, será referência internacional em Educação Superior por meio da Inovação e do Desenvolvimento social, ambiental, científico, cultural e econômico.



PUCSP	NÃO identificada
UCB	Ser referência na excelência acadêmica e na geração do desenvolvimento sustentável.
UCDB	“Estar, até 2022, entre as 100 melhores Universidades em âmbito nacional por meio de processos de excelência na formação humana.”
UCP	Ser reconhecida como referência de Universidade Comunitária, em âmbito nacional, oferecendo excelência nos diversos níveis de ensino, nas modalidades presencial e a distância, expandindo sua atuação geográfica e acadêmica, com sustentabilidade, consolidando alianças, inclusive internacionais.
UCPEL	Ser uma Universidade de qualidade reconhecida, centro de referência em educação, saúde, negócios e tecnologia, alicerçados na inovação, na gestão sustentável e participativa, contribuindo para a promoção social e cultural e desenvolvimento local e regional.
UCSAL	Ser referência nacional e internacional como Universidade comunitária, reconhecida pela excelência acadêmica e comprometida com o desenvolvimento regional.
UFN	Fortalecer-se como Universidade Franciscana pela qualificação e ampliação de campos do saber, na integração pedagógica e científica para a transformação humana e social.
UNICAP	Ser Referência como Universidade Comunitária no Brasil, forte no ensino e pesquisa, exemplo de excelência na extensão, alinhada com as demandas do desenvolvimento regional e nacional; comprometida com a transformação social; organizada em padrões modernos e sustentáveis por uma comunidade acadêmica consistente e inovadora, movida pela capacidade de sonhar, projetar e realizar.
UNILASALLE	Ser, em 2025, uma Universidade reconhecida pela excelência acadêmica, pela sustentabilidade e pela internacionalização.
UNISANTOS	NÃO identificada.
UNISINOS	Ser uma Universidade global de pesquisa.
USF	Ser reconhecida nacionalmente pela excelência acadêmica, pela promoção da inovação sustentável, do desenvolvimento regional, da justiça e da paz.

Fonte: Elaborado pelos autores. Documentos Oficiais e/ou Portais Institucionais (levantamento realizado em 2020).

As visões das universidades católicas foram analisadas à luz dos indicadores de qualidade presentes nos rankings acadêmicos nacionais e internacionais, mais especificamente àquelas com presença em mais de dois rankings: 1) ensino; 2) pesquisa; 3) internacionalização; 4) inovação; e 5) empregabilidade.

Cabe destacar que não foi possível identificar a “visão de futuro” da PUC-Rio, PUCSP e UNISANTOS nos documentos oficiais, nem nos portais institucionais. Dessa forma, a análise sobre os indicadores de qualidade dos rankings acadêmicos restringiu-se a 15 das 18 universidades católicas brasileiras.



A presença do indicador de qualidade “ensino” dos rankings acadêmicos na “visão” das universidades católicas brasileiras não foi identificado somente na UNISINOS. Entretanto, este indicador é narrado na visão das demais, evidenciando que esse é o foco institucional da maioria delas, conforme identificado no estudo conduzido por Righetti e Gamba (2019).

Em relação ao indicador de “pesquisa”, verificou-se que, apesar de todas IES possuírem programas de pós-graduação, a pesquisa está presente explicitamente na “visão” de apenas duas (UNICAP e UNISINOS), reforçando o foco dessas instituições. A UNISINOS (2014) estabeleceu este indicador como meta e o fez com veemência, dando-lhe forte ênfase, traduzindo sua visão de futuro numa única assertiva “[...] ser uma universidade global de pesquisa”.

No que se refere ao indicador “internacionalização”, oito universidades católicas (PUC Goiás, PUC Minas, PUCPR, PUCRS, UCP, UNILASALLE, UCSAL e UNISINOS) estabeleceram como visão de futuro alcançar relevância internacional, sendo que duas delas (PUCPR e UNISINOS) almejam status de “Universidade de Classe Mundial” (UCM)<sup>5</sup>; quatro (PUC Goiás, PUC MINAS, PUCRS e UNILASALLE) almejam reconhecimento internacional; e duas (UCP e UCSAL), também visam o estabelecimento de alianças internacionais nos próximos anos. Por esses indicativos, percebe-se que as universidades católicas vêm se empenhando no processo de internacionalização. Entretanto, esse empenho, por alargar suas fronteiras institucionais, não descaracteriza o papel comunitário e relevância *loco* regional das demais, pois seus perfis empreendem apelo às demandas de relevância e desenvolvimento social, na promoção sociocultural, no compromisso com as questões ambientais e na justiça social. Esses elementos estão presentes na visão dessas universidades, que prezam pela manutenção da qualidade reconhecida e pela reputação alcançada.

Quando a análise se remete ao indicador “inovação”, seis universidades católicas (PUC-Campinas, PUC MINAS, PUCRS, UCPEL, UNICAP e USF) têm assumido compromisso expresso com esse indicador em suas “visões de futuro”. Este indicador se refere às parcerias com a indústria para captação de recursos ou transferência de conhecimento.

Em relação ao indicador “empregabilidade”, não foi possível identificar aspectos que façam referência direta; no entanto, percebe-se o compromisso implícito na “visão” dessas universidades, quanto ao desenvolvimento *loco*-regional e de demandas sociais.

No que se refere às questões que envolvem aspectos de governança, apesar de o termo não aparecer explicitamente, praticamente todas as universidades católicas assumem que devem ser conduzidas e geridas dentro de parâmetros de desenvolvimento sustentável, social, ambiental, científico, cultural e econômico, excelência nas práticas de gestão com eficiência e agilidade, consolidação de alianças e comprometidas com o desenvolvimento *loco*-regional.

Este levantamento indicou que poucas são as universidades católicas brasileiras que indicam em seus documentos oficiais e/ou portais institucionais a “visão de futuro” articulada aos indicadores de qualidade mensurados pelos rankings acadêmicos, fato observado de maneira clara em apenas três delas (PUCPR, UCDB e UNISINOS). Tais indicadores, apesar de não terem sido explicitados pelas demais universidades católicas, não significam que as universidades não estejam preocupadas em melhorar o desempenho e/ou posicionamento nos rankings acadêmicos, pois trata-se de um conjunto de instituições com respeitada reputação, que sempre mantiveram em suas missões e visões o compromisso com a qualidade da formação humana. São instituições de referência nas regiões em que atuam e, em alguns casos, reconhecidas nacional e internacionalmente. Além disso, fazem uso dessas classificações em seus portais como forma de fortalecimento da imagem institucional.

**Quadro 3 – Documentos Oficiais disponibilizados (Estatuto, Regimento e PDI) pelas Universidades Católicas em seus respectivos Portais Institucionais e/ ou Encaminhados em resposta à Solicitação do Autor**

UNIVERSIDADES	ESTATUTO	REGIMENTO	PDI - VIGÊNCIA
PUC Goiás	SIM	SIM	2017-2027
PUC-Campinas	SIM	SIM	2018-2020
PUC Minas	SIM	SIM	Não disponível
PUCPR	SIM	SIM	Não disponível
PUC-Rio	SIM	Não disponível	2018-2022
PUCRS	SIM	SIM	2011-2015
PUCSP	SIM	Não disponível	2015-2019
UCB	SIM	SIM	2018-2022
UCDB	SIM	SIM	2018-2022
UCP	Não disponível	SIM	2016-2020
UCPEL	SIM	SIM	2018-2022
UCSAL	SIM	SIM	2016-2020
UFN	SIM	SIM	2018-2021
UNICAP	SIM	SIM	2017-2022
UNILASALLE	SIM	SIM	2016-2020
UNISANTOS	SIM	SIM	2007-2011
UNISINOS	SIM	SIM	2014-2017
USF	SIM	SIM	Não disponível

Fonte: Elaborado pelos autores. Documentos Oficiais e/ou Portais Institucionais (levantamento realizado em 2020).

Quando se remete a estes documentos régios, o termo “governança” é utilizado apenas nos PDI’s da PUC-Campinas, UCPEL, UCSAL e UNICAP, e no folder de divulgação do Planejamento Estratégico (PEs) da PUCRS; nas demais universidades o termo não é citado. Entretanto, a governança universitária, independentemente da terminologia utili-

zada por essas instituições como referência às ações estratégicas, busca ampliar o entendimento do que é gestão pelos próprios gestores, repousoando sua ênfase nas decisões que são tomadas e de quem as toma, ou seja, é a maneira pela qual são organizadas e operadas internamente, e como se relacionam com seus *stakeholders* para atingirem seus objetivos (Parnoff, 2007; Brunner, 2011; Kehm, 2012; Barros, 2014; Sasaki, 2016; Félix; Furtado, 2016, Balbachevsky, 2017; Schmal; Cabrales, 2018; Klein; Pizzio; Rodrigues, 2018).

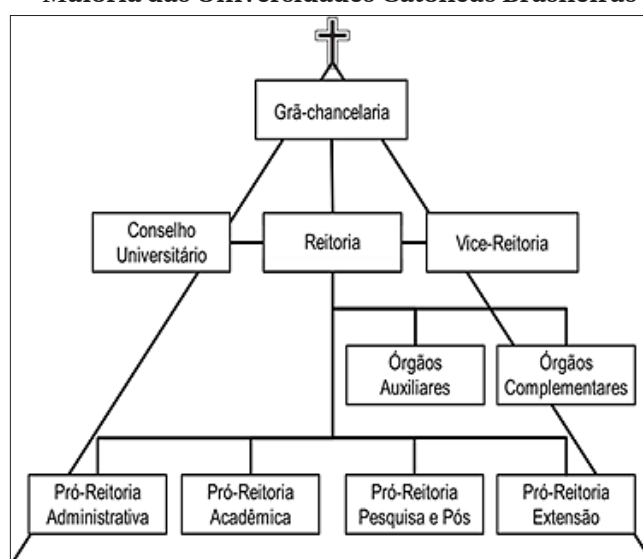
Na literatura científica brasileira (Wandercil; Calderón; Ganga-Contreras, 2021), os autores analisados ampliaram o entendimento sobre governança universitária. Klein, Pizzio e Rodrigues (2018) abordam como as universidades são realmente organizadas e governadas na prática, como funcionam e como se transformam, de acordo com sua estrutura de representação do poder para tomada de decisões, que é de intensa concentração de autoridade e com autonomia nas suas unidades básicas. Essa afirmação é compartilhada, em linhas gerais, por Parnoff (2007) e Sasaki (2016), quando também afirmam que o termo tem relação com estruturas de representação de poder para tomada de decisão.

Tendo o entendimento de governança universitária ampliado pelos autores supracitados, Félix e Furtado (2016) complementam sua importância como papel central na tomada de decisões, podendo contribuir para minimizar os problemas, bem como agir em favor da construção de uma cultura permanente de avaliação para retroalimentar todos os processos de gestão. O PDI, como documento que subsidia os processos de avaliação externa e de autoavaliação institucional, deveria ser atualizado periodicamente (não é o caso de algumas universidades católicas, conforme identificado no levantamento dos dados), para cumprir o seu papel na governança universitária e para construir uma avaliação que subsidie um *feedback* efetivo para os processos de gestão. Afinal, o PDI também é usado como referência para programas e projetos desenvolvidos pelas próprias instituições.

A estrutura de poder, missão e visão das universidades católicas tem um papel relevante nesta investigação, pois, de acordo com o referencial teórico adotado neste artigo (Balbachevsky, 2017; Klein; Pizzio; Rodrigues, 2018), observou-se abordagens teóricas de governança universitária que são definidas de acordo com os modelos de universidades identificados, tais como: humboltiano, instrumental, democrático e empreendedor. O modelo humboltiano é caracterizado por uma forte convergência de valores que sustentam fortes hierarquias de autoridade dentro da instituição; no modelo instrumental, a lógica administrativa tende a predominar, as dinâmicas internas da instituição são fortemente condicionadas e tem como característica responder às decisões tomadas no âmbito do Estado; no modelo democrático, a autoridade se legitima porque é uma representação dos diferentes interesses presentes na instituição; e o modelo empreendedor é marcado por um ambiente competitivo, em que as IES são estimuladas a explorar as oportunidades abertas no ambiente interno e externo.

Sendo a governança universitária relacionada aos seus processos e objetivos e às estruturas de tomada de decisão, pode-se afirmar que as universidades católicas, objeto deste estudo, possuem uma estrutura organizacional piramidal, por sua organização centralizada e verticalizada de poder, conforme exemplificado na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo de Estrutura Organizacional Presente na Maioria das Universidades Católicas Brasileiras**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos documentos oficiais e/ou portais institucionais (levantamento realizado em 2020).

Essas Universidades se aproximam muito do modelo humboldtiano, muito embora o modelo democrático se apresente, pois, tem-se, no alto da pirâmide, o Conselho Universitário ou o Conselho Superior, órgãos deliberativos que, pela forma com que são compostos, abrem espaços para uma gestão mais democrática e menos centralizada nas mãos do Grão-Chanceler<sup>6</sup> e/ou do Reitor, conforme se observa nas instâncias de tomada de decisão das universidades católicas brasileiras. Com raras exceções, verifica-se uma estrutura hierarquizada verticalmente com distribuição de poder a partir da igreja católica nas figuras de seus Grã-Chanceleres, que investem de poder seus Reitores. Estes últimos repassam, determinam e/ou delegam poderes às suas Vice-Reitorias e/ou Pró-Reitorias, e aos seus respectivos Órgãos Complementares e Auxiliares.

De acordo com Chiavenato (1998), esse modelo de estrutura piramidal funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental. No entanto, produz consequências indesejáveis como a subjetivação, ou seja, os objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos institucionais porque as

instâncias de decisão e de apoio à gestão superior, quando cobradas por resultados de suas áreas específicas, acabam gerando uma visão míope em relação ao todo institucional.

É preciso considerar a estrutura organizacional reinante nas universidades católicas, pois, não devendo, não podendo ou não querendo renunciar suas tradições e seu caráter filantrópico, precisam concentrar-se no presente, cedendo lugar, gradativamente, à inovação, rumo a uma nova postura, na qual as concepções arcaicas de gestão devem ser substituídas por novas maneiras de pensar os processos de tomada de decisão.

De acordo com João Paulo II (1990, p. 3), nos tempos atuais, “[...] caracterizado por um desenvolvimento tão rápido da ciência e da tecnologia, as tarefas da universidade católica assumem uma importância e uma urgência cada vez maiores”. O atual Sumo Pontífice reforça que “[...] hoje, não vivemos apenas uma época de mudanças, mas uma verdadeira e própria mudança de época [...], cada vez mais sintomas dum ponto de ruptura, por causa da alta velocidade das mudanças” (Francisco, 2017, p. 4-5).

Nesse sentido, as mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas deste cenário passaram a influenciar as universidades. Na análise dessa conjuntura, sob a perspectiva de Chiavenato (2010), as organizações mais expostas às mudanças ambientais abandonaram suas estruturas de poder com órgãos fixos e estáveis baseados em modelos mecanicistas, com estruturas hierarquizadas e com alto controle burocrático, para se basear em equipes multifuncionais com uma estrutura mais orgânica, ágil e flexível voltadas para a gestão em tempos de mudanças.

Logicamente, esses aspectos voltados à cultura de mudança em uma universidade necessitam de um tempo de maturação maior do que em organizações empresariais. E, particularmente, as universidades católicas apresentam componentes a mais, que estão intimamente ligados aos simbolismos da igreja católica, como por exemplo, o rito existente quando da posse de um novo representante, simbolicamente consagrado ao cargo de reitor. Tal investidura incorpora o símbolo que, na perspectiva analítica de Bourdieu (2008), transforma a representação que os demais agentes possuem dessa pessoa, e, ao modificar sobretudo os comportamentos que adotam em relação a ela, a investidura transforma a imagem que a pessoa investida faz de si, bem como os novos comportamentos adotados para se ajustar a tal atributo.

A afirmação de Bourdieu (2008) se caracteriza pela liberalidade de uma universidade católica conceder títulos e o respeito simbólico associado a essa concessão. É devido ao contexto da simbologia presente na estrutura de poder das universidades católicas que sua governança incorpora aspectos tão distintos, reforçados pela Constituição Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (João Paulo II, 1990, p. 2), que lhes atribuem um caráter quase divino, ou seja, consagradas à causa da verdade, servindo ao “[...] mesmo tempo a dignidade do homem e a causa da Igreja [distinguindo-se] pela sua livre investigação de toda a verdade acerca da na-

tureza, do homem e de Deus”. Esta Constituição foi estabelecida como uma Carta Magna, dirigida aos responsáveis dessas universidades, às respectivas comunidades acadêmicas e a todos aqueles que por elas se interessam.

Diante dos aspectos simbólicos que envolvem as universidades católicas e das mudanças influenciadas pelo mercado privado da educação superior, essas IES somente se manterão perenes se forem eficientes e eficazmente geridas<sup>7</sup>. Entretanto, atribuir somente ao ambiente externo e ao mercado as razões dos seus problemas é desfocar a reflexão de sua governança. Esse fato evidencia quando se remete ao histórico de crises vivenciadas pelas universidades católicas que, em algumas situações, ocorreram em tempos de baixa concorrência (Calderón, 2000), quando ainda não havia a presença massiva de IES privadas no mercado da educação superior.

De acordo com Alves (2006, p. 130), se essas instituições persistirem nas suas atuais estruturas organizacionais e nos modelos de gestão predominante, mesmo que o ensino católico conte com um mercado educacional favorável e com fartos recursos em caixa, os desafios não serão “[...] em sua maior parte superados, nem seus problemas resolvidos ou sua sobrevivência garantida”.

### **As Universidades Católicas: semelhanças e distinções de governança**

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) traz em sua concepção de avaliação, o objetivo de identificar o perfil e o significado de atuação das IES, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando dez diferentes dimensões institucionais (Brasil, 2004). Dentre elas, consideradas neste estudo: a missão e o PDI. Diante das dimensões de avaliação estabelecidas pelo SINAES, o Ministério da Educação (MEC) passou a exigir das IES a elaboração de um PDI e estabeleceu instruções para a sua elaboração, que compreendem orientações gerais e uma estrutura básica contendo os eixos temáticos essenciais para seu conteúdo (Brasil, 2017): perfil institucional; projeto pedagógico institucional; cronograma de implantação e desenvolvimento da IES e dos cursos (presencial e a distância); perfil do corpo docente; organização administrativa da IES; políticas de atendimento aos discentes; infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e aspectos financeiros e orçamentários (Gomes; Melo, 2018).

Como se pode observar, a partir das orientações de elaboração do PDI (Brasil, 2017), a estruturação desse documento se converte, literalmente, em uma “carta de navegação”. Tanto é que algumas universidades católicas se utilizam desta terminologia como um sinônimo. É o caso da UCDB, cujo título do PDI é exatamente *Carta de Navegação*. Outro exemplo é o da PUC-Campinas: na apresentação do PDI por seu magnífico reitor, Prof.º Dr. Germano Rigacci Júnior, afirma que “[...] sabem os bons navegantes que a direção dos ventos e o movimento das

ondas pouco valem sem as cartas de navegação a indicarem o destino e a faina da tripulação, que resultam na velocidade, na agilidade e na segurança do navio” (PUC-Campinas, 2018, p. 5).

A UNICAP (2017), por sua vez, ao elaborar seu PDI concomitantemente com seu primeiro plano estratégico, afirma que as interfaces desses diversos “mapas de navegação” fortalecem o PDI, pois reforçam a cultura de avaliação, o planejamento e a gestão da universidade como instituição de natureza comunitária.

Também, o documento é apresentado pelas demais universidades católicas revestido da mesma importância. Por exemplo: a PUCRS (2011, p. 9.) afirma que “[...] o PDI constitui importante documento institucional que auxilia o processo de tomada de decisão e a edificação da trajetória futura da PUCRS”. A UNISINOS (2014, p. 5), em sua perspectiva de desenvolvimento e expansão, compreende que o conjunto das políticas acadêmicas e de gestão institucional “[...] expressam as orientações para guiar as ações e as decisões”. Para a PUC Goiás (2017, p. 13), seu PDI “[...] dará consistência e solidez ao futuro do projeto educativo [...] e dos milhares de projetos dele decorrentes”. Para a PUCSP (2015, p. 6) trata-se de um “[...] instrumento de utilidade prática para ser observado passo a passo pelos gestores [...] para enfrentar os desafios futuros”. Já o PDI da UCSAL (2016, p. 14) “[...] tem a função de guia às decisões institucionais”. Da mesma forma, a UCPEL (2018, p. 7), também o considera “[...] como um guia para uma gestão firme e responsável”. Já a UFN (2018) aponta para a necessidade de profissionalizar a gestão.

Percebe-se que as universidades católicas, em sua maioria, não utilizam o termo “governança” em seus PDI’s, já que o termo é compreendido como sinônimo de gestão. É inegável a importância da utilização do PDI nos processos de tomada de decisão e de orientação para o futuro. Como documento de referência para as IES, cujas características institucionais acadêmicas e organização administrativa são abordadas, o PDI tornou-se o fio condutor para o presente artigo.

Félix e Furtado (2016) trazem à discussão a importância da governança universitária como papel central na tomada de decisões, podendo contribuir para minimizar os problemas e agir em favor da construção de uma cultura permanente de avaliação para retroalimentar todos os processos de gestão. Esse papel teoricamente é atribuído ao PDI, que subsidia os processos de avaliação externa e de autoavaliação institucional e deveria ser atualizado periodicamente, pois também é usado como referência para programas e projetos desenvolvidos pelas próprias instituições.

Cabe ressaltar que o termo “governança” foi utilizado em apenas cinco PDI’s das seguintes universidades: PUC-Campinas, PUCRS, UCPEL, UCSAL, UNICAP, e no folder de divulgação do Planejamento Estratégico (PEs) da PUCRS. Em relação às demais universidades católicas, a abordagem sobre governança não é utilizada de maneira direta, uma vez que a terminologia não está presente na maioria dos documentos institucionais e ainda não foi apropriada na literatura acadêmico-científica brasileira (Wandercil; Calderón; Ganga-Contreras, 2021).



## As Universidades Católicas e os Indicadores de Qualidade dos Rankings Acadêmicos

Os rankings acadêmicos, em sua maioria, têm critérios claros de avaliação para mensurarem as IES por meio de seus indicadores de qualidade, alguns objetivos, outros subjetivos; alguns com foco nos produtos, outros nos insumos; ou seja, com presença combinada e variável de indicadores construídos simultaneamente a partir de produtos e/ou insumos e coletados por meio de informações simultaneamente objetivas e/ou subjetivas (Calderón; França; Gonçalves, 2017). Dessa forma, procuram tornar o processo de ranqueamento mais transparente. Considerando a afirmação uma premissa verdadeira, estar presente em um determinado ranking é sinônimo de prestígio para muitas universidades católicas.

Os PDI's das universidades católicas têm períodos de vigência diferentes entre si, algumas iniciando um novo período, outras no meio do ciclo, e demais encerrando e/ou ainda em fase de planejamento do próximo período. Dessa forma, verifica-se que não estão dentro de uma mesma lógica no espaço tempo, pois as IES que iniciaram seus PDI's em 2007, por exemplo, tinham um cenário distinto das que iniciaram mais recentemente. Entretanto, é possível identificar objetivos e ações estratégicas convergentes em algumas delas.

UCPEL, PUCRS, PUC GOIÁS, UCSAL, UNICAP, por exemplo, possuem PDI's estruturados, conforme Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional estabelecido pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65 (Brasil, 2014) e instrumentos de avaliação do MEC (em suas diversas edições, que, neste quesito, mantiveram sua estrutura organizada por eixos e dimensões de avaliação e de autoavaliação). Estas universidades, para atingirem os objetivos estabelecidos para o período compreendido em seus PDI's, os organizaram em alinhamento à estrutura de avaliação do SINAES. Dessa forma, seguindo a cartilha do órgão regulador, a gestão das ações propostas fica mais fácil de ser acompanhada e posteriormente avaliada.

Em relação ao descrito nos PDI's das universidades católicas, buscou-se identificar, também, alguns objetivos, metas e/ou ações apontados por elas, no sentido da melhoria de seu desempenho e/ou do atendimento aos padrões de qualidade estabelecidos pelos rankings acadêmicos.

Das universidades católicas que disponibilizaram seus PDIs, foi possível identificar ações presentes nos objetivos institucionais de seis delas: PUC-Rio, PUCRS, PUCSP, UCDB, UNICAP, UNISINOS. Valorizando a sistemática avaliativa estabelecida pelos diversos rankings acadêmicos, a PUC-Rio, além de propor atualizar seu banco de pesquisadores e empresas colaboradoras para as pesquisas de reputação dos rankings internacionais, também evidenciou, em seu PDI, que:

[...] valoriza a participação em diferentes modalidades, entendendo que o olhar externo sobre sua realidade e as

conclusões dele advindas contribuem para o diagnóstico e aperfeiçoamento de sua missão [...], a PUC-Rio participa anualmente das avaliações do Guia Abril do Estudante e do Ranking da Folha de São Paulo e, no contexto internacional, dos rankings elaborados anualmente pelos institutos de avaliação THE *Times Higher Education* e QS *Quacquarelli Symonds*, sediados em Londres, e do UI *Greenmetric Ranking of World Universities*, organizado pela Universidade da Indonésia (PUC-Rio, 2018, p. 112).

A PUCRS tem como objetivo manter o crescente reconhecimento pelos órgãos governamentais e, de maneira implícita, pelos rankings nacionais e internacionais, conforme descrito na sua Visão de Futuro (PUCRS, 2016), e pretende tornar-se referência pela qualidade do ensino e pela relevância das pesquisas, inovação e gestão sustentável, contribuindo para o desenvolvimento científico, cultural, social e econômico. Com referência aos seus objetivos e metas, indiretamente sugerem atenção aos rankings acadêmicos, como exemplos: reforçar a visibilidade institucional na consolidação do posicionamento da universidade e; aumentar a produção científica de qualidade e de relevância nas grandes áreas de conhecimento. Tais amostras caracterizam a preocupação em estabelecer metas e objetivos com fins de melhoria no desempenho institucional.

A PUCSP (2015) reforçou a importância dos seguintes aspectos: a divulgação científica como mecanismo de fortalecimento da imagem institucional, por meio da divulgação da produção acadêmica em periódicos de renome; a implementação do repositório institucional; e a obtenção de melhores conceitos pelos cursos na avaliação externa, além da consolidação de uma política de internacionalização.

A UCDB (2018), em sua *Carta de Navegação*, estabeleceu a criação de instrumentos para monitoramento dos resultados institucionais de planejamento, assim como a inserção e o fortalecimento da integração da UCDB no cenário internacional, por meio de acordos de cooperação científica, tecnológica e de inovação.

A UNICAP (2017) estabeleceu outras metas, todas abordando critérios claramente quantitativos, de avanços em indicadores de pesquisa e de internacionalização, tais como: ampliar em 40% as parcerias externas; efetivar a relação com a rede de instituições internacionais de cooperação científica; implantar a Católica *Business School* em parceria com IES nacionais e internacionais.

A UNISINOS (2014) usa o termo governança e cidadania, além de estabelecer metas alinhadas à melhoria de desempenho nos rankings acadêmicos, como: consolidação das práticas de avaliação do desempenho acadêmico e científico da universidade; priorização de investimentos nas atividades de ensino e pesquisa; alcançar padrões de excelência e de valor revelado e percebido nas escolas, programas e cursos; desenvolver competências para a atuação global da universidade; e seguir qualificando seus cursos de graduação, com vistas à percepção de sua excelência, respaldada pelas avaliações internas e externas, por parte de alunos, professores, funcionários e comunidade.

Finalmente, a UFN (2018) propõe alcançar Conceito Preliminar de Curso (CPC) 4 ou 5 em cursos de graduação e conceito Capes igual ou superior a 4 em cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

As demais universidades não apresentaram atenção explícita aos rankings acadêmicos; no entanto, abordaram ações, objetivos e metas em seus respectivos PDI's, que sugerem melhoria de desempenho em indicadores de qualidades estabelecidos pelos rankings acadêmicos.

## Conclusões

No contexto da governança universitária nas universidades católicas, os seus estatutos, regimentos e PDI's são ferramentas de gestão imprescindíveis. Estatutos e regimentos fundamentam as universidades como instituições jurídicas privadas de caráter filantrópico comunitário e de utilidade pública, no que se refere às normas que regulamentam seus funcionamentos e suas disposições estatutárias. Seus PDI's definem, em linhas gerais, os objetivos institucionais para um determinado período, que deve ser legitimado pela participação da comunidade, por meio de metas e estratégias de médio e longo prazo.

Verifica-se que os PDI's, com suas metas e objetivos, criam ações, mesmo que indiretamente, em atenção aos indicadores de qualidade presentes nos rankings acadêmicos, principalmente quando são abordadas ações de: ampliação do número de pesquisas e publicações; aprimoramento de projetos de inovação; articulação e parcerias com empresas; implantação de programas de capacitação docente; aprimoramento das metodologias de planejamento e de avaliação institucional; atualização de banco de pesquisadores e empresas colaboradoras para as pesquisas de reputação; fomento à publicação científica internacionalizada; juntamente com propostas de consolidação de políticas de internacionalização; fortalecimento da imagem institucional; e aprimoramento das políticas de gestão e governança.

Das universidades católicas que disponibilizaram seus PDI's e fizeram referências explícitas aos indicadores de qualidade dos rankings acadêmicos promovidos pelo poder público nacional e setores privados nacionais e internacionais, quatro são de pequeno porte (UCP, UCPEL, UFN e UNISANTOS). A UNISANTOS especifica apenas que seu foco é manter a posição de referência de qualidade na Baixada Santista. A UCPEL esforça em pautar suas metas visando aperfeiçoar seu desempenho e atender aos padrões de qualidade do MEC. A UFN (2018) tem como meta melhorar seus índices no CPC e no conceito Capes. A UCP não disponibilizou seu PDI e nem menciona no Relatório de Autoavaliação ações de melhoria de desempenho nos indicadores de qualidade (UCP, 2019).

Entre as universidades católicas de grande porte, PUCRS e UNISINOS apresentam metas claras visando à melhoria do desempenho nos seus PDI's. PUC Goiás, apesar de apontar ações de melhoria em indicadores de qualidade, não faz menção direta a nenhum dos rankings

acadêmicos analisados. Infelizmente, PUC MINAS e PUCPR, apesar do excelente desempenho em rankings acadêmicos, não disponibilizaram seus respectivos PDI's. Entretanto, nos seus respectivos Relatórios de Autoavaliação institucional, evidenciam seu desempenho nos rankings acadêmicos (PUC Minas, 2017; PUCPR, 2017).

Diante do exposto, identificou-se que seis universidades católicas estabeleceram metas e objetivos de melhoria de desempenho nos indicadores dos rankings acadêmicos, sendo que a UNICAP objetiva melhorar seus resultados nas avaliações externas promovidas pelo MEC; PUC-Rio e UNISINOS propuseram metas em atenção aos rankings internacionais; enquanto PUCRS, PUCSP e UCDB apresentaram metas de melhoria de desempenho mais genéricas em atenção aos rankings acadêmicos nacionais e internacionais. Independentemente dos objetivos e órgãos avaliadores, essas universidades lançaram mão destes indicadores como ferramentas de planejamento de desenvolvimento institucional, com metas e objetivos explicitados em seus PDI's.

Pelo fato de os documentos institucionais analisados terem vigências diferentes e elaborações em contextos anteriores ao aumento do debate sobre rankings acadêmicos e seus usos, algumas comparações foram impossibilitadas, principalmente de âmbitos internacionais, que foram ganhando destaque e reconhecimento por parte das universidades apenas nos últimos anos.

Considerando que as universidades católicas têm seu foco institucional voltado para o ensino, vale ressaltar que, entre elas, há quatro universidades com foco moderado em pesquisa (PUCRS, PUC-Rio, PUCPR e UNISINOS) “Esse pequeno grupo [...] têm interesse variado em indicadores de ensino superior” (Righetti; Gamba, 2019, p. 149). As demais, apesar de não tê-lo como foco, demonstram atenção ao indicador de pesquisa, principalmente quando reforçam em seus PDI's preocupações com a governança do conhecimento. Barros (2014) e Balbachevsky (2017) contribuíram para fundamentar a compreensão da governança do conhecimento, definindo a interação entre a governança da ciência ou do conhecimento com a ética na gestão. Essa interação, segundo os autores, eleva o alcance da gestão da produção do conhecimento, refletindo numa autonomia universitária de forma profissionalizada, visando organizá-la por meio de objetivos e metas na direção da melhoria na pesquisa e na divulgação científica.

Cabe ressaltar que a governança da ciência e do conhecimento é um processo contínuo nas universidades católicas. Na maioria delas não é conduzida para atender ao indicador de “pesquisa” especificamente, conforme avaliado pelos rankings acadêmicos, mas verificou-se, a partir das metas e objetivos identificados nos PDI's, evidente preocupação com a questão da pesquisa e da divulgação científica, caracterizando, notadamente aspectos de governança da ciência ou do conhecimento.

Recebido em 13 de agosto de 2021

Aprovado em 16 de dezembro de 2021

## Notas

- 1 Artigo apresentado e discutido no Grupo de Trabalho n. 11, Política da Educação Superior, durante a 40ª Reunião Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), que teve como tema “Educação como prática de Liberdade: cartas da Amazônia para o mundo!”, realizado de setembro a outubro de 2021, na Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém-PA, Brasil. Engloba-se no projeto “Governança universitária em tempos de RANKINTACs (rankings acadêmicos, índices e tabelas classificatórias) nas instituições de educação superior brasileiras” (Processo n. 311333/2017-6), coordenado pelo Dr. Adolfo-Ignacio Calderón, bolsista de produtividade em pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).
- 2 A utilização deste termo no contexto do artigo compreende pessoa ou entidade com legítimo interesse no ensino superior. São alunos, pais, empregadores, Estado, sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema) etc. Essas IES atendem interesses de vários públicos, sua administração precisa fazer convergir esses interesses (Amaral; Magalhães, 2000).
- 3 Título que recebem algumas universidades católicas e eclesiásticas, tal honraria só pode ser outorgada pela Santa Sé para conceder graus acadêmicos em teologia sagrada, direito canônico, sagradas escrituras e filosofia. Na prática, muitas dessas universidades concedem também outros graus acadêmicos. São governadas pelas Constituições Apostólicas e pelo Direito Canônico. Uma universidade honrada com esse título procurará sobressair, tanto pelas suas qualidades de universidade, como pela qualidade da sua identidade e testemunho católicos.
- 4 Constituição Apostólica cujo nome em latim significa “Do coração da Igreja”.
- 5 De forma concisa, uma UCM apresenta uma estrutura complexa, oferece extensa variedade de cursos tanto da graduação como da pós-graduação, investe e promove a pesquisa, usufrui de vultosos recursos e orçamentos, e tem a possibilidade de recrutar docentes e discentes de outras nacionalidades (Altbach, 2004).
- 6 Cargo mais importante da estrutura organizacional de uma universidade católica, ocupado, na maioria das vezes, pela autoridade eclesiástica suprema de uma ordem local ou de uma cidade ou região metropolitana.
- 7 Na Administração, eficiência e eficácia são palavras semelhantes e, muitas vezes, consideradas sinônimas. No entanto, existem diferenças sutis na definição e utilização de ambos os termos. A eficiência seria o ato de “fazer certo as coisas”, enquanto a eficácia consiste em “fazer as coisas certas” (Drucker, 1989).

## Referências

- ALTBACH, Philip G. Globalization and the university: myths and realities in an unequal world. **Tertiary Education and Management**. EUA: Boston, v. 10, n. 1, p. 3-25, 2004.
- ALTBACH, Philip G. **International higher education: reflections on Policy and practice**. EUA: Boston College Center for international higher education, 2006.

- ALVES, Manoel. Perspectivas para o ensino católico no Brasil. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n.19, p.127-140, 2006.
- AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v. 13, n. 002, p. 7-28, 2000.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth. Governança na pesquisa científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, n. 46, p. 76-101, 2017. DOI: 10.1590/15174522-019004603.
- BARROS, Moreno. **O Modelo Brasileiro de Governança Acadêmica e seus Efeitos na Produtividade Científica**. 2014. 136 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em História das Ciências e das Técnicas e Epistemologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.
- BART, Christopher K. Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. **Journal of Electronic Commerce**, v. 11, n. 4, p. 360-368. 2001.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, nº 72, seção 1, p. 3-4, 2004.
- BRASIL. Decreto nº 7.107, de 11 de fevereiro de 2010. Promulga o Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e a Santa Sé relativo ao Estatuto Jurídico da Igreja Católica no Brasil, firmado na Cidade do Vaticano, em 13 de novembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 fev. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7107.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7107.htm). Acesso em: 08 set. 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Nota técnica INEP/DAES/CONAES nº 65**. Brasília, 09 out. 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. Decreto Nº 9.235, de 15 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, 18 dez. 2017. P. 2. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9235-15-dezembro-2017-785940-publicacaooriginal-154513-pe.html>. Acesso em: 26 set. 2019.
- BRUNNER, Jose Joaquín. Gobernanza Universitaria: tipología, dinámica y tendencias. **Revista de Educación**, v. 355, p. 137-159, 2011
- CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Universidades mercantiles: a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 61-72. 2000. DOI: 10.1590/S0102-88392000000100007.
- CALDERÓN, Adolfo Ignacio; FRANÇA, Carlos Marshal. Rankings acadêmicos na educação superior: tendências da literatura ibero-americana. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 23, p. 448-466, 2018.
- CALDERÓN, Adolfo Ignacio; FRANÇA, Carlos Marshal; GONÇALVES, Armando. Tendências dos rankings acadêmicos de abrangência nacional de países do espaço ibero-americano: os rankings dos jornais El Mundo (Espanha), El Mercurio (Chile), Folha de São Paulo (Brasil), Reforma (México) e El Universal (México). **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, n. 44, p. 117-141, set./dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5585/eccos.n44.7943>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DRUCKER, Peter F. O que as empresas podem aprender com as organizações sem fins lucrativos. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 67, n. 4, p. 88-93, 1989.

FANELLI, Ana García de, CARRANZA, María Pita. Los rankings y sus usos en la gobernanza universitária. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad – CTS**, v. 13, n. 37, 2018.

FÉLIX, Glades Tereza; FURTADO, Daniele Barros Vargas. Autoavaliação Institucional e (In)Cultura de Participação na Universidade. **Holos**, Natal, v. 1, p. 69-80, 2016. DOI: 10.15628/holos.2016.2151.

FRANCISCO. Sobre as Universidades e as Faculdades Eclesiásticas. In: A SANTA SÉ. **Constituição Apostólica Veritatis Gaudium**. Vaticano: Dicastero per la Comunicazione - Libreria Editrice Vaticana, 2017. Disponível em: [http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/apost\\_constitutions/documents/papa-francesco\\_costituzione-ap\\_20171208\\_veritatis-gaudium.pdf](http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/apost_constitutions/documents/papa-francesco_costituzione-ap_20171208_veritatis-gaudium.pdf). Acesso em: 22 out. 2018.

GOMES, Suzana dos Santos; MELO, Savana Diniz Gomes. Políticas de Avaliação e Gestão Educacional: articulações, interfaces e tensões. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, out./dez. 2018. DOI: 10.1590/2175-623688386.

HAZELKORN, Ellen. **Globalization and the reputation race in rankings and the reshaping of higher education: the battle for world class excellence**. London: Palgrave MacMillan, 2011.

JOÃO PAULO II. Sobre as Universidades Católicas. In: A SANTA SÉ. **Constituição Apostólica Ex Corde Ecclesiae**. Vaticano: Dicastero per la Comunicazione - Libreria Editrice Vaticana, 1990. Disponível em: [http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost\\_constitutions/documents/hf\\_jp-ii\\_apc\\_15081990\\_ex-corde-ecclesiae.html](http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_15081990_ex-corde-ecclesiae.html). Acesso em: 22 out. 2018.

KEHM, Barbara M. Gobernanza: ¿Qué es? ¿Es importante? In: KEHM, Barbara M. **La nueva gobernanza de los sistemas universitarios**. Barcelona: Editorial Octaedro, 2012. P. 19-43.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança Universitária e Custos de Transação nas Universidades da Amazônia Legal Brasileira. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 143, apr./jun. 2018. DOI: 10.1590/es0101-73302018176926.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

PARNOFF, Leonice. **O Processo Decisório em uma Burocracia Profissional – Implicações Políticas e Racionalidade Administrativa – O Caso da UNIJUÍ**. 2007. 175f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2007.

PUC GOIÁS. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI: 2017-2027 / PUC Goiás**. Goiânia: PUC, 2017.

PUC MINAS. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de Autoavaliação Institucional: PUC MINAS – Ciclo 2015/2016**. Minas Gerais: PUC, 2017.



PUC-CAMPINAS. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI: 2018-2020** / PUC-Campinas. Campinas: PUC, 2018.

PUCPR. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório de Autoavaliação da PUCPR**. Paraná: PUC, 2017.

PUC-RIO. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI: 2018-2022** / PUC-RIO. Rio de Janeiro: PUC, 2018.

PUCRS. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI: 2011-2015** / PUCRS. Porto Alegre: PUC, 2011.

PUCRS. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. **Plano Estratégico – PEs: 2016-2022** / PUCRS. Porto Alegre: PUC, 2016.

PUCSP. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI: 2015-2019** / PUCSP. São Paulo: PUC, 2015.

RANKING de universidades. (RUF 2019: Ranking Universitário Folha). **Folha**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 21 jul. 2021.

RIGHETTI, Sabine; GAMBIA, Estevão. Categorização do Ensino Superior no Brasil: Diversidade e Complementaridade. In: Jacques Marcovitch. (Org.). **Repensar a Universidade II: Impactos para a Sociedade**. 1. ed. São Paulo: Com-Arte; Fapesp, 2019. P. 139-157.

SAMPAIO, Helena. Diversidade e diferenciação no ensino superior no Brasil: conceitos para discussão. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 29, n. 84, p. 43-55, 2014.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. São Paulo: Editora Cortez. 3. Ed. 2010.

SASSAKI, Alexandre Hideo. **Governança e Conformidade na Gestão Universitária**. 2016. 141f. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SCHMAL, Rodolfo; CABRALES, Fernando. El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 100, p. 822-848, 2018. DOI: 10.1590/s0104-40362018002601309.

TAKESKI, Tachizawa; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TRAINA CHACON, José Marcelo; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. A expansão da educação superior privada no Brasil: do governo de FHC ao governo de Lula. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**, v. 6, n. 17, p. 78-100, 2015. DOI: 10.1016/j.rides.2015.10.004.

UCDB. Universidade Católica Dom Bosco. **Carta de Navegação (PDI) – 2018-2022** / UCDB. Campo Grande: UCDB, 2018.

UCP. Universidade Católica de Petrópolis. **Relatório Geral da Autoavaliação Institucional – Versão Parcial**. Comissão Própria de Avaliação – CPA-UCP. Petrópolis, 2019.

UCPEL. Universidade Católica de Pelotas. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI: 2018-2022** / UCPEL. Pelotas: UC, 2018.

UCSAL. Universidade Católica do Salvador. **Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI: 2016-2020** / UCSAL. Salvador: UC, 2016.

UFN. Universidade Franciscana. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI: 2018-2022** / UFN. Santa Maria: UFN, 2018.

UNICAP. Universidade Católica de Pernambuco. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: 2017-2022** / UNICAP. Recife: UC. 2017.

UNISINOS. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI: 2014-2017** / UNISINOS. São Leopoldo: UNISINOS, 2014.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

WANDERCIL, Marco; CALDERÓN, Adolfo Ignacio; GANGA-CONTRERAS, Francisco. Qualidade da educação superior no Brasil: desempenho das universidades católicas à luz dos rankings acadêmicos, índices e tabelas classificatórias estatais e do setor privado. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, n. 51, out./dez. 2019. DOI: 10.5585/EccoS.n51.14581.

WANDERCIL, Marco; CALDERÓN, Adolfo Ignacio; GANGA-CONTRERAS, Francisco. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. **Roteiro**, v. 46, 2021. DOI: 10.18593/r.v46i.22391.

**Marco Wandercil** é doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9295-1051>  
E-mail: [marco.wandercil@gmail.com](mailto:marco.wandercil@gmail.com)

**Adolfo Ignacio Calderón** é doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), com pós-doutorado em Ciências da Educação na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Professor titular do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas).  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6534-2819>  
E-mail: [professoradolfoalderon@gmail.com](mailto:professoradolfoalderon@gmail.com)

**Francisco Ganga-Contreras** é doutor em Gestão Estratégica pela Universidade de Sevilla (Espanha), com pós-doutorado em Ciências Humanas pela Universidad del Zulia (Venezuela). Professor titular do Departamento de Educação da Universidade de Tarapacá (UTA) – Chile.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>  
E-mail: [gangafrancisco@gmail.com](mailto:gangafrancisco@gmail.com)

Editora responsável: Carla Karnoppi Vasques

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos de uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Disponível em: <<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>>.