



# **Relatório de Autoavaliação Institucional**

## **PUC-Rio**

**3º Relatório do Triênio**

**RELATÓRIO INTEGRAL**

*Anos de Referência: 2021, 2022 e 2023*

**Março de 2024**

## Sumário

1.	ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO.....	5
2.	IDENTIFICAÇÃO E MISSÃO.....	6
3.	O MODELO DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA PUC-RIO .....	8
3.1.	Descrição do Modelo.....	8
3.2.	Metodologia.....	11
3.2.1.	Avaliação Interna.....	11
3.2.2.	Avaliação dos Professores pelos Alunos de Graduação.....	19
3.2.3.	Avaliação da Qualidade da Experiência de Intercâmbio .....	20
3.2.4.	Avaliação dos Professores pelas Comissões de Pares .....	21
3.2.5.	Acompanhamento de Egressos .....	22
3.2.6.	Plano de Desenvolvimento Institucional.....	24
3.2.7.	Plano Institucional de Internacionalização.....	26
3.2.8.	Relato insitucional.....	27
4.	DESENVOLVIMENTO .....	27
4.1.	Análise do Desempenho nos Processos de Avaliação Externa.....	29
4.2.	Principais Resultados de Autoavaliações e de planejamento.....	35
4.2.1.	Eixo 1 – Planejamento e Avaliação institucional .....	35
4.2.1.1.	PLANEJAMENTO .....	35
4.2.1.2.	AUTOAVALIAÇÃO .....	36
4.2.1.2.1.	Coordenação do Recredenciamento Institucional.....	36
4.2.1.2.2.	Avaliação Interna.....	37
4.2.1.2.3.	Avaliações dos Professores pelos Alunos de Graduação.....	39
4.2.1.2.4.	Acompanhamento de Egressos .....	40
4.2.1.2.5.	Avaliações dos Professores pelos PARES.....	41
4.2.2.	Eixo 2: Desenvolvimento Institucional.....	42
4.2.2.1.	Plano de Desenvolvimento Institucional.....	42
4.2.2.2.	Responsabilidade Social.....	44
4.2.3.	Eixo 3: Políticas Acadêmicas.....	45
4.2.3.1.	Ensino de Graduação .....	46
4.2.3.2.	Ensino de Pós-graduação e Pesquisa.....	47
4.2.3.3.	Comunicação Interna e Externa .....	49
4.2.3.4.	Política de Atendimento aos Discentes .....	51
4.2.4.	Eixo 4: Políticas de Gestão Acadêmica.....	53
4.2.4.1.	Organização e Gestão.....	53

4.2.4.2.	Políticas de Pessoal.....	55
4.2.4.3.	Sustentabilidade Financeira.....	57
4.2.5.	Eixo 5: Infraestrutura .....	59
5.	SÍNTESE DIAGNÓSTICA.....	65
6.	AÇÕES PREVISTAS .....	68

## Índice de Figuras

Figura 1: Acesso ao sistema Avalie pelo Web site da CPA – tela de login.....	14
Figura 2: Tela inicial da Avaliação Interna no sistema Avalie – Instruções de preenchimento e acesso aos blocos temáticos .....	15
Figura 3: Tela do sistema Avalie – Preenchimento do questionário.....	16
Figura 4: Tela do sistema Avalie – Filtros para visualização dos resultados.....	16
Figura 5: Tela do sistema Avalie – Tela de visão geral dos resultados.....	17
Figura 6: Tela do sistema Avalie – Tela de visão detalhada dos resultados.....	18
Figura 7: Tela de consulta de resultados com acesso à Avaliação de Professores / Sistema Avalie .....	20
Figura 8: Distribuição das atividades dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Informática. ....	23
Figura 9: Divulgação da Avaliação Interna 2023 .....	37

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro sintético dos dados institucionais da PUC-Rio – 2023 .....	6
Tabela 2: Composição da Comissão Própria de Avaliação – 2023.....	8
Tabela 3: Eixos e Dimensões do modelo de avaliação da PUC-Rio.....	12
Tabela 4: Conceito Institucional.....	29
Tabela 5 –Conceitos Preliminares de Curso (CPCs) ou Conceitos de Curso (CCs).....	31
Tabela 6: Visão geral dos Conceitos Preliminar de Curso (CPC) ou Conceito de Curso (CC) .....	32
Tabela 7: Desempenho dos programas de pós-graduação na avaliação da CAPES.....	33
Tabela 8: Totais de egressos da PUC-Rio nos últimos 20 anos. ....	41

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Percentuais de participação na Avaliação Interna (série histórica).....	38
Gráfico 2: Avaliação Interna .....	39
Gráfico 3: Avaliação dos professores pelos alunos de graduação.....	40
Gráfico 4: Plano de Desenvolvimento Institucional .....	44
Gráfico 5: Avaliação global e do currículo do curso de graduação.....	47

Gráfico 6 - Avaliação das propostas dos programas de pós-graduação .....	48
Gráfico 7: Avaliação dos veículos de comunicação interna e externa.....	50
Gráfico 8: Avaliação da atuação dos departamentos pelos professores.....	55
Gráfico 9: Avaliação Global do Campus .....	60
Gráfico 10: Biblioteca.....	61
Gráfico 11: Recursos de Informática para alunos e professores .....	62
Gráfico 12: Restaurante Universitário (Bandejão).....	63
Gráfico 13: Restaurantes e Lanchonetes do Campus.....	63
Gráfico 14: Salas de Aula.....	64
Gráfico 15: Laboratórios e Auditórios.....	65

# 1. ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO

Este relatório, encaminhado ao MEC em março de 2024, apresenta a consolidação do triênio 2021-2023, correspondendo ao Relatório Integral da Comissão Própria de Avaliação (CPA), segundo as disposições da Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065/2014.

O documento apresenta os principais resultados das **atividades relacionadas à avaliação e ao planejamento institucional da PUC-Rio**, coordenadas pela CPA e concretizadas em colaboração com as diferentes unidades da universidade.

Como estabelecido no modelo para os relatórios de avaliação, primeiramente, a seção 2 sumariza os principais dados de identificação e a missão da universidade. Em seguida, a seção 3 dedica-se à descrição sucinta do modelo de planejamento e avaliação consolidado na instituição, bem como da metodologia utilizada em sua consecução. A seção 4 descreve e apresenta uma análise dos principais resultados e ações no âmbito de planejamento e avaliação do triênio, abrangendo a análise dos resultados de avaliações externas e internas. Os resultados das avaliações externas são consolidados e sintetizados em seção específica. Os resultados das avaliações internas são organizados em torno dos cinco eixos propostos pelo MEC – ‘Planejamento e Avaliação’, ‘Desenvolvimento Institucional’, ‘Políticas Acadêmicas’, ‘Políticas de Gestão’ e ‘Infraestrutura Física’ – e, sempre que pertinente, esses resultados, que retratam a percepção que a própria instituição tem de si, são comparados com os resultados obtidos em avaliações externas. Com base nos resultados expostos na seção 4, a seção 5 faz um diagnóstico da realidade institucional. Por fim, a seção 6 descreve brevemente as ações da CPA previstas para o aprimoramento da qualidade na universidade em 2024.

Para a PUC-Rio, os anos aos quais esse relatório se refere, 2021 e, em particular, 2022 e 2023, foram caracterizados por um amplo processo de reestruturação institucional, marcado, no ano de 2022, pela posse do Revm. Pe. Anderson Antonio Pedrosa, S.J., nomeado Reitor da PUC-Rio. O presente relatório reflete, portanto, o ano final da antiga gestão (2021) e o início de um processo amplo, de curto e médio prazos, de planejamento e de renovação da gestão da universidade, cujos pontos que impactaram de algum modo as atividades da CPA são relatados neste documento. Espelha, também, além das ações cotidianas realizadas anualmente, as seguintes atividades, de maior complexidade, realizadas com menor frequência e com periodicidades variadas:

- Preparação e aprovação do novo PDI da PUC-Rio, com vigência para o período de 2023 a 2027.
- Planejamento, preparação e coordenação do processo de Recredenciamento Institucional, com realização da 1ª fase (formulário 1 e análise documental) em 2021 e da 2ª fase (formulário 2 e visita da comissão de avaliação para avaliação virtual *in loco*) em 2023.
- Acompanhamento e suporte aos processos de Reconhecimento do curso de Gestão Financeira (Tecnólogo) e de Renovação de Reconhecimento curso de Cinema, ambos em 2023.
- Realização da Avaliação Interna 2023, incluindo revisão dos instrumentos metodológicos, sensibilização da comunidade, coleta e análise de dados, e início da divulgação dos resultados.

## 2. IDENTIFICAÇÃO E MISSÃO

A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) é uma Instituição Comunitária de Educação Superior (ICES), de direito privado e sem fins lucrativos, que se rege por seu Estatuto e Regimento e pela legislação em vigor. Dedicada ao ensino, à pesquisa e à extensão, é uma universidade particular e confessional.

Oferece 48 cursos de graduação e ênfases que, baseados nas diretrizes pedagógicas estabelecidas pela universidade, fornecem aos alunos sólida formação teórico-científica, experiências interdisciplinares e possibilidades de integração com o mercado de trabalho. No contexto de seus programas de pós-graduação *stricto sensu*, a PUC-Rio possui 25 cursos de Doutorado, 27 de Mestrado Acadêmico e 7 de Mestrado Profissional. No âmbito da Educação Continuada, oferece ainda um conjunto inovador de cursos de Extensão e de pós-graduação *lato sensu*.

Com referência aos dados de 2023, a universidade dispõe de aproximadamente 10.900 alunos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*.

Tabela 1: Quadro sintético dos dados institucionais da PUC-Rio – 2023

Instituição	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Mantenedora	Faculdades Católicas
Endereço	Rua Marquês de São Vicente, 225 Gávea - CEP: 222451-900 - Rio de Janeiro - RJ - Brasil
Código	528
Fundação	30 de outubro de 1940, Decreto Federal nº 6409
Perfil	Universidade Comunitária de Educação Superior (ICES), Portaria nº 679 de 12/11/2014
Recredenciamento institucional	Credenciamento como Universidade Decreto-Lei nº 8681, de 15/01/1946 Recredenciamento Portaria nº 1419, de 07/10/2011 (presencial), publicada no DOU Nº 195, segunda-feira, 10 de outubro de 2011, p. 9. <sup>1</sup> Recredenciamento Portaria nº 944, de 18/08/2016 (a distância), publicada DOU Nº 160, sexta-feira, 19 de agosto de 2016, seção 1, p. 18.
Plano de Desenvolvimento Institucional	Vigência para o período de 2018 a 2022, aprovado pelo Conselho de Ensino e Pesquisa em 28/03/2018, conforme ata da 489ª do respectivo Conselho.
Modalidades de oferta	Presencial A Distância
Número de alunos de graduação <sup>2</sup>	8.681
Número de alunos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> <sup>3</sup>	2217

<sup>1</sup> A PUC-Rio encontra-se na fase final do processo de Recredenciamento Institucional, cuja primeira fase foi realizada em 2021 e a segunda, com visita virtual *in loco*, em 2023. A Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA), estabelecida pelo MEC, recomendou a atribuição da nota máxima à universidade (Conceito 5), que aguarda a homologação da recomendação pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES.

<sup>2</sup> Alunos registrados no Sistema Acadêmico Universitário – SAU no segundo semestre de 2023.

<sup>3</sup> Alunos registrados no Sistema Acadêmico Universitário – SAU no segundo semestre de 2023.

A PUC-Rio é uma instituição dedicada ao ensino, à pesquisa e à extensão. O Marco Referencial<sup>4</sup> é o documento oficial que expõe a missão, a qual traça e guia os rumos da universidade e os compromissos que devem reger o comportamento de cada um dos que integram sua comunidade. Com base nos estatutos da PUC-Rio, a seguinte missão é definida pelo Marco Referencial:

Juntamente com os valores comuns a toda Universidade, a PUC-Rio se empenha, de modo especial, no cultivo dos valores humanos e da ética cristã e afirma o primado da pessoa sobre as coisas, do espírito sobre a matéria, da ética sobre a técnica, de modo que a ciência e a técnica estejam a serviço da pessoa humana. Outrossim, reconhece-se como um espaço onde possa ser realizado o diálogo entre o conhecimento da razão humana e a fé cristã.

Como definido em seu Marco Referencial, a PUC-Rio destina todos os seus recursos à consecução dos seguintes objetivos:

- A promoção da cultura, nos planos intelectual, estético, moral e espiritual, em função do compromisso com os valores cristãos e como instrumento de realização da vocação integral da pessoa humana;
- O desenvolvimento do ensino e aprofundamento da investigação e da pesquisa, para criar e difundir uma visão do Universo e do ser humano consciente da necessária unidade que deve reger a multiplicidade do saber;
- A formação de profissionais competentes, habilitados ao pleno desempenho de suas funções, com sentido de responsabilidade e participação;
- A inserção na realidade brasileira, colocando a ciência a serviço da comunidade e orientando suas atividades para a edificação de um mundo melhor, de acordo com as exigências da Justiça e do Amor;
- O intercâmbio e a cooperação com instituições educacionais, científicas e culturais, nacionais e estrangeiras, no intuito de emprestar universalidade ao sentido de sua missão.

Para traduzir sua missão em estratégias e ações planejadas, a universidade conta com o apoio da Comissão Própria de Avaliação (CPA)<sup>5</sup> nas atividades de avaliação e de diagnóstico institucional, os quais, por sua vez, orientam a elaboração dos planos de desenvolvimento da universidade. Os membros da CPA são representantes dos diferentes segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, eleitos anualmente. A Portaria Interna 07/2012 estabelece as normas e procedimentos para a CPA e revogou a Portaria Interna 67/2004, marco de implantação da comissão na universidade. A Tabela 2 apresenta a composição da comissão em 2023.

---

<sup>4</sup> O Marco Referencial da PUC-Rio encontra-se disponível em: <https://www.puc-rio.br/sobrepuc/historia/>.

<sup>5</sup> O *Web site* da CPA, que apresenta informação detalhada sobre suas atribuições, composição e atividades, pode ser consultado em: <https://www.puc-rio.br/cpa/>.

Tabela 2: Composição da Comissão Própria de Avaliação – 2023

Presidente	Prof. Marco Antonio Casanova, Coordenador Central de Planejamento e Avaliação
Representante das Coordenações	Profª Érica dos Santos Rodrigues, Coordenadora Central de Graduação
Representantes do Corpo Docente	Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva, CCS Prof. Marcelo de Andrade Dreux, CTC Profª Roberta Portas Gonçalves Rodrigues, CTCH Profª Rejan Guedes Bruni, CCBS
Representantes do Corpo Técnico-Administrativo	Isabela Achkar Farah
Representantes do Corpo Discente	Hugo Rodrigues Carlos Pedroso, CTC Teresa da Luz Coelho, CCBS Camila Welkinson, CCS Fernanda de Morais Machado, CTCH
Representante dos Antigos Alunos	Carlos Augusto Junqueira
Representante do Conselho de Desenvolvimento	Prof. Marcelo Gattass

Grande parte da equipe permanece a mesma desde 2019, o que permitiu um trabalho de continuidade e consistência da comissão ao longo dos últimos anos em geral e especificamente ao longo do último triênio, período de referência deste relatório. A CPA passará por renovação de alguns membros para a gestão de 2024, conforme os resultados das eleições e indicações de representantes dos órgãos colegiados. Após nomeação pela Portaria nº18, de 13 de março de 2024, a nova composição iniciará, então, a nova gestão.

## 3. O MODELO DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DA PUC-RIO

### 3.1. DESCRIÇÃO DO MODELO

A PUC-Rio desenvolveu, em 2006, um modelo de autoavaliação que incorpora as diretrizes do MEC às práticas de planejamento e avaliação já consolidadas na universidade.

O modelo de avaliação da PUC-Rio<sup>6</sup>, revisto e atualizado periodicamente, permite conhecer a realidade da universidade, com objetivo de contribuir para a preservação e o aperfeiçoamento de seu modelo institucional. Comporta quatro processos periódicos: avaliação interna, avaliação dos professores pelos alunos de graduação, avaliação da experiência de intercâmbio pelos alunos e avaliação dos professores pelos pares. Complementa esse modelo a participação da universidade em avaliações externas, nos âmbitos nacional e internacional.

---

<sup>6</sup> A formulação do modelo de avaliação está descrita no Projeto de Avaliação Interna da PUC-Rio, disponível em: [https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/Projeto\\_Avaliacao\\_Interna\\_PUC-RioV2.pdf](https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/Projeto_Avaliacao_Interna_PUC-RioV2.pdf).



Na **avaliação interna**, realizada bienalmente, a própria universidade reflete sobre diferentes dimensões de seu cotidiano e traça um retrato de sua realidade. Seus resultados fornecem uma visão de como a comunidade universitária – composta pelos professores, funcionários e alunos – percebe a instituição, seus pontos fortes, potencialidades e pontos que requerem melhorias, embasando, portanto, as ações de planejamento. Os dados, divulgados por sistema computacional, contemplam resultados segmentados dos departamentos, comparando-os às médias gerais da universidade. CPA analisa minuciosamente os resultados gerais da PUC-RIO no ano da avaliação, além de comparar os resultados do ano em foco com os da avaliação precedente, com vistas a identificar pontos de melhoria de uma em relação à outra, bem como pontos com necessidade de ações para aprimoramento. Duas edições de avaliações internas tiveram impacto sobre as ações de planejamento e avaliação do triênio 2021-2023: a Avaliação Interna 2020, cujas ações se desdobraram sobre os anos de 2021 e 2022, e a Avaliação Interna 2023, cuja coleta e análise de dados foi realizada no ano final do triênio.

A Avaliação Interna 2020 fugiu do modelo tradicional, com foco e instrumentos provisoriamente modificados em função da pandemia de COVID-19. Buscou-se capturar dados relacionados à prioridade da PUC-Rio ao longo de 2020-21: a manutenção com qualidade das atividades acadêmicas em caráter remoto. Concentrou-se, portanto, no Eixo 3, Políticas Acadêmicas, proposto pelo MEC.

Seguindo o modelo proposto, uma nova edição da avaliação ocorreria em 2022, dado que esta modalidade de avaliação é definida tradicionalmente como bienal. A universidade, contudo, optou por adiar a avaliação, que ocorreria em 2022, para 2023, retomando seu foco mais amplo (contemplando os eixos de avaliação propostos pelo MEC), os questionários usuais de coleta de dados e a participação de todos os segmentos da comunidade universitária. A opção pelo adiamento da realização da avaliação de 2022 para 2023 baseou-se na importância de aguardar um período de consolidação das atividades presenciais, ocorrido integralmente em 2022, para avaliá-lo com propriedade. A coleta de dados da Avaliação Interna 2023 ocorreu de 16/10/2023 a 27/11/2023 junto a professores, funcionários, alunos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*. Os questionários foram revisados e atualizados, mas ainda permitiram a comparação com os resultados obtidos em 2018, dado que os questionários de 2020 foram construídos especificamente para o período pandêmico e não são passíveis de comparação.

A **avaliação dos professores pelos alunos de graduação** é realizada ao final de cada semestre letivo, quando os alunos de graduação, de forma voluntária, avaliam seus professores do período. A divulgação desses resultados visa fornecer, sobretudo, informações para o aprimoramento do professor e para o planejamento acadêmico, gerando dados para a análise do andamento das disciplinas e do desempenho docente. No primeiro semestre de 2022, com a adoção de um sistema de ensino híbrido, o modelo de avaliação dos professores contemplou as mudanças provisórias implementadas em 2020, na qual as disciplinas oferecidas online possuem questionários diferenciados das disciplinas presenciais. Já a partir do segundo semestre de 2022, com o restabelecimento completo do ensino presencial, a avaliação voltou aos moldes anteriores à pandemia.

A **avaliação da experiência de intercâmbio de longa duração pelos alunos**, em nível de graduação, contempla a análise semestral da qualidade acadêmica, do atendimento ao aluno e da infraestrutura. Divide-se em dois subtipos, segundo a modalidade do intercâmbio: a avaliação dos alunos de graduação da PUC-Rio, que saem para intercâmbio em universidades internacionais, e a avaliação feita pelos alunos de graduação internacionais, que vêm para a PUC-Rio em intercâmbio. Implantada em 2016, essa avaliação é de participação voluntária e, em suas primeiras edições, obteve a colaboração de cerca de 30% dos discentes convidados. De 2020 a 2022, as avaliações de intercâmbio não foram realizadas em função da interrupção/redução da mobilidade de estudantes da PUC-Rio e estrangeiros causada pela COVID-19. Previstas para serem revisadas e retomadas em 2023, estas avaliações ainda seguem interrompidas, pelo fato de a Coordenação Central Cooperação Internacional ter tido suas atividades cotidianas alteradas em função do afastamento seguido de falecimento de sua coordenadora central.

A **avaliação dos professores pelas comissões de pares**, atualmente com periodicidade quadrienal conforme modelo da CAPES, tem por objetivo avaliar o corpo docente do quadro principal e do quadro complementar de tempo integral da universidade. O processo é realizado pelas Comissões de Carreira Docente dos Departamentos, Setoriais e Central, e leva em conta o desempenho do professor em ensino, pesquisa, extensão e gestão, e a notoriedade docente. Em 2018, foi realizada a avaliação pelas comissões de pares, abrangendo o triênio 2015-2017. A avaliação do triênio 2018-2020, que seria realizada em 2021, foi suspensa em função da prioridade dada pela universidade à manutenção da excelência do ensino nos anos de pandemia e ao planejamento do retorno às atividades presenciais em 2022. A avaliação dos professores pelas comissões de pares foi retomada em 2023, abrangendo o período de 2018 a 2022, restabelecendo o ciclo avaliativo. Entre outros instrumentos, utilizou os resultados das avaliações dos professores pelos alunos de graduação.

No contexto da **avaliação externa**, a PUC-Rio valoriza a participação em diferentes processos, entendendo que o olhar externo sobre sua realidade e as conclusões dele advindas contribuem para o diagnóstico e aperfeiçoamento de sua missão. Além das avaliações do Ministério da Educação, no âmbito do SINAES (ENADE, visitas de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e de credenciamento institucional), a PUC-Rio participa, no contexto internacional, dos rankings elaborados anualmente pelos institutos de avaliação *THE Times Higher Education* e *QS Quacquarelli Symonds*, sediados em Londres.

Ainda no contexto de atividades de avaliação, a CPA finalizou, em maio de 2022, a versão preliminar do **Programa de Acompanhamento de Egressos**<sup>7</sup>. Uma versão-piloto da metodologia foi desenvolvida ao longo de 2023 pela CPA em parceria com as coordenações de curso, comportando a avaliação da formação do ex-aluno de graduação por meio de dois modelos de questionários *online*: um para alunos que tenham entre 1 e 5 anos de formados, e outro para egressos com mais de 5 anos e até 10 anos de formado. Em 2024, será implementada junto a quatro cursos de graduação e, após avaliação dos resultados, uma versão final do Programa será elaborada.

---

<sup>7</sup> A versão preliminar do Plano encontra-se disponível em:

[https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/pae\\_programa\\_acompanhamento\\_egressos.pdf](https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/pae_programa_acompanhamento_egressos.pdf).

Já no que se refere às atividades de **planejamento**, todos os resultados de avaliações relacionadas à PUC-Rio servem de insumo para as atividades de planejamento acadêmico em geral e, em particular, para a preparação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), realizada por diferentes órgãos da universidade, sob a coordenação da CPA. Com base em todos os resultados avaliativos dos anos anteriores, nas diretrizes da Reitoria para o início de uma nova gestão e da atuação preliminar de Grupos de Trabalho constituídos pela Reitoria para o planejamento de áreas estratégicas de gestão, em 2022, a CPA coordenou a elaboração do **PDI 2023-2027**<sup>8</sup>. Complementarmente, o **Plano de Internacionalização** complementa o PDI e especifica metas específicas para este contexto.

Como parte da preparação dos documentos necessários ao Recredenciamento da PUC-Rio, cuja visita de avaliação virtual *in loco* ocorreu em junho de 2023, a CPA elaborou, em julho de 2022, o **Relato Institucional**<sup>9</sup>.

## 3.2. METODOLOGIA

Nesta seção, a metodologia dos seguintes processos de avaliação da universidade é descrita: avaliação interna, avaliação dos professores pelos alunos de graduação, avaliação da qualidade da experiência de intercâmbio, avaliação dos professores pelas comissões de pares e acompanhamento de egressos. Em seguida, o processo metodológico de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional é apresentado, contemplando a sua relação com os processos de avaliação que o precedem. Uma breve síntese do processo de elaboração do Plano de Internacionalização e do Relato Institucional é também realizada.

É importante ressaltar que a metodologia de todos os processos de avaliação e dos documentos institucionais elaborados pela CPA e apresentados à comunidade universitária observa as exigências da recente Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), pautando-se na anonimização de dados e na divulgação, a quem de direito, de resultados identificáveis apenas nos casos previstos em lei.

### 3.2.1. AVALIAÇÃO INTERNA

Com base nas diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e nas disposições da Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº065/2014, a avaliação interna da PUC-Rio é organizada em torno de 5 eixos, 10 dimensões e 4 subdimensões, conforme exposto na Tabela 3.

---

<sup>8</sup> O PDI vigente encontra-se disponível em:

<https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/PDI-2023-2027-publico-site-CPA.pdf>.

<sup>9</sup> O Relato Institucional encontra-se disponível em:

[https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/relato\\_institucional\\_2023-04-02.pdf](https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/relato_institucional_2023-04-02.pdf).

Tabela 3: Eixos e Dimensões do modelo de avaliação da PUC-Rio

Eixo	Dimensão SINAES	Subdimensão	Modalidade de avaliação
Eixo 1: Planejamento e Avaliação	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação		Análise de especialistas (Comissão Própria de Avaliação) Pesquisa junto à comunidade universitária
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional		Análise de especialistas Pesquisa junto à comunidade universitária
	Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição		Análise de especialistas (Vice-Reitoria para Assuntos Comunitários, Vice-Reitoria de Extensão e Estratégia Pedagógica e Comissão de Acompanhamento de Ações Estratégicas)
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão	Graduação	Pesquisa junto à comunidade universitária
		Pós-Graduação e a Pesquisa	
	Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade		
Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes			
Eixo 4: Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal	Corpo Docente e Carreira Docente	
		Corpo técnico-administrativo e políticas de pessoal	
	Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição		
	Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira		Análise de especialistas (Vice-reitoria para Assuntos Administrativos e Comissão de Acompanhamento de Ações Estratégicas)
Eixo 5: Infraestrutura Física	Dimensão 7: Infraestrutura Física		Pesquisa junto à comunidade universitária

Na avaliação interna, oito dimensões pertencentes aos eixos de avaliação propostos pelo MEC são avaliadas com a participação direta da comunidade universitária: Dimensão 8 (Planejamento e Avaliação); Dimensão 1 (Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional); Dimensão 2 (Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão); Dimensão 4 (Comunicação com a Sociedade); Dimensão 9 (Política de Atendimento aos Discentes); Dimensão 5 (Políticas de Pessoal); Dimensão 6 (Organização e Gestão da Instituição); e Dimensão 7 (Infraestrutura Física).

As dimensões 1 (Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional) e 8 (Planejamento e Avaliação) são avaliadas pelas áreas especializadas, além de serem avaliadas pelos membros da comunidade universitária. Já as dimensões 3 (Responsabilidade Social) e 10 (Sustentabilidade Financeira) são avaliadas em reuniões com especialistas.

A coleta de dados das dimensões avaliadas pela própria comunidade universitária é realizada

bienalmente durante um período de um mês, ao longo do qual a CPA, em parceria com os órgãos de comunicação interna da universidade, divulga a importância da participação de todos no processo de avaliação.

O recrutamento dos participantes tem como premissa a consolidação da cultura de avaliação nos diversos segmentos da comunidade, livre de imposições em relação à participação. Por essa razão, todos são convidados a participar de forma voluntária, sob a garantia do anonimato de suas respostas. Oito perfis de participantes compõem o universo amostral da avaliação: alunos de graduação, alunos de pós-graduação, funcionários técnico-administrativos, professores do quadro complementar horista, professores do quadro complementar de tempo integral e parcial, professores do quadro principal, professores do quadro suplementar e o quadro de eméritos.

Cada perfil preenche um questionário *on-line* que, apesar de ter estrutura semelhante aos demais, apresenta somente questões compatíveis com o tipo de inserção na instituição. Após mudanças de modo a se adequar a novas diretrizes do MEC e à exceção do período de pandemia, os instrumentos de avaliação permaneceram os mesmos em 2016, 2018 e 2023, o que permitiu a comparação das séries temporais em torno dos seguintes objetivos:

- Análise a partir das 10 dimensões do SINAES organizadas nos cinco eixos propostos pelo MEC;
- Padronização de perguntas entre perfis e redação das questões em tópicos sucintos de modo a tornar a avaliação ágil e direta; e
- Análise e apresentação dos resultados online por médias gerais da universidade e segmentados por departamentos, cursos de graduação e programas de pós-graduação.

O Sistema de Avaliação Acadêmica – Avalie foi projetado, desenvolvido e testado em 2016, e apresenta recursos para que os gestores técnicos da avaliação administrem os instrumentos de avaliação, o cronograma do processo, o convite aos envolvidos e acompanhem a coleta de dados, dando suporte aos usuários em caso de dúvidas e analisando a evolução dos percentuais de participação. Em relação ao preenchimento da avaliação propriamente dita, o projeto de design e dos recursos interativos do sistema permite que os participantes respondam à avaliação de modo simples, ágil, seguro e agradável.

O sistema gera planilhas automatizadas com médias, desvios-padrão e mediana de cada item do questionário de cada perfil de respondentes para a análise dos resultados pela equipe de avaliação e posterior divulgação junto aos gestores e à toda comunidade universitária. Em 2018 foi concluído o desenvolvimento da interface de consultas, na qual os resultados passaram a ser divulgados à comunidade por meio de tabelas sintéticas e gráficos interativos, com dados segmentados por departamentos, cursos e programas de pós-graduação.

Para a administração do sistema, coleta e consulta aos dados da avaliação, os membros da comunidade universitária podem se autenticar no sistema com o *login* e senha de acesso que já utilizam na universidade e, segundo as permissões, realizam as ações desejadas. A Figura 1 mostra o acesso ao sistema, que pode ser feito pelo *link* na página inicial do *Web site* da CPA<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.puc-rio.br/cpa>



Figura 1: Acesso ao sistema Avalie pelo Web site da CPA – tela de login

Os questionários de coleta de dados são específicos para cada perfil, baseados no conteúdo instrumentos de avaliação do MEC (Graduação e Recredenciamento), na Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065, 09/10/2014 e na lei do SINAES propriamente dita, bem como nas demandas e características institucionais específicas da própria universidade. À exceção das dimensões ‘Responsabilidade Social’ e ‘Sustentabilidade Financeira’, todas as dimensões têm suas avaliações feitas pela participação da comunidade universitária, de acordo com a relevância do assunto para cada perfil.

Os questionários são divididos em blocos temáticos para melhor visualização e organização, seguindo, em geral, os eixos e dimensões de avaliação do MEC, adaptadas, sempre que necessário, para a realidade institucional e do perfil de respondente em foco. Cada um desses blocos apresenta o conteúdo a ser avaliado em uma sequência de questões na forma de itens, que visam combinar clareza e caráter sucinto. Todas as questões apresentam o item, seguido de uma escala de cinco alternativas que variam de 1 a 5 para medir a satisfação ou a intensidade de aderência à afirmativa proposta. Cada item apresenta, além da escala, que visa a análise quantitativa, as opções ‘Sem Resposta’ + ‘Não se Aplica’. Ao fim de cada bloco, há um campo aberto para comentários livres para a coleta de opiniões sobre tópicos não previstos nas questões. O conjunto de questionários para a coleta de dados encontra-se disponível em: no documento de março de 2017, intitulado ‘Relatório da Avaliação Interna 2016 - Instrumentos de Coleta de Dados’<sup>11</sup>. Figura 1, Figura 2 e Figura 3 permitem conhecer as características gerais da interface de coleta de dados do sistema.

---

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/avaliacoesinternas.html>

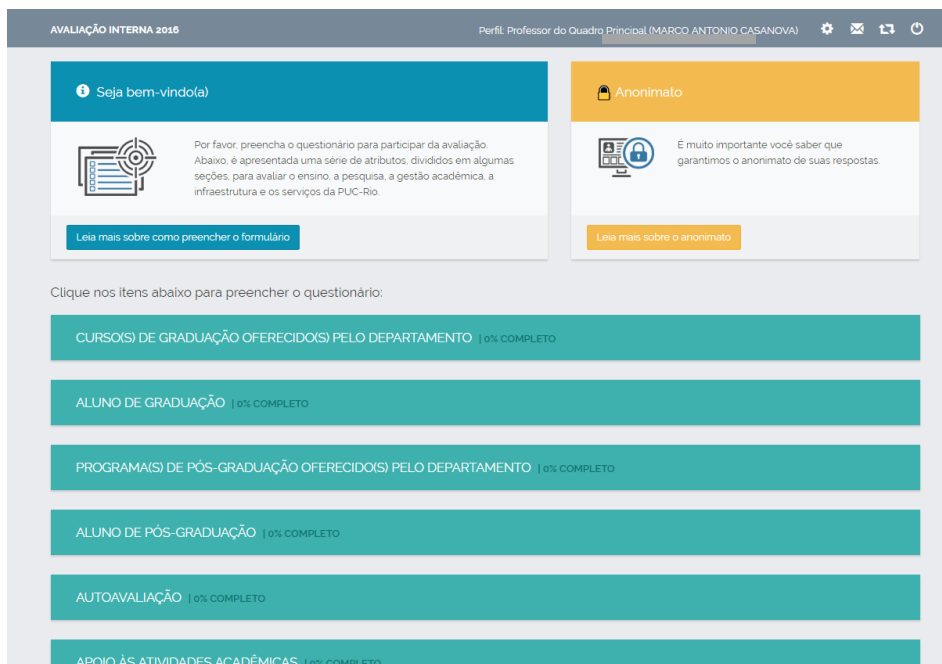


Figura 2: Tela inicial da Avaliação Interna no sistema Avalie – Instruções de preenchimento e acesso aos blocos temáticos

Na página inicial do *Web site* da CPA, disponível para a comunidade PUC-Rio e para a sociedade em geral, estão disponíveis informações gerais sobre a comissão e sua composição atual. Em seguida, na barra do menu localizado na área superior da tela (Figura 1), há *link* para as demais páginas do *Web site*: 'Avaliações' (dados e análise sobre as avaliações internas e externas), 'Planejamento Institucional', 'Sistema de Avaliação Interna – Avalie' e 'Contato'. Especificamente no *link* 'Avaliações', estão disponíveis a descrição do processo de avaliação interna, sobre o qual esta seção se concentra, e dos demais processos de autoavaliação e de avaliações externas, juntamente com os relatórios produzidos pela CPA desde o seu primeiro projeto, em janeiro de 2006. No *link* 'Sistema de Avaliação Interna – Avalie', encontra-se a página de acesso ao Avalie com os campos para registro no sistema de avaliação, exclusivo para alunos, professores e funcionários da PUC-Rio. Após inserção do *login* e da senha comumente usados em outros sistemas da universidade, cada usuário tem acesso ao questionário específico para seu perfil.

Na Figura 2, é possível visualizar a tela inicial do questionário de avaliação propriamente dito e, na Figura 3, as questões a serem respondidas, por meio da escolha entre cinco alternativas que vão do (+) ao (-), ou seja, do maior ao menor nível de concordância à questão proposta. Há sempre a opção pelas alternativas "Sem resposta" e "Não se aplica", bem como um campo destinado a observações livres.

CURSO(S) DE GRADUAÇÃO OFERECIDO(S) PELO DEPARTAMENTO   0% COMPLETO							
	Muito Satisfatório	Satisfatório	Regular	Insatisfatório	Muito Insatisfatório	Não se aplica	Sem resposta
1. Avaliação Global do(s) Curso(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Corpo Docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3. Currículo</b>							
3.1. Atualização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Articulação entre Teoria e Prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Interdisciplinaridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4. Disciplinas</b>							
4.1. Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4.2. Oferta</b>							
a) Vagas Oferecidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Horários Disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Bibliografia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Metodologias de Ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Metodologias de Avaliação de Aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8. Estágio Supervisionado Obrigatório</b>							
8.1. Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2. Oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 3: Tela do sistema Avalie – Preenchimento do questionário

Após preenchimento dos questionários, os dados coletados são anonimizados para análise. Primeiramente, o sistema processa relatórios com cálculos das médias, desvios-padrão e medianas de cada questão, segundo cada perfil de participante para análise em profundidade da equipe da CPA e, em seguida, disponibiliza os resultados para consulta no Sistema Avalie, bem como relatório dos comentários textuais. Após registro no sistema com seus dados do PUC Online (Figura 1), os usuários podem selecionar como quer visualizar os resultados: gráficos da PUC-Rio ou gráficos com resultados agrupados por departamento. A Figura 2 apresenta a tela com os filtros disponíveis.

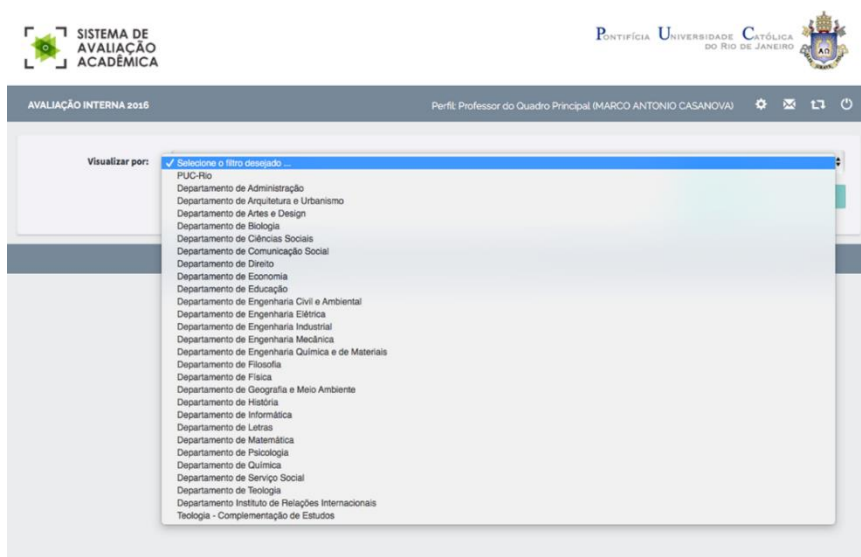


Figura 4: Tela do sistema Avalie – Filtros para visualização dos resultados



Após escolha da opção desejada, é exibida uma visão geral dos resultados: gráfico do percentual de participação por perfil de respondentes e uma lista dos 5 itens que obtiveram médias mais altas e mais baixas na avaliação, segundo cada perfil de participante, como apresentado na Figura 5.

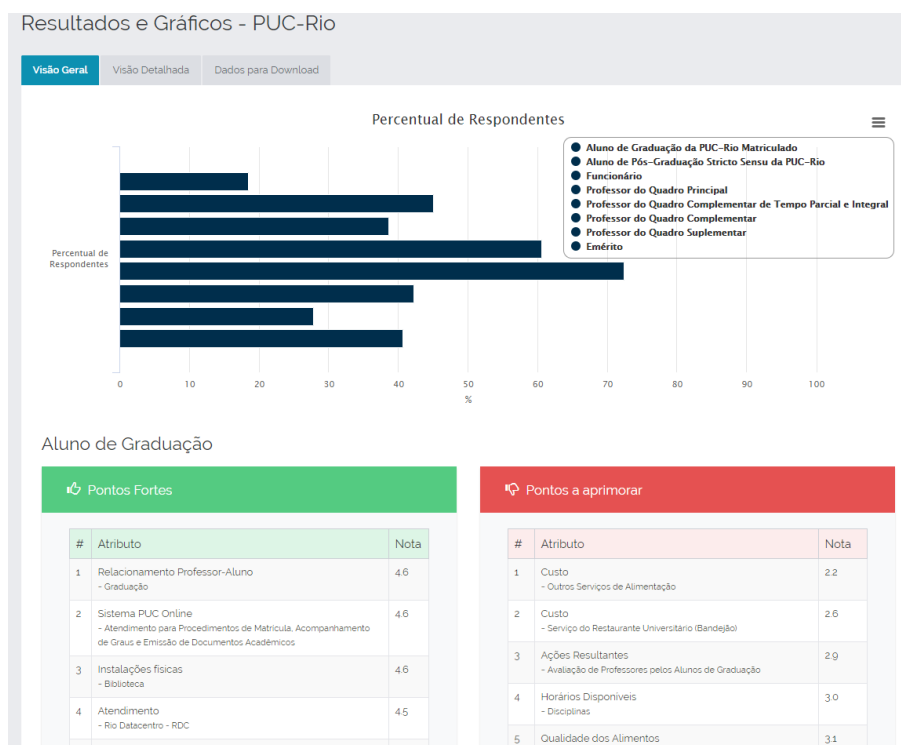


Figura 5: Tela do sistema Avalie – Tela de visão geral dos resultados

É possível também explorar os resultados em profundidade na opção ‘Visão Detalhada’, na qual os resultados estão segmentados em uma série de dimensões: ‘Planejamento e Avaliação’, ‘Graduação’, ‘Pós-Graduação’, ‘Corpo Docente’, ‘Apoio ‘as Atividades Acadêmicas’, ‘Infraestrutura’, entre outras. Como apresentado na Figura 6, cada dimensão apresenta um conjunto de gráficos interativos, nos quais as médias dos itens são apresentadas por meio de barras correspondentes aos perfis de participantes. No quadro de legenda dos perfis, é possível ativar ou desativar um ou mais perfis de respondentes, de modo a filtrar o conteúdo do gráfico visualizado. Ao passar o *mouse* sobre esse gráfico, informação adicional é acessada.



Figura 6: Tela do sistema Avalie – Tela de visão detalhada dos resultados

Usuários que exercem funções de coordenação e gestão têm como opção adicional o *download* dos resultados e comentários textuais para análise mais detalhada.

Os gráficos interativos são estruturados por blocos de perguntas que têm uma característica comum. Isso ocorre nos casos em que cada pergunta representa um atributo diferente de um mesmo conjunto – por exemplo, diferentes aspectos da infraestrutura. A opção por esse procedimento de análise justifica-se pela possibilidade de uma abordagem holística, em detrimento de uma ótica pontual, que oferece o risco de um sacrifício da visão de conjunto.

Os dados referentes às dimensões ‘Sustentabilidade Financeira’ e ‘Responsabilidade social’ são avaliados a partir de análise documental por parte dos principais responsáveis pelas atividades relacionadas a essas dimensões.

Além da consulta aos resultados estar disponível no Sistema Avalie, a CPA faz uma análise em profundidade do conjunto de resultados e responsabiliza-se por uma divulgação personalizada e estratégica para os diferentes perfis de participantes e para gestores de diferentes níveis hierárquicos da instituição: diretores de departamento, deanos, vice-reitores e reitor. Busca-se com esta divulgação, não apenas o autoconhecimento por parte de toda comunidade universitária, mas, principalmente, a possibilidade de planejamento e implementação de ações para o aprimoramento da instituição.

Em 2020, mesmo com o ano atípico gerado pela pandemia, a avaliação interna foi realizada. Seu modelo foi, no entanto, excepcionalmente modificado. Naquele ano teve como foco exclusivo o Eixo 3, Políticas Acadêmicas, proposto pelo MEC, e como participantes, alunos de graduação, alunos de pós-graduação *stricto sensu* e professores da PUC-Rio. A CPA deliberou por este foco, em caráter excepcional, por considerar prioritária a avaliação da qualidade das atividades acadêmicas em caráter remoto, comparando-as com as atividades presenciais desenvolvidas em 2019. Em função disso, novos questionários foram elaborados e os dados, coletados no Sistema Avalie como nas edições anteriores. Os resultados foram disponibilizados para cada departamento em planilhas com dados quantitativos e comentários textuais, mas os gráficos interativos não puderam ser mantidos por questões técnicas, dada a mudança substancial de visibilidade acarretada pelos novos questionários. Estes resultados foram sumarizados no relatório postado no sistema E-MEC em março de 2021 e embasaram as ações de 2021 e 2022 em relação ao ensino remoto emergencial e à retomada ao presencial.

Uma nova rodada de Avaliação Interna, desta feita com o retorno dos questionários usuais, se mantido o calendário bienal, aconteceria em setembro de 2022. Porém, conforme informado anteriormente, dois fatores foram decisivos para seu adiamento. O primeiro refere-se à proximidade do retorno às atividades presenciais: avaliou-se que um período estável de retorno ao presencial seria oportuno para uma avaliação mais consistente dos tópicos da avaliação (*e.g.* infraestrutura do campus, atendimento presencial da comunidade, ensino presencial, etc.). O segundo fator diz respeito à renovação na gestão universitária a partir da posse da nova Reitoria em 2022. Dada a abrangência e caráter recente das mudanças, muitas delas ainda em fase de planejamento e implementação, optou-se por adiar a edição de 2022 da Avaliação Interna para o segundo semestre de 2023. Deste modo, um distanciamento mínimo para a avaliação consistente da PUC-Rio após a fase crítica da pandemia foi alcançado na Avaliação Interna 2023.

### 3.2.2. AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES PELOS ALUNOS DE GRADUAÇÃO

A avaliação dos professores pelos alunos acontece, desde 2002, ao final de cada semestre letivo, quando os alunos de graduação avaliam seus professores daquele período por meio do sistema de avaliação de professores. Desde 2019 na mesma plataforma de avaliação usada na Avaliação Interna, – o sistema Avalie, cada aluno preenche um questionário *on-line* composto de itens relacionados à avaliação dos conteúdos da disciplina em geral (ementa, programa, bibliografia, etc.) e ao desempenho e habilidades do docente que ministrou aquela disciplina (domínio do conteúdo, disponibilidade para tirar dúvidas etc.). A cada um desses itens se segue uma escala de cinco alternativas que variam de 1 a 5 para medir a satisfação ou a intensidade de aderência ao conteúdo. Há sempre, no entanto, um campo de comentários livres para a coleta de opiniões sobre tópicos não previstos nas questões.

No sistema Avalie, professores e gestores consultam os resultados, com gráficos interativos similares aos da Avaliação Interna. Complementarmente, os professores podem fazer o *download* de planilhas com os dados brutos de suas avaliações, para analisar e manipular de forma customizada. Coordenações e alta direção também podem acessar essas planilhas para análise.

A análise dos dados é gerada automaticamente pelo sistema, e disponível para consulta de mediante acesso no sistema com *login* e senha de autenticação como usuário dos sistemas da universidade. A consulta aos resultados pode ser feita por período letivo, e expõe a avaliação por professor ou pela turma de cada professor. São disponibilizados média, desvio-padrão e distribuição de frequência por questão avaliada. Um exemplo de consulta por professor pode ser obtido na Figura 7.

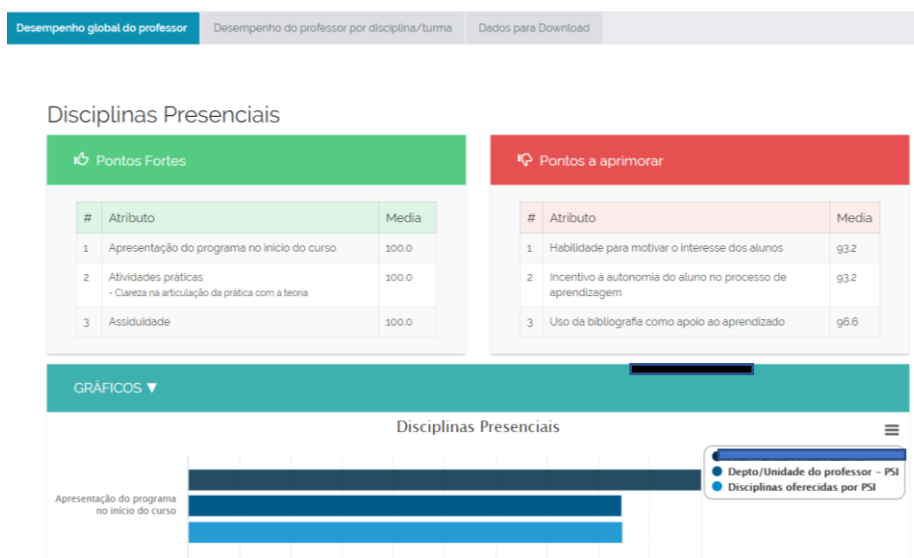


Figura 7: Tela de consulta de resultados com acesso à Avaliação de Professores / Sistema Avalie

No primeiro semestre de 2022, com a adoção de um sistema de ensino híbrido, o modelo de avaliação dos professores também contemplou as mudanças provisórias implementadas em 2020, na qual as disciplinas oferecidas online tiveram questionários diferenciados das disciplinas presenciais. Já no semestre de 2022, com o restabelecimento completo do ensino presencial, a avaliação voltou aos moldes anteriores à pandemia, retomando o modelo de avaliação concebido pela universidade.

### 3.2.3. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA DE INTERCÂMBIO

Iniciada em 2015, a avaliação da experiência de intercâmbio foi realizada semestralmente, até 2020, quando a pandemia de COVID-19 teve seu início e a mobilidade dos estudantes foi interrompida ou muito reduzida. Desde o início de 2020, as avaliações de intercâmbio ficaram provisoriamente suspensas e seriam retomadas em 2023. Contudo, em função de problemas de saúde e falecimento da gestora dessa coordenação, esta avaliação continua temporariamente suspensa.

Em seu fluxo usual, anterior à pandemia, a coleta e a consulta de dados eram integradas à Plataforma Avalie, com rotinas e processos similares aos das avaliações internas. Após o período de coleta *online* de dados, o sistema processa os resultados e gera automaticamente gráficos interativos das médias dos indicadores.

Dada a diferença entre as experiências dos dois perfis de participantes, há uma versão de questionário para os alunos da PUC-Rio que saem do país para intercâmbio em universidades estrangeiras e outra para os alunos internacionais, que chegam à PUC-Rio para intercâmbio. Em ambos os casos, a avaliação ocorre ao término do semestre ou ano de intercâmbio.

Para os alunos internacionais, a avaliação concentra-se nos seguintes tópicos: orientações e preparação para o intercâmbio; acolhimento na PUC-Rio; atendimento acadêmico e administrativo ao aluno; infraestrutura; ensino de português; formação acadêmica e vivência intercultural. Para os alunos de graduação da PUC-Rio que vão estudar em universidades estrangeiras, a avaliação abrange os tópicos: processo de seleção; acolhimento da universidade; avaliação acadêmica, qualidade acadêmica; infraestrutura; processo de equivalência de disciplinas; atendimento de apoio na PUC-Rio.

### 3.2.4. AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES PELAS COMISSÕES DE PARES

Desde 2003, a PUC-Rio instituiu um processo de avaliação do desempenho de seus professores-pesquisadores visando que a carreira docente da universidade tivesse suas progressões baseadas em critérios objetivos e transparentes. Deste modo, além das avaliações pontuais para promoções e renovações de contratos temporários dos professores em período probatório, a universidade passou a realizar a avaliação docente pelos pares. Inicialmente irregulares, em busca da definição de um processo que fosse sistemático, mas que ao mesmo tempo contemplasse as diferenças entre as áreas de conhecimento, essas avaliações ficaram definidas como um processo permanente, realizado a cada três anos. Durante alguns anos, essa periodicidade seguiu o intervalo de três anos estipulado na avaliação da pós-graduação pela CAPES, dado que a produtividade docente era um indicador a ser considerado neste processo. Com a mudança dessa avaliação de três para quatro anos, a avaliação dos professores da PUC-Rio também passou a ser quadrienal.

Diferentemente da avaliação interna e da avaliação dos professores pelos alunos de graduação, elaboradas e operacionalizadas pela CPA, a avaliação quadrienal docente é elaborada e conduzida pelas comissões de carreira docente da universidade, cujos representantes são professores eleitos por suas respectivas comunidades. A avaliação propriamente dita é descentralizada por definição, de modo a contemplar as especificidades dos diferentes departamentos.

A Comissão Central de Carreira Docente definiu as diretrizes para uma avaliação abrangente, recomendando que a avaliação leve em conta o desempenho docente em: disciplinas de graduação e de pós-graduação, orientação de teses, dissertações, monografias, iniciação científica e trabalhos de conclusão de curso e o envolvimento do professor em pesquisa, sobretudo a produção científica publicada em veículos de qualidade reconhecida. Quadrienalmente, essa comissão estabelece o cronograma do processo, que se inicia na avaliação dos docentes dentro de seus próprios departamentos. Nessa etapa, cada Comissão Departamental de Carreira Docente, no nível departamental, define os indicadores mais adequados ao seu contexto acadêmico, bem como os instrumentos para a avaliação desses indicadores, procedendo à avaliação de seu corpo docente. Avaliações quantitativas e qualitativas dos departamentos constituem então relatórios que são discutidos em uma instância superior, desta feita no âmbito do Centro a que fazem parte. Nesta segunda etapa, as Comissões Setoriais de Carreira Docente consolidam o material da avaliação, discutem seu conteúdo e, com seu parecer, o encaminha para a última instância do processo, a Comissão Central de Carreira Docente. A análise final do processo pode culminar em promoções e, em caso de desempenho insatisfatório, na definição de metas e prazos de cumprimento para melhorias.

Como já exposto neste relatório, a avaliação dos professores pelas comissões de pares do triênio 2018-2020, que seria realizada em 2021, foi suspensa em função da prioridade dada pela universidade à manutenção da excelência do ensino nos anos de pandemia e ao planejamento do retorno às atividades presenciais em 2022. A retomada da avaliação dos professores pelas comissões de pares ocorreu em 2023.

Desde 2023, cabe à CPA oferecer os subsídios necessários às comissões de carreira docente, na forma, por exemplo, de relatórios com a série histórica do sistema de avaliação de professores e relatórios de produtividade em pesquisa. No contexto do desempenho em sala de aula na graduação, um relatório do desempenho histórico de cada professor foi incorporado às funcionalidades do Avalie. Este relatório,

disponível no formato .pdf, sintetiza o desempenho do professor ao longo dos anos, obtido na Avaliação dos Professores pelos Alunos de Graduação. Fica disponível para os seguintes perfis: do próprio professor; do diretor e coordenadores de graduação e pós-graduação do departamento de origem do docente; dos coordenadores setoriais envolvidos na avaliação pelos pares no nível dos Centros (Decanatos), dos Coordenadores da Vice-Reitoria Acadêmica e de Pesquisa e dos membros das comissões de carreira docente em seus diferentes níveis (departamental, setorial e central).

### 3.2.5. ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS

A metodologia do Programa de Acompanhamento de Egressos da universidade foi desenvolvida preliminarmente, em parceria com a Associação dos Antigos Alunos da PUC-Rio. Três objetivos principais dão contorno ao programa:

- Fornecer subsídios para aprimorar o planejamento acadêmico a partir da observação da evolução profissional dos egressos da PUC-Rio;
- Incentivar os egressos a retornarem à PUC-Rio para a sua formação continuada (*lifelong learning*);
- Fomentar os egressos a apoiarem ativamente a missão de ensino, pesquisa e democratização do acesso à educação da PUC-Rio através da AAA, notadamente através do fundo patrimonial da PUC-Rio.

O programa propõe estratégias para alcançar tais objetivos propondo linhas de ação para acompanhar os egressos dos cursos de graduação e programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Em sua primeira fase, realizou, um estudo quantitativo dos totais exatos dos exatos de egressos dos cursos de graduação e programas de pós-graduação *stricto sensu* registrados no Sistema de Administração Acadêmica nos últimos 5, 10 e 20 anos (até 2021).

A segunda fase realizou, em 2017, estudo censitário dos egressos dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, a ser repetido a cada ciclo avaliativo da CAPES. A sistemática adotada pode ser resumida da seguinte forma:

- A lista das teses e dissertações publicadas pela DBD/PUC-Rio e pelo Sistema MAXWELL fornece os dados básicos do censo:
  - Nome do programa
  - Nome do orientador
  - Nome do egresso
    - Nível (mestrado ou doutorado)
    - Ano da titulação.
- As listas foram distribuídas para os programas para preenchimento pelos orientadores, que completam os dados dos egressos com:
  - Nome e código de atividade (segundo as grandes categorias da CNAE 2.0) da empresa em que o egresso trabalha no momento
  - Código de atividade (segundo a CNAE 2.0) do egresso

- Local do trabalho do egresso
- Indicação de notoriedade (se for o caso) do egresso

Os dados completos deste censo estão disponíveis para a comunidade<sup>12</sup> e, como ilustração do tipo de análise possível a partir destes dados, a Figura 8 apresenta a distribuição das áreas de atividade dos egressos do Programa de Pós-graduação em Informática.



Figura 8: Distribuição das atividades dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Informática.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.ccpa.puc-rio.br/dadosPPG>

A terceira fase do estudo, referente ao acompanhamento de egressos de graduação, vem sofrendo revisão metodológica em relação ao plano preliminar e encontra-se em fase piloto de implementação. Tem foco na avaliação da formação acadêmica do egresso e nos impactos da sua formação sobre a inserção profissional. A educação continuada e a responsabilidade social através de contribuições ao fundo patrimonial, previstas inicialmente, serão investigadas em outro momento, somente após consulta de autorização do egresso para contatos para esta finalidade.

O acompanhamento acadêmico do egresso será por meio de 2 questionários *online* segundo o tempo de conclusão de curso: de 1 a 5 anos de formado e de mais de 5 anos a 10 anos da conclusão do curso.

Os questionários para egressos de 1 a 5 anos de formado foram elaborados, buscando concisão, e validado junto a gestores e coordenadores de graduação e apresentam a seguinte estrutura:

- Dados de identificação para atualização.
- Avaliação do Curso - Contribuição para a profissão e comparação com cursos de outras universidades e avaliação dos pontos fortes e fracos da formação.
- Percorso profissional – levantamento das 3 últimas atividades profissionais e compatibilidade entre atividade exercida e formação da PUC-Rio.
- Educação Continuada: O que fez e o que busca fazer.

A grande maioria das questões são padronizadas para todos os cursos de graduação da PUC-Rio, à exceção de duas, específicas, construídas junto a cada curso, para levantamento de especificidades de cada área de formação e atuação. Seis cursos de graduação já têm seus questionários implementados no sistema para estudo-piloto junto a egressos de 1 a 5 anos de formado. A avaliação acontecerá no primeiro semestre de 2024.

### **3.2.6. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Todos os processos de avaliação são ampla e continuamente divulgados pela CPA de modo a embasar as ações de planejamento continuado da universidade. É, contudo, a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional a ação de planejamento mais sistemática da universidade.

O **PDI da PUC-Rio**, tal como apresentado ao MEC e à comunidade universitária, tem como princípios gerais a ampla avaliação e a reflexão crítica. A coordenação geral da elaboração do plano fica a cargo da Coordenação Central de Planejamento e Avaliação (CCPA), vinculada à Vice-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, que operacionaliza as decisões da Comissão Própria de Avaliação (esta comissão tem como presidente e membro nato o coordenador da CCPA). Cabe à CCPA elaborar o planejamento dos diversos segmentos da universidade envolvidos e consolidar os resultados coletados, discutindo de modo continuado com a alta direção todas as etapas desse processo.

O PDI da PUC-Rio foi estabelecido com base nas diretrizes propostas pelo MEC, e, para sua elaboração, faz-se uso de informações provenientes dos principais documentos e sistemas computacionais da universidade. Visa-se, por meio dessas informações, apresentar sucintamente a história, a missão e as diretrizes pedagógicas da PUC-Rio, sua estrutura acadêmico-administrativa e as atividades desenvolvidas. Além disso, essas informações servem como material básico de reflexão para a definição dos objetivos, metas e linhas de ação para os cinco anos de atividades realizadas na vigência do plano.



A elaboração do documento atual, **PDI da PUC-Rio 2023- 2027** seguiu as quatro grandes etapas que caracterizam a metodologia do desenvolvimento desse documento na PUC-Rio, sintetizadas em seguida:

- Etapa 1 – Diagnóstico institucional
  - *Análise documental*: Elaboração de relatório de apoio às reuniões e atividades de planejamento com os principais dados da PUC-Rio em relação a resultados de avaliação e a número de cursos, de programas, perfil da comunidade universitária, infraestrutura, etc.
  - *Reuniões de planejamento acadêmico*: Reuniões com gestores, grupos de trabalho e comissões para avaliação do contexto acadêmico da PUC-Rio visando fazer um diagnóstico dos pontos fortes e fragilidades institucionais para ensino, pesquisa, gestão acadêmica e infraestrutura.
- **Etapa 2 – Estabelecimento objetivos e estratégias**: Definição de prioridades e linhas de ação estratégicas para trabalhar os pontos fracos diagnosticados e manter ou aperfeiçoar os pontos avaliados como fortes na instituição, por meio de reuniões com gestores da instituição.
- **Etapa 3 – Consolidação e redação do documento**: Análise minuciosa dos dados coletados, analisados e consolidados para redação final do documento, sob responsabilidade da Coordenação Central de Planejamento e Avaliação (CCPA).
- **Etapa 4 – Apresentação e aprovação do PDI**: Apresentação à alta-direção da universidade e, em seguida, submissão da versão final do documento ao Conselho de Ensino e Pesquisa.

O processo de elaboração do PDI 2023-2027 apresentou, no entanto, algumas especificidades em relação aos seus precedentes. Sua elaboração comportou desafios significativos que moldaram, inclusive, as características finais do documento. Primeiramente, esta edição é sucedânea dos anos da pandemia, que impuseram mudanças drásticas e distintas do planejamento previsto no PDI 2018-2022. De 2020 a 2022, a universidade teve que mudar os rumos de seu planejamento e realizar ações não previstas no PDI da época para a adoção ágil de tecnologias que viabilizaram o ensino remoto emergencial e, em seguida, para transformar o campus em um local compatível com os novos protocolos de segurança para o retorno gradual às atividades presenciais.

Ademais, como relatado anteriormente, o ano de 2022 foi também marcado pela posse de um novo Reitor, o Revmo. Pe. Anderson Antonio Pedroso, S.J. Sua gestão vem se caracterizando por um período de renovação, transição e mudança. Este PDI coincide, portanto, com o início de um processo de planejamento que envolve não apenas a definição de novos objetivos e metas de cada área, mas também, e sobretudo, mudanças na própria estrutura organizacional da PUC-Rio. Considerando o exposto, o processo de elaboração do PDI 2023-2027 foi marcado pela transição e pela composição de novas equipes, novas vice-reitorias e unidades.

Para o diagnóstico institucional e o estabelecimento de objetivos, metas e linhas de ação estratégicas, três Grupos de Trabalho (GTs) foram constituídos pela Reitoria:

- GT de Planejamento Estratégico para Sustentabilidade Financeira (Portaria 63/2022), com a finalidade de responder aos desafios de sustentabilidade financeira da PUC-RIO;
- GT para aplicação da Lei de Extensão (Portaria 65/2022), para implantação da curricularização da Extensão universitária; e

- GT para o reDesign da Identidade Visual (Portaria 66/2022), que lidar com as novas dinâmicas de interação por meio das diferentes mídias e serviços, o sincronismo entre os agentes internos e externos e a visibilidade da Universidade.

Compostos por representantes do corpo docente, e coordenados pelas assessorias competentes segundo o assunto abordado, esses GTs trabalharam por um período de 6 meses (setembro de 2022 a fevereiro de 2023) no planejamento de eixos importantes relativos à Identidade e Missão da universidade.

No final de 2022, com a término da vigência do PDI 2018-2022 e a necessidade de conclusão de uma 1ª versão do PDI 2023-2027, o documento apresentou os resultados preliminares das mudanças de gestão e da definição de ações estratégicas, antes mesmo da ampla divulgação dos resultados dos GTs à comunidade universitária. Além disso, a nova equipe da alta-direção ainda estava em formação no período de fechamento do Plano. Por esta razão, o documento reflete mais marcadamente a descrição da nova estrutura organizacional da PUC-Rio, ainda em consolidação e processo de aprovação nos órgãos colegiados, e um período de mapeamento das necessidades por parte da nova equipe gestora. Em 01 de março de 2023, por meio da Portaria 21/23, foi criada a Comissão de Acompanhamento das Ações Estratégicas que, pelo prazo de um ano, deu continuidade à definição e implementação de objetivos, ações estratégicas e orientações oriundas dos resultados apresentados pelos GTs.

### 3.2.7. PLANO INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Enquanto o PDI da PUC-Rio define os objetivos gerais da universidade para cada uma de suas áreas de atuação, o Plano Institucional de Internacionalização detalha os objetivos e estratégias transversais que a universidade estabelece para sua internacionalização.

O Plano Institucional de Internacionalização da PUC-Rio traça um breve retrato da universidade no tocante ao percurso histórico na construção e consolidação de sua presença internacional, bem como descreve sucintamente sua missão, objetivos, estratégias, atividades e competências na área de internacionalização.

O **Plano Institucional de Internacionalização** foi elaborado em paralelo à elaboração do PDI, e seguiu processo semelhante:

- **Etapa 1 – Diagnóstico institucional:** A partir da análise da situação atual da PUC-Rio e de suas competências em internacionalização, o diagnóstico dessa área foi realizado com base na matriz *SWOT*, acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Traduzidos para o português, os conceitos trabalhados no diagnóstico são: Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Desafios.
- **Etapa 2 – Estabelecimento objetivos e estratégias:** Definição de prioridades e linhas de ação estratégicas para trabalhar os pontos fracos diagnosticados e manter ou aperfeiçoar os pontos avaliados como fortes na instituição relacionados à internacionalização na graduação, pós-graduação e na pesquisa. Participaram dessa etapa, em particular, a Coordenação de Cooperação Internacional (CCI), a Coordenação Central de Cooperação Internacional (CCCI) e a Coordenação Central de Pós-Graduação (CCPG) e a Coordenação Central de Graduação (CCG).
- **Etapa 3 – Consolidação e redação do documento:** Análise minuciosa dos dados coletados, analisados e consolidados para redação final do documento, sob responsabilidade da Coordenação Central de Planejamento e Avaliação (CCPA).

- **Etapa 4 – Apresentação e aprovação do PII:** Apresentação à alta-direção da universidade e, em seguida, submissão da versão final do documento ao Conselho Universitário.

### 3.2.8. RELATO INSITUCIONAL

Para, sobretudo, apoiar os processos regulatórios de Recredenciamento Institucional e de Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Cursos, a CPA elabora e atualiza periodicamente o Relato Institucional<sup>13</sup>. Além de oferecer uma visão sucinta do histórico e da atuação presente da PUC-Rio a comissões de avaliação, o documento está sendo incorporado pela comunidade universitária como uma apresentação sintética das principais características da PUC-Rio.

## 4. DESENVOLVIMENTO

Esta seção apresenta os principais resultados das avaliações externas, nos âmbitos nacional e internacional, dos processos de autoavaliação e das atividades de planejamento realizadas no triênio de 2021 a 2023, bem como as principais ações resultantes. Este conteúdo está dividido em duas seções.

A seção 4.1, intitulada “Análise do Desempenho nos Processos de Avaliação Externa” utiliza os dados provenientes de institutos de acreditação e do MEC, resumindo os processos das quais a PUC-Rio participou, os conceitos quantitativos obtidos e uma análise sintética deste desempenho.

A seção 4.2, “Principais Resultados de Autoavaliações e de planejamento”, organiza seu conteúdo em torno dos 5 eixos recomendados pelo MEC. Além de sintetizar, em cada um dos eixos, os resultados de processos de autoavaliação e de planejamento, a seção traz para seu interior alguns conteúdos relacionados a avaliações externas, em particular aqueles referentes ao relatório da comissão de avaliação virtual *in loco* para Recredenciamento Institucional. Deste modo, é possível reunir resultados similares de avaliações internas e externas para análise comparativa.

Os seguintes documentos foram usados na elaboração da seção de Desenvolvimento:

- Relatórios Parciais da CPA de 2021 e 2022<sup>14</sup>;
- Resultados da Avaliação Interna 2023, disponíveis no sistema Avalie por meio de gráficos interativos, planilhas e Relatório Interno, mediante *login* e senha de acesso dos membros da comunidade universitária;
- Relatório Interno da Comissão Central de Carreira Docente sobre a Avaliação Docente pelos Pares, realizada em 2023;
- Relatório da Comissão de Avaliação para fins de Recredenciamento, com processo de regulação ainda em andamento;
- Plano de Desenvolvimento Institucional 2023 – 2027<sup>15</sup>; e

---

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/planejamento.html>

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/resultados.html>

<sup>15</sup> Disponível em: <https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/planejamento.html>

- Relato de especialistas, sumarizados em vídeos acerca do Plano Estratégico e os 7 pilares da PUC-Rio até 2023, elaborado pela Comissão de Acompanhamento de Ações Estratégicas.<sup>16</sup>

Em **2021**, ainda lidando com o cenário pandêmico, a CPA desenvolveu as seguintes atividades centrais:

- **Preparação e cumprimento da fase 2 do Recredenciamento Institucional**, responsabilizando-se pela geração e consolidação de informações e preenchimento do formulário 1 no sistema E-MEC.
- Revisão dos sistemas de avaliação e do tipo de dados divulgados, visando **adequação às novas políticas de privacidade da PUC-Rio** em observância à Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).
- Colaboração no **planejamento da retomada ao ensino presencial** por meio da análise diagnóstica realizada na Avaliação Interna 2020 e nas avaliações das disciplinas pelos alunos em 2020 e 2021.

De modo sintético, as ações da CPA em **2022** envolveram de forma predominante, mas não exaustiva:

- Atividades de planejamento, tanto em função da fase de ampla renovação na gestão da universidade, como da **elaboração do novo Plano de Desenvolvimento Institucional da PUC-Rio**, com vigência para o período de 2023 a 2027. A CPA coordenou o processo de elaboração do PDI e esteve disponível para os GTs e Comissão constituídas pela Reitoria, com vistas a fornecer insumos a suas atividades a partir dos resultados das avaliações institucionais realizadas.
- **Preparação para a fase 2 do Recredenciamento Institucional** universidade junto ao MEC, compreendendo, a coordenação da consolidação da documentação e **elaboração do Relato Institucional**.
- **Avaliações semestrais dos professores pelos alunos de graduação.**
- **Análise dos resultados da Avaliação Interna 2020**, com especial atenção ao restabelecimento da educação presencial e a readaptação ao novo contexto após a fase aguda da pandemia da COVID-19. A universidade iniciou a retomada gradativa a educação presencial no primeiro semestre de 2022, tendo retomado integralmente no segundo semestre de 2022.

As seguintes atividades da CPA foram prioritárias em **2023**:

- **Acompanhamento e suporte à avaliação docente pelos pares**, referente aos últimos 5 anos.
- **Avaliações semestrais dos professores pelos alunos de graduação.**
- **Elaboração de projeto-piloto para implementação do acompanhamento de egressos da graduação.**
- **Coordenação, da preparação e cumprimento da fase 2 do Recredenciamento Institucional –fase 3**, compreendendo preenchimento do formulário 2, preparação da documentação para visita, coordenação e logística da visita propriamente dita; e posterior apresentação de recurso ao CTAA, com a obtenção de excelentes resultados para revisão de conceito (aguardando finalização).
- **Revisão, implantação, coleta e análise de dados da Avaliação Interna 2023.**

---

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.puc-rio.br/noticias/puc-rio sete-pilares.html>

## 4.1. ANÁLISE DO DESEMPENHO NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA

A PUC-Rio participa de diferentes processos de avaliação no âmbito nacional. No contexto das avaliações do ensino de graduação pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em relação ao Índice Geral de Cursos (IGC) das universidades, a PUC-Rio sempre alcançou a 1ª colocação entre as universidades privadas e, na última avaliação (ano base 2021, atualizado pelo INEP em 28/03/2023), obteve a 22ª posição geral entre as universidades avaliadas. No processo de credenciamento institucional, realizado em 2023, obteve Conceito Institucional (CI) máximo (5)<sup>17</sup>. Os conceitos institucionais da PUC-Rio no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) estão expostos na Tabela 4

Tabela 4: Conceito Institucional

ÍNDICE GERAL DE CURSOS	CONCEITO INSTITUCIONAL AVALIAÇÃO IN LOCO REDEDENCIAMENTO
4	5*

*\*Em processo de homologação pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES.*

Ao longo do triênio, a CPA, com a colaboração das demais as unidades da PUC-Rio, organizou a documentação e estrutura necessárias para o Redenciamento Institucional, coordenando todas as atividades inerentes a este processo regulatório. A 1ª fase do Redenciamento (análise documental da situação legal e fiscal) foi realizada em 2021, e a 2ª, a avaliação propriamente dita, ocorreu em junho de 2023. Durante o processo de Redenciamento Institucional em 2023, a PUC-Rio enfrentou um desafio inicial ao receber o relatório da comissão avaliadora que atribuiu conceito 4 à instituição. A CPA, demonstrando um compromisso firme com a excelência e a melhoria contínua, recorreu da decisão inicial por discordar fortemente de vários conceitos parciais e suas respectivas justificativas. Após uma revisão minuciosa por parte dos membros da CPA e de unidades envolvidas, de 6 itens contestados, 5 deles foram modificados pela Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA), a saber:

- **1.4 - Autoavaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados** - A Comissão Avaliadora recomenda elevar o conceito 3 para conceito 4, reconhecendo que os resultados da autoavaliação são analíticos e acessíveis a todos na comunidade acadêmica.
- **1.5- Relatórios de autoavaliação** - A análise reconhece que os relatórios de autoavaliação da instituição cumprem com os requisitos de postagem anual e contribuem para a gestão institucional, estando alinhados ao planejamento da CPA. Contudo, a falta de inovações significativas evidenciadas durante a visita da Comissão Avaliadora e a irrelevância de elementos adicionais ao PDI para este processo justificam a recomendação de manter o conceito 4.
- **2.3 - PDI, política e práticas de pesquisa ou iniciação científica, de inovação tecnológica e de desenvolvimento artístico e cultural** - A análise evidencia o alinhamento entre o PDI e as políticas/práticas de pesquisa, inovação tecnológica, e desenvolvimento artístico e cultural, com

<sup>17</sup> A Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA), estabelecida pelo MEC, recomendou a atribuição da nota máxima à PUC-Rio (Conceito 5), que ainda aguarda a homologação da recomendação pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES.

práticas acadêmicas voltadas à produção e interpretação do conhecimento, linhas de pesquisa transversais e divulgação dos resultados à comunidade. A presença de núcleos dedicados e orientações claras no PDI justificam a proposta de elevar o conceito de 3 para 5, reconhecendo a eficácia e integração dessas atividades.

- **Indicador 2.4 - PDI, políticas institucionais voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial** - A avaliação destaca que o PDI da instituição inclui políticas voltadas para a valorização da diversidade, meio ambiente, memória cultural, produção artística, patrimônio cultural, e a promoção de direitos humanos e igualdade étnico-racial. Estas políticas são aplicadas transversalmente aos cursos, enriquecendo a formação dos egressos e disponibilizando resultados à comunidade. Assim, recomenda-se elevar o conceito de 2 para 5, refletindo o compromisso institucional com estas áreas.
- **Indicador 5.1 - Instalações administrativas** - A análise da Comissão Avaliadora e das gravações da visita indica que as instalações administrativas da IES atendem plenamente às necessidades institucionais, destacando-se pela adequação às atividades, manutenção de documentação, acessibilidade, avaliação periódica, gestão da manutenção patrimonial e recursos tecnológicos avançados. Com base nesses elementos, recomenda-se elevar o conceito de 4 para 5.
- **Indicador 5.17 - Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)** - A revisão dos dados da Comissão Avaliadora, análise da IES e gravações de avaliação, juntamente com informações detalhadas no PDI, evidenciam que o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da instituição está bem integrado ao sistema acadêmico, suportando eficazmente os processos de ensino-aprendizagem. Com recursos inovadores e facilitando a interação entre todos os participantes, cumpre com as políticas de educação a distância da IES. Portanto, recomenda-se elevar o conceito de 3 para 5.

Com esta análise da CTAA, em dezembro de 2023, a universidade obteve a recomendação para alcançar a nota máxima, conceito 5. Este resultado evidencia não apenas a capacidade da PUC-Rio de atender e superar os padrões de qualidade exigidos, mas também seu engajamento em promover um ambiente acadêmico de alto nível. As alterações realizadas e os argumentos apresentados pela universidade refletem um esforço significativo de aprimoramento, consolidando sua posição como uma instituição comprometida com a excelência educacional. O conteúdo do relatório de avaliação externa da comissão avaliadora foi analisado em cada um de seus eixos e dimensões e comparado com os resultados obtidos na Avaliação Interna 2023, da qual participaram professores, alunos e funcionários. Esta comparação aponta convergências e divergências em relação às percepções externas e internas, e é feita na seção 4 deste relatório – intitulada DESENVOLVIMENTO –, no qual os resultados de cada eixo são apresentados.

Os cursos de graduação participam sistematicamente dos ciclos avaliativos do ENADE, seguidos do cálculo, pelo MEC, dos Conceitos Preliminares de Cursos (CPCs). A Tabela 5 expõe os Conceitos Preliminares de Curso (CPC) ou Conceitos de Curso (CC) dos três últimos anos divulgados pelo INEP em março de 2023.

Tabela 5 –Conceitos Preliminares de Curso (CPCs) ou Conceitos de Curso (CCs)

<b>CPC/CC (Última avaliação disponibilizada pelo INEP)</b>			
<b>Curso</b>		<b>CPC / CC</b>	<b>Observação</b>
<b>Nome</b>	<b>Ano</b>	<b>Faixa</b>	
Administração	2018	4	
Arquitetura e Urbanismo	2019	3	
Artes Cênicas	-	-	Aguardando Avaliação de Renovação de Reconhecimento de Curso
Ciência da Computação (Bacharelado)	2021	4	
Ciências Biológicas (Bacharelado)	2021	4	
Ciências Biológicas (Licenciatura)	2021	4	
Ciências Econômicas	2018	4	
Ciências Sociais (Bacharelado)	2021	4	
Ciências Sociais (Licenciatura)	2021	4	
Comunicação Social: Cinema (até 2020)	2023	5	Aguardando a homologação CC pela SERES
Comunicação Social: Jornalismo	2018	3	
Comunicação Social: Publicidade e Propaganda (até 2020)	2018	3	
Design: Comunicação Visual	2021	3	
Design: Projeto de Produto	2021	4	
Design: Mídia Digital	2021	4	
Design: Moda	2021	4	
Direito	2018	3	
Engenharia Ambiental	2019	3	
Engenharia Civil	2019	4	
Engenharia de Computação	2019	4	
Engenharia de Controle e Automação	2019	4	
Engenharia Elétrica	2019	4	
Engenharia de Materiais e Nanotecnologia	2019	3	
Engenharia Mecânica	2019	3	
Engenharia de Petróleo (até 2021)	2018	4	
Engenharia de Produção	2019	4	
Engenharia Química	2019	4	
Estudos de Mídia	-	-	Aguardando Avaliação de Reconhecimento de Curso
Filosofia (Bacharelado)	2021	3	
Filosofia (Licenciatura)	2021	4	
Física (Bacharelado)			Aguardando Avaliação de Renovação de Reconhecimento de Curso
Geografia (Bacharelado)	2021	4	
Geografia (Licenciatura)	2021	4	
Gestão Financeira (Tecnólogo)	2023	4	Aguardando a homologação CC pela SERES
História (Bacharelado)	2021	4	
História (Licenciatura)	2021	4	
Letras-Ingês: Português e Inglês, e Respectivas Literaturas (Bacharelado)			Aguardando Avaliação de Renovação de Reconhecimento de Curso
Letras-Ingês: Português e Inglês, e Respectivas Literaturas (Licenciatura)	2021	4	

Letras-Português: Língua Portuguesa e Respectiva Literatura (Licenciatura)	2021	4	
Letras-Português: Produção Textual (Bacharelado)			Aguardando Avaliação de Renovação de Reconhecimento de Curso
Letras-Tradutor em Inglês (Inglês-Português) (Bacharelado)			Aguardando Avaliação de Renovação de Reconhecimento de Curso
Matemática			Aguardando Avaliação de Renovação de Reconhecimento de Curso
Neurociências	-	-	Aguardando Avaliação de Reconhecimento de Curso
Pedagogia (Licenciatura)	2021	4	
Psicologia	2018	3	
Química	2021	5	
Relações Internacionais	2018	4	
Serviço Social	2018	4	
Sistemas de Informação (até 2017)	2021	4	
Teologia	2018	4	

A análise do desempenho geral no triênio revela que a PUC-Rio teve seus cursos de graduação bem avaliados, com sua grande maioria na faixa de excelência, com conceitos 4 e 5, conforme expresso na Tabela 6.

Tabela 6: Visão geral dos Conceitos Preliminar de Curso (CPC) ou Conceito de Curso (CC)

	CPC/CC
<b>Cursos com conceito 5</b>	2
<b>Cursos com conceito 4</b>	30
<b>Cursos com conceito 3</b>	10

Em 2023, a PUC-Rio foi submetida a duas visitas de avaliação virtual *in loco*, focadas nos processos de renovação de reconhecimento do curso de Cinema e de reconhecimento do curso de Gestão Financeira (Tecnólogo).

O curso de cinema da PUC-Rio foi reavaliado em 2023, recebendo nota máxima (5) em reconhecimento à sua qualidade. A avaliação ressaltou sua integração com políticas de ensino, extensão e pesquisa, visando uma formação integral e humanista. A estrutura curricular foi elogiada por se alinhar às mudanças tecnológicas e proporcionar experiência prática, incluindo produção de documentários e obras de ficção. O curso foi reconhecido por preparar profissionais versáteis, com habilidades em criação, produção e análise crítica, refletidas em sucessos em festivais nacionais e internacionais.

Por sua vez, o curso superior Tecnológico de Gestão Financeira foi reconhecido em 2023, com nota 4, se destacando por sua abordagem inovadora e interdisciplinar na formação em gestão financeira. O corpo docente, composto por 23 professores, foi considerado notável pela sua diversidade e sólida formação, promovendo um ambiente de aprendizado dinâmico e enriquecedor. O modelo curricular inovador do curso, que integra teoria e prática, incentivando o desenvolvimento do raciocínio lógico-matemático e habilidades analíticas, prepara os estudantes para enfrentar desafios em ambientes de negócios complexos e em constante evolução. A infraestrutura do curso também mereceu destaque.

No âmbito nacional, a PUC-Rio foi bem avaliada ao longo do triênio. Segundo o Guia da Faculdade 2023, promovido pela plataforma Quero Educação e pelo jornal Estadão, dentre os cursos de graduação ranqueados, 8 receberam 5 estrelas e 30 receberam 4 estrelas.



No contexto dos programas de pós-graduação, os resultados da avaliação quadrienal 2017-2020, feita pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Desempenho dos programas de pós-graduação na avaliação da CAPES

Código E-MEC	Programa	Quadrienal 2017/2020		
		ME	DO	MP
31005012033P9	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	-	-	4
31005012019P6	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	6	6	-
31005012157P0	ANÁLISE E GESTÃO DE POLÍTICAS INTERNACIONAIS: RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	-	-	4
31005012039P7	ARQUITETURA	4	-	-
31005012158P6	CIÊNCIAS DA CONSERVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	-	-	3
31005012030P0	CIÊNCIAS SOCIAIS	5	5	-
31005012029P1	COMUNICAÇÃO	5	5	-
31005012027P9	DESIGN	6	6	-
31005012020P4	DIREITO	6	6	-
31005012159P2	DIREITO CIVIL CONTEMPORÂNEO E PRÁTICA JURÍDICA	-	-	3
31005012008P4	ECONOMIA	7	7	-
31005012001P0	EDUCAÇÃO	6	6	-
31005012010P9	ENGENHARIA CIVIL	6	6	-
31005012014P4	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	7	7	-
31005012032P2	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	-	-	4
31005012011P5	ENGENHARIA ELÉTRICA	6	6	-
31005012012P1	ENGENHARIA MECÂNICA	7	7	-
31005012013P8	ENGENHARIA QUÍMICA, DE MATERIAIS E PROCESSOS AMBIENTAIS	5	5	-
31005012036P8	ENGENHARIA URBANA E AMBIENTAL	-	-	3
31005012037P4	ESTUDOS DA LINGUAGEM	6	6	-
31005012006P1	FILOSOFIA	5	5	-
31005012002P6	FÍSICA	7	7	-
31005012034P5	GEOGRAFIA	5	5	-
31005012024P0	HISTÓRIA SOCIAL DA CULTURA	6	6	-
31005012004P9	INFORMÁTICA	7	7	-
31005012038P0	LITERATURA, CULTURA E CONTEMPORANEIDADE	6	6	-
31005012156P3	MACROECONOMIA E FINANÇAS	-	-	4
31005012003P2	MATEMÁTICA	7	7	-
31005012028P5	METROLOGIA	5	-	-
31005012009P0	PSICOLOGIA (PSICOLOGIA CLÍNICA)	6	6	-
31005012005P5	QUÍMICA	5	5	-
31005012026P2	RELAÇÕES INTERNACIONAIS	6	6	-
31005012021P0	SERVIÇO SOCIAL	6	6	-
31005012007P8	TEOLOGIA	5	5	-

A análise do desempenho deste quadriênio, comparado com as avaliações anteriores, evidenciou a excelência da pós-graduação & pesquisa na universidade considerando que 15 dos 27 (56%) Programas de Pós-Graduação acadêmicos tiveram seus conceitos elevados. A PUC-Rio, com esse resultado, possui hoje três programas com conceito 7 e 12 programas com conceito 6.

No último triênio, a PUC-Rio continuou a destacar-se no cenário internacional, mantendo resultados expressivos no ranking da Stanford University e nos rankings anuais da THE Times Higher Education e do QS Quacquarelli Symonds. Destaca-se abaixo a análise dos resultados mais recentes.

A PUC-Rio alcançou um marco notável, com dez de seus professores classificados entre os mais influentes cientistas do mundo no ranking de 2023 da **Stanford University**. Este reconhecimento sublinha a excelência e o impacto global da pesquisa conduzida na PUC-Rio, abrangendo disciplinas como Engenharia, Física e Matemática. O meticuloso processo de avaliação da Stanford, que inclui análises de citações e índices de impacto, destaca não apenas a qualidade da produção científica dos professores, mas também a contribuição significativa da universidade para o avanço do conhecimento. Adicionalmente, dois pesquisadores foram reconhecidos por suas contribuições no último ano, reforçando a relevância e a atualidade da pesquisa na PUC-Rio. Este feito reitera o compromisso da universidade com a excelência acadêmica e sua influência na vanguarda da ciência global.

No **THE Times Higher Education World University Rankings**, a PUC-Rio demonstrou uma evolução significativa, subindo de 7<sup>a</sup> para 6<sup>a</sup> colocada geral entre as universidades brasileiras comparando-se as duas últimas edições do ranking. Mantendo-se como a universidade privada número um no Brasil, a instituição reafirmou sua posição de destaque, refletindo seu compromisso contínuo com a excelência acadêmica e a qualidade de ensino e pesquisa. A ascensão da PUC-Rio para a 8<sup>a</sup> colocação geral no **Times Higher Education Latin America University Rankings** de 2023 evidencia um avanço significativo, posicionando-a duas colocações acima do ano anterior e reforçando sua reputação como uma instituição líder na América Latina. Este progresso sublinha a excelência da universidade em áreas fundamentais avaliadas pelo ranking, incluindo Ensino, Pesquisa, Internacionalização, e Parceria com a Indústria. Destacadamente, a PUC-Rio não só lidera o indicador de Internacionalização, mas também se destaca em Parceria com a Indústria, demonstrando a sua capacidade de inovação e a forte conexão com o setor empresarial. Adicionalmente, a universidade mantém a liderança geral no Estado do Rio de Janeiro pelo sexto ano consecutivo, evidenciando sua posição de destaque no cenário educacional brasileiro e latino-americano.

No **QS World University Rankings**, em 2023, a universidade ocupou a 6<sup>a</sup> posição entre as instituições brasileiras, figurando entre as 30 melhores na América Latina, além de liderar nacionalmente entre as privadas e ser a vice-líder no Rio de Janeiro. Já em 2024, último ranking divulgado ainda no ano de 2023, a PUC-Rio melhorou sua posição, tornando-se a 5<sup>a</sup> melhor universidade brasileira no ranking mundial, avançando para o grupo das 25 melhores da América Latina e alcançando a 22<sup>a</sup> posição nesta categoria, um salto de seis lugares. Esses resultados não só reafirmam a liderança nacional entre as universidades privadas como também destacam a instituição como uma das principais referências de ensino superior na região, consolidando sua posição de destaque tanto no Brasil quanto na América Latina.

No **QS Latin American & The Caribbean Rankings**, a PUC-Rio mostrou consistência e progresso entre 2023 e 2024, mantendo-se entre as 4<sup>o</sup> melhores universidades da América Latina. A instituição preservou sua posição de liderança como a melhor universidade privada do Brasil, reforçando sua excelência e reconhecimento em ambos os anos. Entre universidades brasileiras, a PUC-Rio melhorou sua

colocação de 7ª em 2023 para 6ª em 2024, evidenciando um avanço no cenário educacional brasileiro. A PUC-Rio ocupa a 17ª posição geral, subindo 2 posições em relação ao ano anterior. É a 15ª colocada entre as participantes da América do Sul. Em ambos os anos, a universidade destacou-se em reputação junto ao mercado de trabalho e à comunidade acadêmica, ocupando a 5ª e a 6ª posições nacionais, respectivamente, indicando uma percepção positiva contínua de sua contribuição acadêmica e formação de profissionais qualificados. Por fim, é importante destacar que a PUC-Rio sobressai na avaliação da pós-graduação e nos rankings universitários, particularmente na área de pesquisa, o que reflete sua notável excelência acadêmica. Mesmo possuindo um corpo docente mais compacto em comparação com outras instituições, conforme identificado na avaliação interna de 2023, a universidade mantém uma posição de destaque. Esse resultado sublinha a habilidade da PUC-Rio em maximizar seus recursos, demonstrando que a excelência acadêmica mesmo em um contexto menos robusto.

## **4.2. PRINCIPAIS RESULTADOS DE AUTOAVALIAÇÕES E DE PLANEJAMENTO**

Os principais pontos referentes a autoavaliações institucionais realizadas no triênio 2021-2023 e ações de planejamento decorrentes da análise diagnóstica de seus resultados são sumarizados e organizados em torno dos 5 eixos de avaliação propostos pelo MEC.

Além de sintetizar, em cada um dos eixos, os resultados de processos internos, a seção traz para seu interior alguns conteúdos relacionados a avaliações externas, em particular aqueles referentes ao relatório da comissão de avaliação virtual *in loco* para Recredenciamento Institucional, visando comparar a percepção que a PUC-Rio tem de si e a avaliação que comissões externas fazem da instituição.

### **4.2.1. EIXO 1 – PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) da PUC-Rio trabalhou intensamente ao longo deste triênio (2021-2023), com atividades que abrangeram, em linhas gerais: o apoio à gestão na retomada gradativa do funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas na modalidade presencial; a preparação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027; a preparação e coordenação das duas fases do Recredenciamento Institucional (preenchimento de formulário 1 com postagem de documentação legal e fiscal e preenchimento do formulário 2 com visita virtual *in loco* da comissão de avaliadores INEP/MEC); o apoio a visitas de regulação de cursos de graduação; a elaboração dos instrumentos para projeto-piloto de acompanhamento de egressos da graduação; e a divulgação, coleta e análise de dados da Avaliação Interna 2023. Uma avaliação desta atuação é realizada nesta seção.

#### **4.2.1.1. PLANEJAMENTO**

Durante a pandemia, a CPA da PUC-Rio ajustou suas metodologias de avaliação para sustentar um planejamento eficaz e a transição para o ensino remoto, assegurando a continuidade da qualidade acadêmica. Com agilidade capturou a percepção de alunos e professores dos momentos iniciais do ensino emergencial remoto e, por meio de reuniões de planejamento com gestores, pode contribuir para a concretização de ações de aprimoramento ao longo de 2020-2021. Em 2022, focou no apoio à retomada integral as atividades presenciais, mapeando necessidades através dos resultados das avaliações.

Ao longo de 2022, a CPA teve um papel central na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027, com dados fornecidos por diferentes órgãos da universidade, acompanhando sua aprovação e implantação. Esta edição do PDI mostrou-se especialmente desafiadora pelo fato de refletir o período inicial de uma reestruturação organizacional da PUC-Rio, exigindo inúmeras reuniões com a alta direção e com os grupos de trabalho temáticos e comissões que desenham mudanças organizacionais de curto, médio e longo prazos. A comissão considera que o processo definido para elaboração do documento em conjunto com as demais instâncias funcionou adequadamente, resultando em um documento dinâmico que reflete o plano da universidade para os próximos anos (ver seções 3.2.7 e 4.2.2.1).

## **4.2.1.2. AUTOAVALIAÇÃO**

### **4.2.1.2.1. COORDENAÇÃO DO REDEDENCIAMENTO INSTITUCIONAL**

Neste triênio, a CPA deu continuidade aos processos de autoavaliação sistemáticos, mas dedicou-se, também, a uma tarefa de monta ligada à avaliação institucional: o apoio e coordenação das atividades do Redenciamento Institucional. Embora caracterizado como um processo de regulação e de avaliação externa, a preparação e execução longas deste processo complexo termina por ser um momento de autoavaliação no qual a CPA, ao reunir e consolidar diferentes documentações e percepções da PUC-Rio, termina por construir um retrato bastante realista da própria instituição.

No que diz respeito ao processo de Redenciamento Institucional, a CPA atuou na consolidação dos documentos para a etapa de análise documental, que foi realizada sem intercorrências.

A etapa da visita de avaliação *in loco* envolveu o preenchimento do formulário de avaliação e a reunião de evidências sobre cada um dos eixos e seus indicadores, resultando em um material rico para autoconhecimento institucional.

Especificamente em relação ao Eixo 1 (“Planejamento e Avaliação Institucional”), a comissão de avaliação externa destacou a qualidade e periodicidade dos relatórios de autoavaliação da PUC-Rio, bem como histórico e as ações tomadas pela gestão em resposta às avaliações. Ressaltou também o comprometimento da PUC-Rio com o processo de autoavaliação institucional, iniciado em 1995 e coordenado pela CPA. Considerou-se que o processo foi reconhecido por ser publicamente divulgado e atender às necessidades da universidade, contribuindo para o seu aprimoramento contínuo com a participação ativa de todos os segmentos acadêmicos. No entanto, apesar dos resultados de autoavaliação promoverem transparência e engajamento da comunidade interna e externa, por ocasião da visita (realizada em junho de 2023), não se evidenciou um aumento na taxa de participação no processo de autoavaliação, refletindo a necessidade de incentivar ainda mais a participação da comunidade acadêmica. Como analisado na seção 4.2.1.2.2, em outubro/novembro de 2023, após a visita, a primeira edição do processo de ‘Avaliação Interna’ realizado após a pandemia reestabeleceu a participação crescente da comunidade.

Ao fim da visita virtual *in loco*, a CPA deparou-se com o conceito final 4 atribuído e argumentado no relatório da comissão de avaliadores. Após um trabalho coletivo intenso da CPA, a universidade apresentou recurso à Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA), estabelecida pelo

MEC, que recomendou a atribuição da nota máxima à PUC-Rio (Conceito 5). A PUC-Rio ainda aguarda a homologação da recomendação pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES.

#### 4.2.1.2.2. AVALIAÇÃO INTERNA

A Avaliação Interna 2023 da PUC-Rio, tradicionalmente realizada a cada dois anos, ocorreu após um intervalo de três anos devido ao foco nas atividades acadêmicas remotas em 2020, motivado pela pandemia de Covid-19. Em 2023, a avaliação voltou a abranger um espectro mais amplo de atividades, após um ano de consolidação das atividades presenciais em 2022. Realizada de 16 de outubro a 27 de novembro, a coleta de dados envolveu professores, funcionários e alunos de graduação e pós-graduação, utilizando questionários *online* revisados que ainda possibilitam comparação com resultados anteriores.

A retomada pós-pandemia foi amplamente divulgada junto à comunidade em diferentes formatos e canais de comunicação interna (entrevista com a CPA publicada no *Web site*, *banners* físicos e digitais, postagens nas redes sociais institucionais e publicidade no informativo semanal PUC Urgente, entre outras modalidades). A figura abaixo exemplifica algumas dessas iniciativas de divulgação.



Figura 9: Divulgação da Avaliação Interna 2023

A edição da avaliação interna em 2023 teve o maior percentual de participação da comunidade PUC-Rio entre as últimas 3 realizadas (2018, 2020 e 2023), alcançando um aumento de aproximadamente 4 pontos percentuais em relação à de 2020. O Gráfico 1 apresenta os percentuais de participação geral nas últimas 3 edições.

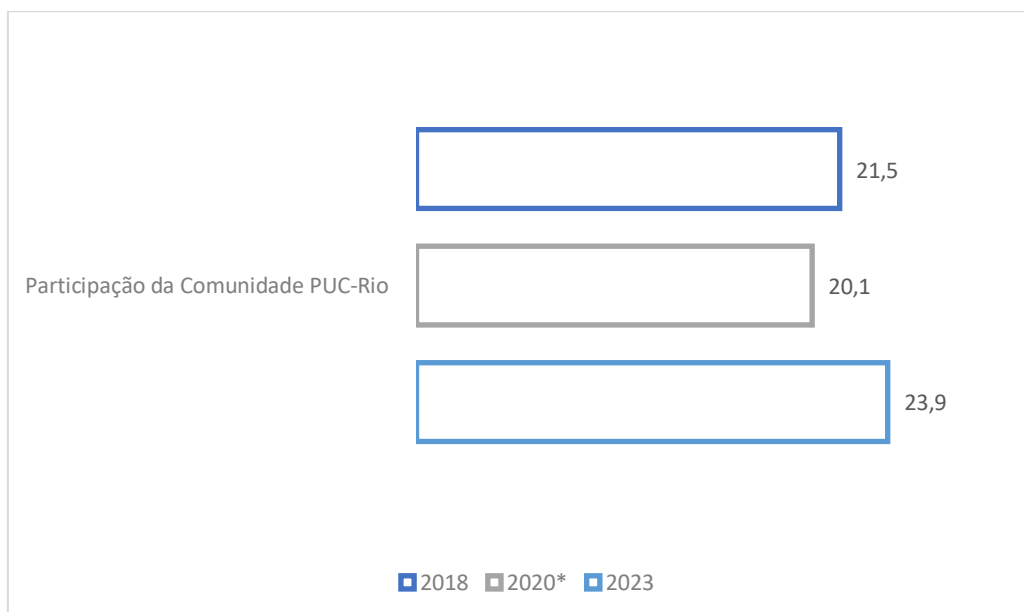


Gráfico 1: Percentuais de participação na Avaliação Interna (série histórica)

Os dados foram processados anonimamente pelo sistema Avalie, dando origem a gráficos interativos disponíveis na interface do sistema e planilha com médias, desvios-padrão e medianas, acessíveis a planilhas e relatórios com comentários textuais anonimizados, facilitando a análise detalhada. Seguindo metodologia descrita na seção 3.2.1, a equipe técnica que dá suporte à CPA analisou os resultados finalizando, em dezembro de 2023, relatório interno detalhado para análise da comissão e futuras ações decorrentes.

O próprio questionário da Avaliação Interna apresenta tópicos para que o processo seja avaliado por alunos, professores e funcionários a partir de três aspectos principais: qualidade dos questionários, eficiência do sistema computacional e impacto das ações resultantes. Os resultados gerais mostram satisfação em relação à qualidade do sistema e dos questionários, com médias variando de 3,6 a 4,4. Contudo, o impacto das ações decorrentes da avaliação foi visto de forma mais crítica, especialmente pelos funcionários, que atribuíram a menor média (3,1), conforme expresso no Gráfico 2.

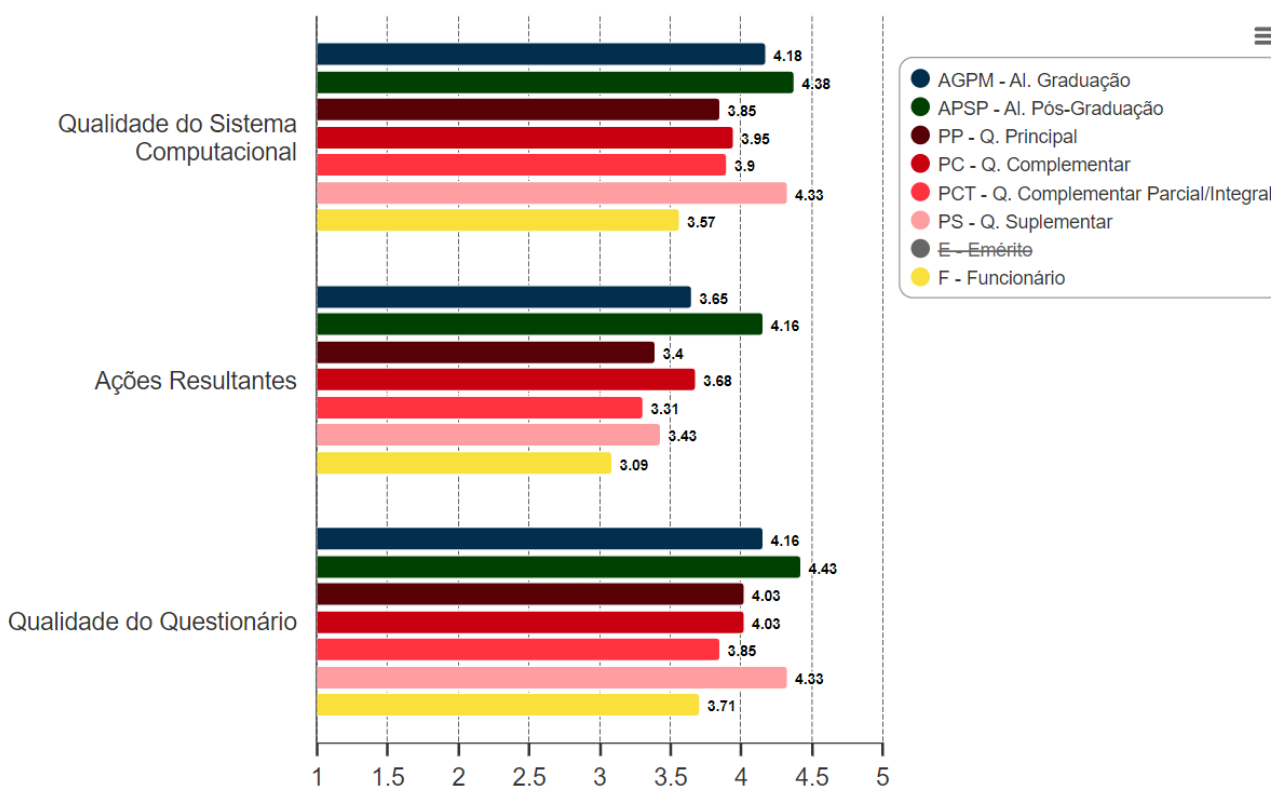


Gráfico 2: Avaliação Interna

Comparando a avaliação de 2023 com avaliações anteriores, observa-se um aumento na percepção positiva das ações resultantes entre os alunos de pós-graduação e graduação, indicando uma melhora na visão sobre a eficácia da avaliação interna. No entanto, alunos, professores e funcionários ainda apontam uma certa insatisfação com a transparência e visibilidade das consequências das avaliações.

Os resultados da Avaliação Interna 2023 foram processados computacionalmente e disponibilizados no sistema Avalie para validação da CPA em janeiro de 2024. Ainda ao longo de janeiro de 2024, a CPA redigiu um detalhado Relatório Interno, que analisa esses resultados e os compara com os resultados da Avaliação Interna 2018, a última realizada com escopo amplo, antes da pandemia. O relatório produzido será disponibilizado para os gestores (reitor, vice-reitores, coordenadores centrais, decanos e diretores) e os resultados quantitativos estarão disponíveis para toda a comunidade no Sistema Avalie, garantindo a divulgação ampla dos resultados da Avaliação Interna 2023, já no início de 2024.

### 4.2.1.2.3. AVALIAÇÕES DOS PROFESSORES PELOS ALUNOS DE GRADUAÇÃO

A avaliação de professores realizada pelos alunos de graduação tem sido uma ferramenta valiosa para medir a percepção estudantil sobre o ensino e aprendizagem desde 2006, atualizada sempre que pertinente. Em 2021, em caráter excepcional, esta avaliação buscou compreender a recepção do ensino remoto e as expectativas para o retorno presencial. Já em 2022, as avaliações voltaram-se para a experiência do retorno ao ensino presencial.

A necessidade de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) em 2021 resultou na restrição temporária de acesso dos alunos aos resultados das avaliações de professores, uma mudança

significativa em relação à prática anterior que permitia aos alunos usar esses dados para escolher disciplinas. Em 2023, após consulta a comissão especialista, a CPA adotou uma abordagem compatível com a LGPD, permitindo aos alunos acesso apenas aos resultados quantitativos das avaliações, excluindo comentários textuais, visando incentivar uma maior participação discente no processo avaliativo.

Em 2023, no processo de avaliação interna, o sistema de avaliação de professores foi avaliado, revelando resultados geralmente positivos, com médias variando de 3,1 a 4,2. Alunos de graduação mostraram-se mais satisfeitos, especialmente quanto à qualidade do sistema computacional (média 4,1) e dos questionários (média 4,2). Contudo, a eficácia das ações decorrentes dessas avaliações foi vista de maneira mais crítica, tanto por alunos quanto por professores, com médias entre 3,1 e 3,5. Conforme expresso no Gráfico 3.

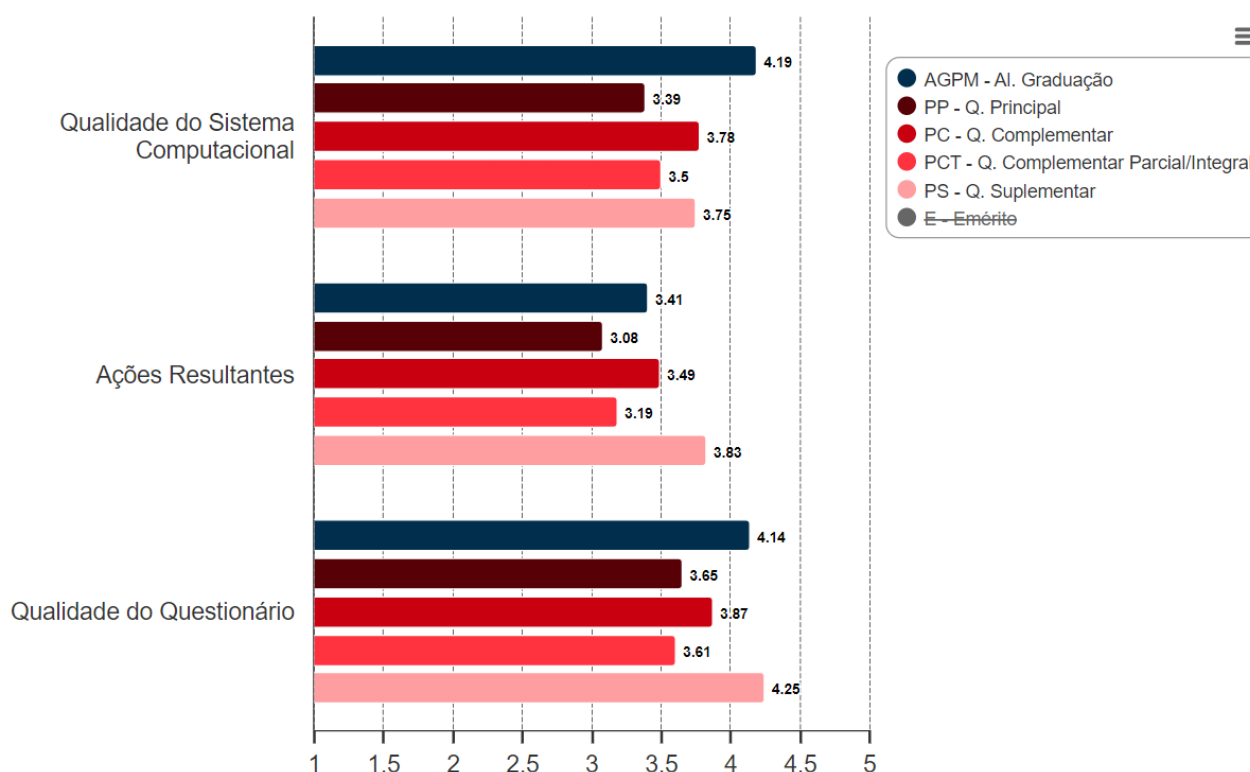


Gráfico 3: Avaliação dos professores pelos alunos de graduação

A análise qualitativa destaca a ausência de transparência nos resultados, afetada pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que temporariamente restringiu o acesso dos alunos aos resultados. A crítica incluiu também a continuidade de professores mal avaliados e a falta de *feedback* visível das avaliações. Por outro lado, professores sugeriram a inclusão de uma autoavaliação discente e expressaram preocupações sobre a baixa taxa de resposta. Essas avaliações qualitativas apontam para a necessidade de ajustes no sistema de avaliação, visando maior eficácia e transparência, além de incentivar a participação ativa de todos os envolvidos no processo.

#### 4.2.1.2.4. ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS

Em 2022, foi elaborado o Pano de Acompanhamento de Egresso, em sua versão preliminar, conforme descrito metodologicamente na seção 3.2.5. Para dar início a sua implantação, a CPA realizou um estudo



quantitativo dos formandos da universidade desde a sua fundação. Os resultados obtidos são sintetizados na Tabela 8.

Tabela 8: Totais de egressos da PUC-Rio nos últimos 20 anos.

Nível	Totais		
	20 anos (2003 a 2022)	10 anos (2013 a 2022)	5 anos (2018 a 2022)
Graduação - Modalidade presencial	40.126	20.729	10.339
Graduação - Modalidade a distância	746	7	0
Mestrado	9.579	4.810	2.210
Doutorado	3.734	2.092	991

Fonte: Sistema de Administração Acadêmica (consultado em 16/03/2023).

Em seguida, houve uma revisão da metodologia inicial, em particular no que tange o acompanhamento dos egressos da graduação. Em 2023, os questionários foram elaborados e validados junto a representação de professores-especialistas, e a metodologia redefinida. Uma vez estabelecida metodologia e questionários, foram selecionados, por adesão, cinco cursos de graduação com número expressivo de alunos para iniciarem as pesquisas em caráter piloto, os Cursos de Direito e de Letras – 4 habilitações. Esta etapa apresenta o seguinte cronograma de ações. O ambiente tecnológico foi definido e os questionários foram implementados para projeto-piloto de coleta de dados em 2024.

Com base nos resultados obtidos, a expansão do programa seguirá em duas direções: ampliação da pesquisa com egressos entre 1 e 5 anos de formado dos demais cursos e início de pesquisa junto a egressos com mais de 5 anos de formados.

Em nível de pós-graduação, um censo dos egressos dos programas de pós-graduação *stricto sensu* foi realizado em 2017; o qual será refeito a cada ciclo avaliativo da CAPES.

Como ponto a destacar, cabe informar que o processo de acompanhamento de egresso foi bem recebido pelos departamentos e unidades parceiras, que participaram ativamente de sua elaboração e implantação. Já em termos de pontos a aprimorar, destaca-se que o escopo de cursos contemplados pela avaliação ainda é pequeno e, após os ajustes necessários identificados na etapa inicial, espera-se sua ampliação em um curto período.

#### 4.2.1.2.5. AVALIAÇÕES DOS PROFESSORES PELOS PARES

É muito relevante destacar a retomada do processo de avaliação do corpo docente pelos pares, mantida a metodologia definida desde 2003 pela universidade (seção 3.2.4), que é levada a cabo pelas comissões de carreira docente em seus diferentes níveis. Provisoriamente interrompida durante a pandemia e momentos iniciais de retomada à rotina acadêmica presencial, esta avaliação abrangeu os últimos 5 anos e foi bem recebida pelo corpo docente do Quadro Principal. O ingresso do Quadro Complementar de Tempo Integral nesta avaliação também foi muito bem recebido. Em contrapartida, ainda há demanda de criação da avaliação do corpo docente do quadro complementar horista, conforme destacado na Avaliação Interna 2023 (ver seção 4.2.4.2- Políticas de Pessoal).

## **4.2.2. EIXO 2: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

### **4.2.2.1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

O triênio 2021-2023 comportou diversas ações referentes ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Os dois primeiros anos (2021 e 2022) referem-se à consecução e avaliação das metas planejadas no PDI 2018-2022, enquanto o segundo semestre de 2022 já inclui a elaboração do próximo documento, PDI 2023-2027.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022 da PUC-Rio enfrentou desafios significativos devido à pandemia, destacando-se a necessidade de flexibilização e reorientação nas ações de planejamento. Embora tenha fundamentado decisões cruciais durante a crise, evidenciou-se a necessidade de atualizações mais frequentes para responder ao dinamismo institucional e a mudanças na legislação educacional. A pandemia forçou a priorização do ensino remoto e adaptações infraestruturais, levando a uma reavaliação das metas estabelecidas. A área de suporte tecnológico ao ensino remoto e a preparação do campus para o retorno ao presencial em novas condições sanitárias foram as principais ações empreendidas.

O encerramento do PDI 2018-2022 e o início do PDI 2023-2027 marcaram um período de intensa reestruturação organizacional e revisão estratégica na PUC-Rio. As diretrizes estabelecidas para o novo plano destacam a importância da criatividade, inclusão social, e sustentabilidade no processo educativo. Contudo, a implementação dessas diretrizes ainda requer desenvolvimento, com a necessidade de um acompanhamento dinâmico e ajustes contínuos. A nova gestão reconhece a importância de atualizar regularmente o PDI para refletir mudanças e avanços, com a Comissão Própria de Avaliação (CPA) desempenhando papel crucial na avaliação e ajuste das estratégias de desenvolvimento institucional nos próximos anos.

Em setembro de 2022, a PUC-Rio deu início a um processo de planejamento estratégico envolvendo toda a comunidade acadêmica, com o objetivo de alinhar a universidade à sua Identidade e Missão diante dos desafios contemporâneos. Esse planejamento estratégico foi marcado pela criação de três Grupos de Trabalho (GTs). Os GTs foram estabelecidos com focos específicos em sustentabilidade financeira, aplicação da Lei de Extensão, e a reformulação da identidade visual e estratégias de comunicação da universidade. Compostos por representantes do corpo docente e coordenados por assessorias especializadas, os GTs dedicaram seis meses ao desenvolvimento de diretrizes, objetivos e ações estratégicas que refletissem a missão e identidade da PUC-Rio em um cenário de mudanças rápidas, especialmente na economia do conhecimento.

Para garantir a continuidade e eficácia dos esforços dos GTs, em março de 2023, foi formada uma Comissão de Acompanhamento de Ações Estratégicas, integrando membros dos GTs anteriores. Esta Comissão tem como responsabilidade unificar e amadurecer os resultados alcançados, buscando maneiras de dialogar e agir junto à comunidade universitária. As linhas de ação derivadas desse processo incluem o investimento em jovens talentos, fortalecimento da solidariedade comunitária, inovação em cursos, apoio à inclusão social, renovação pedagógica, sustentação de pesquisa de ponta e ampliação da internacionalização. Este planejamento reflete um compromisso com a renovação na continuidade, a partir das “atitudes sapienciais fundamentais” definidas pelo Reitor, e destaca a importância da participação ativa da comunidade PUC-Rio na construção de seu futuro.

O trabalho ainda em andamento desta comissão resultou na avaliação conteúdo do PDI 2018-2022 e na

elaboração do PDI 2023-2027, em particular na definição inicial das metas de desenvolvimento do PDI 2023-2027, apresentadas na seção 11 do documento, intitulada “Planejamento 2023-2027: objetivos de desenvolvimento”<sup>18</sup>.

Ao longo de 2023 o trabalho de planejamento foi consolidado pela Comissão de Acompanhamento de Ações Estratégicas, culminando, em dezembro de 2023 com a divulgação do plano estratégico para os próximos 10 anos (2024-2030), organizado em torno de 7 pilares básicos de desenvolvimento, a saber<sup>19</sup>:

- Ações Afirmativas e Inclusão
- Campus: Espaço Educativo
- Sustentabilidade Financeira
- Estímulo à Inovação
- Governança Ética
- Ensino, Pesquisa e Extensão
- Comunicação Institucional

Sustentada por esses pilares, a PUC-Rio busca, alinhada com sua identidade, missão e história, manter seu protagonismo frente em um mundo em constante mudança. Com este objetivo, as prioridades estratégicas nortearão a instituição na próxima década, abrangendo o fortalecimento do ensino, pesquisa e extensão, sem perder o foco na inovação e sustentabilidade financeira. Destaca-se também o compromisso com ações afirmativas e inclusão, promovendo uma governança ética de modo que sejam sistematizados parâmetros e processos de governança que reflitam os compromissos éticos inerentes à missão e à identidade da universidade. Entre 2024 e 2030, a PUC-Rio seguirá este plano estratégico, a ser incorporado ao PDI 2023-2027, visando à transformação e adaptação aos desafios contemporâneos.

No processo de Avaliação Interna da PUC-Rio, a qualidade do Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2-27 recebeu avaliações positivas por parte da comunidade universitária, com médias oscilando entre 4,2 e 4,4, indicando uma recepção favorável. O Gráfico 4 fornece uma visão panorâmica dessa avaliação.

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www.puc-rio.br/sobrepuc/cpa/download/PDI-2023-2027-publico-site-CPA.pdf>

<sup>19</sup> O plano estratégico da PUC-Rio e os 7 pilares que o organizam estão disponíveis em: <https://www.puc-rio.br/noticias/puc-rio sete-pilares.html>

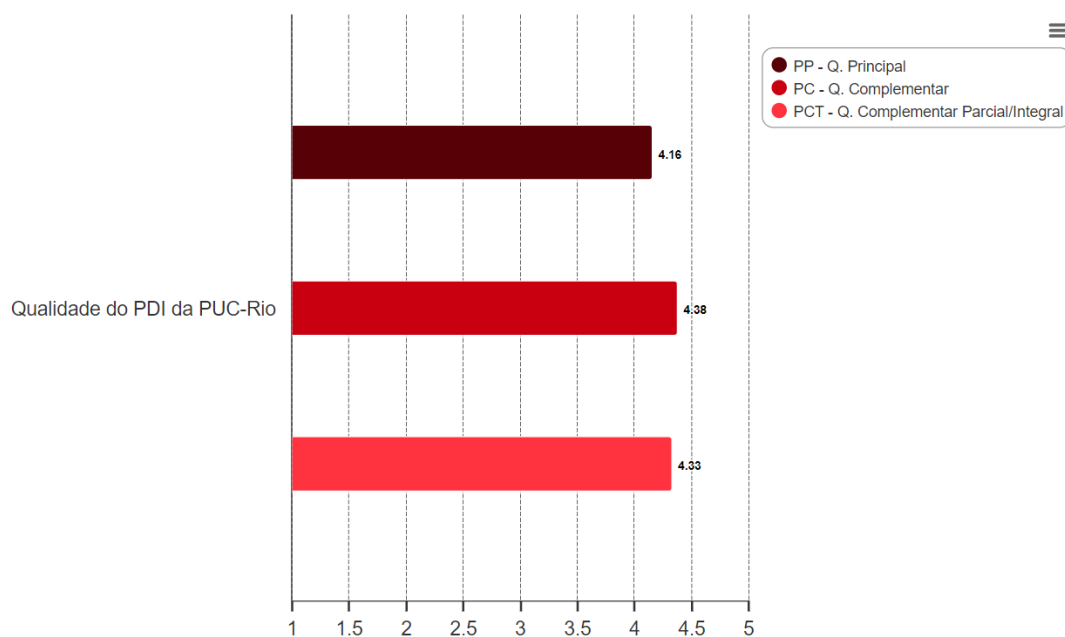


Gráfico 4: Plano de Desenvolvimento Institucional

Em relação à avaliação externa, durante o processo de credenciamento institucional de 2023, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da PUC-Rio foi crucial para a avaliação da universidade pela comissão de avaliadores. Na análise da missão, objetivos, metas e valores institucionais expostos no documento, a universidade alcançou a nota máxima, refletindo seu comprometimento com os valores humanos, a ética cristã, a promoção da cultura e a inserção na realidade brasileira. As políticas de ensino de graduação e pós-graduação também receberam nota máxima, destacando a sólida formação oferecida aos alunos e o alinhamento com métodos e técnicas didático-pedagógicas avançadas, incluindo a utilização de tecnologias inovadoras como o sistema Maxwell.

#### 4.2.2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Dois pilares do plano estratégico da PUC-Rio norteiam o desenvolvimento da universidade no âmbito da responsabilidade Social. O primeiro diz respeito ao papel da extensão em sua interação com o ensino e a pesquisa, enquanto o segundo refere-se a ações afirmativas e de inclusão.

A PUC-Rio define-se como uma universidade comunitária de ensino, pesquisa e extensão e, no campo da extensão, vincula suas metas e ações à responsabilidade social, aspecto inerente à sua Identidade e Missão. É uma universidade que dialoga com a sociedade e suas diferentes frentes, o que possibilita levar a excelência acadêmica da PUC-Rio para as situações reais da sociedade, contribuindo para um país melhor.

A revisão recente da legislação acadêmica para as atividades de extensão estimulou a PUC-Rio a consolidar a posição importante da responsabilidade social na interação entre Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme exposto no PDI 2023-2027 e na divulgação do plano estratégico da instituição em

dezembro de 2023<sup>20</sup>. De 2018 a 2022, em sintonia com a Resolução nº 7 MEC/CNE/CES, de 18 de dezembro daquele ano, a PUC-Rio envidou esforços para mapear, integrar e organizar as diferentes ações de extensão tradicionalmente realizadas pela universidade em diferentes segmentos. Este trabalho foi normatizado por meio da Portaria 65/2022, de 08 de setembro de 2022, e pelo Plano de Extensão Universitária da PUC-Rio.

Também em 2022 foi concluída a adequação de todos os Projetos Pedagógicos de Curso à curricularização da Extensão nos cursos de graduação, em atendimento à exigência do MEC. Desde então, os currículos são elaborados no sentido de propiciar ao estudante vivenciar um percurso formativo desenhado para que ele caminhe com senso de responsabilidade e de participação. Para tanto, o Plano de Extensão da PUC-Rio destinado à graduação soma disciplinas de Cultura Religiosa, disciplinas obrigatórias, grupos de disciplinas optativas em extensão internas ao currículo de origem do departamento e disciplinas extensionistas interdepartamentais e intercentros, desenvolvidas a partir de trabalho conjunto de professores de diferentes departamentos.

Ainda no âmbito da responsabilidade social, em seu plano estratégico, a universidade define “Ações Afirmativas e Inclusão”<sup>21</sup> como um dos seus pilares, ratificando que diversidade e inclusão são prioridades que orientam a PUC-Rio em seu processo contínuo de aprendizado e crescimento. Esses conceitos guiam cinco novos Grupos de Trabalho (GTs), constituídos em 2023, focados em: liberdade religiosa; gênero e sexualidade; direitos das mulheres; pessoas com deficiência; e raça e etnia. Cada um destes foi normatizado por portaria própria. A constituição e atuação desses GTs refletem o compromisso da instituição em promover uma sociedade mais equitativa, justa e democrática. Destaca-se a importância de transformar a PUC-Rio em uma instituição mais igualitária e representativa, não apenas internamente, mas também em consonância com a diversidade da sociedade brasileira. Isso inclui o desenvolvimento de políticas de acolhimento adequadas às vulnerabilidades identificadas dentro da universidade, além de ações efetivas contra todas as formas de assédio, violência e preconceito. A universidade vem convidando toda a comunidade a participar desta discussão, reconhecendo que cada indivíduo é crucial na construção de um ambiente universitário mais igualitário, democrático e justo.

### **4.2.3. EIXO 3: POLÍTICAS ACADÊMICAS**

As políticas acadêmicas foram continuamente revistas ou avaliadas, considerando as seguintes ações:

- Análise dos resultados da Avaliação Interna 2020 e da Avaliação Semestral dos Professores pelos Alunos de Graduação para embasar a definição de ações e critérios para que a universidade pudesse retomar de forma gradativa e estratégica seu funcionamento presencial de modo integral, sempre buscando a manutenção da excelência acadêmica da PUC-Rio (2021 e 2022).
- Elaboração dos objetivos e metas do PDI 2023-2027 para Graduação, Pós-Graduação e Pesquisa (2022).
- No nível de graduação, a finalização do processo de implementação da curricularização da extensão (2022).

---

<sup>20</sup> A vinculação da extensão à responsabilidade social é apresentada em: <https://youtu.be/G1oQIq0ha9M>

<sup>21</sup> Este pilar é detalhado em: <https://youtu.be/FZgI0ZJHc1g>

- Coleta de dados da Avaliação Interna 2023, com a participação da comunidade universitária (2023).
- Definição do plano estratégico e dos 7 pilares que o sustenta até 2030 (2023).

No âmbito do pilar estratégico “Ensino, Pesquisa e Extensão”<sup>22</sup>, em consonância com o PDI da PUC-Rio e considerando os resultados de avaliações junto à comunidade universitária, reforça-se a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão da universidade ao mesmo tempo em que se reconhece o desafio de acompanhar as transformações aceleradas da sociedade. A importância de pensar na inovação metodológica no ensino e no desenvolvimento docente são alguns dos objetivos ligados a este pilar.

### 4.2.3.1. ENSINO DE GRADUAÇÃO

Ao longo de 2021, a PUC-Rio concentrou esforços no planejamento do retorno gradual das atividades presenciais de ensino de graduação, em resposta às condições epidemiológicas, amparada pela coleta de informações cruciais em avaliações junto à comunidade, e sob orientação da Comissão de Acompanhamento para o Retorno das Atividades. Cada departamento organizou a oferta de disciplinas presenciais com um número reduzido de estudantes para garantir o distanciamento necessário, além de manter uma parte das disciplinas no formato remoto, conforme os limites legais. Esse equilíbrio entre as interações presenciais e as precauções de saúde permitiu uma retomada significativa, segura e ainda gradual do ensino presencial. Paralelamente, houve um grande investimento em infraestrutura, serviços e protocolos sanitários para assegurar a segurança no campus.

Já no segundo semestre de 2022, as aulas retornaram integralmente ao formato presencial. Foi essencial prestar atenção às necessidades dos alunos, muitos dos quais ainda se sentiam desorientados e necessitavam de apoio neste retorno.

Também em 2022, um dos desafios destacados foi a conclusão do trabalho de curricularização da extensão. Após um trabalho intenso, ficou definido que cada curso de graduação deveria escolher uma entre quatro categorias extensionistas, como detalhado no PDI 2023-2027, com atividades aprovadas pelo Comitê de Ética em Extensão. Este processo incluiu a atualização dos Projetos Pedagógicos de Curso, identificando as categorias extensionistas selecionadas e as disciplinas correspondentes no currículo que incorporariam carga horária de extensão.

Em termos da avaliação externa, durante o processo de credenciamento institucional em 2023, a PUC-Rio recebeu a nota máxima, conceito 5, para suas políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas voltadas aos cursos de graduação. A avaliação, baseada no PDI 2023-2027 e em reuniões com a comunidade acadêmica, destacou a integração das ações acadêmicas com a política de ensino, evidenciando uma atualização curricular que abrange não apenas as disciplinas obrigatórias para a formação profissional, mas também conteúdos transversais como Educação Ambiental e Relações Étnico-raciais. A comissão de avaliação ressaltou, no contexto de inovação, que a universidade inova ao oferecer dos Domínios Adicionais, uma opção de formação complementar interdisciplinar, abrangendo áreas como Empreendedorismo, Comércio e Negócios Internacionais, e Direitos Humanos. Além disso, algumas disciplinas são ofertadas a distância como Introdução à Filosofia, Cultura Religiosa e Sociologia, além de outras em formato híbrido, com o suporte do Sistema Maxwell e da Coordenação Central de Educação a

---

<sup>22</sup> Disponível em: <https://youtu.be/G1oQIq0ha9M>

Distância (CCEAD). A PUC-Rio também se destaca pela oferta de monitorias, de cursos de nivelamento em português, e oportunidades de mobilidade acadêmica, gerenciadas pela Coordenação Central de Cooperação Internacional (CCCI), reforçam, da perspectiva da avaliação interna, a posição sua postura inovadora e o compromisso com a excelência educacional no ensino de graduação.

Os resultados da Avaliação Interna de 2023 da PUC-Rio relacionados à graduação, coletados junto aos alunos e professores, foram consistentes com os obtidos na avaliação externa, refletindo uma visão geral sobre os cursos de graduação extremamente positiva. como observado no Gráfico 5. A qualidade do ensino, a atualização curricular e as melhorias na integração entre teoria e prática foram consideradas como pontos fortes. Essas áreas receberam altas avaliações, refletindo o comprometimento da universidade em manter um padrão elevado de educação e em responder de forma eficaz às necessidades de sua comunidade acadêmica. Porém, foram identificados pontos específicos que necessitam de atenção e melhorias, sobretudo quanto à necessidade de ajustes contínuos nos currículos, garantindo que a educação oferecida permaneça dinâmica, relevante e alinhada às necessidades dos alunos e às exigências profissionais atuais.

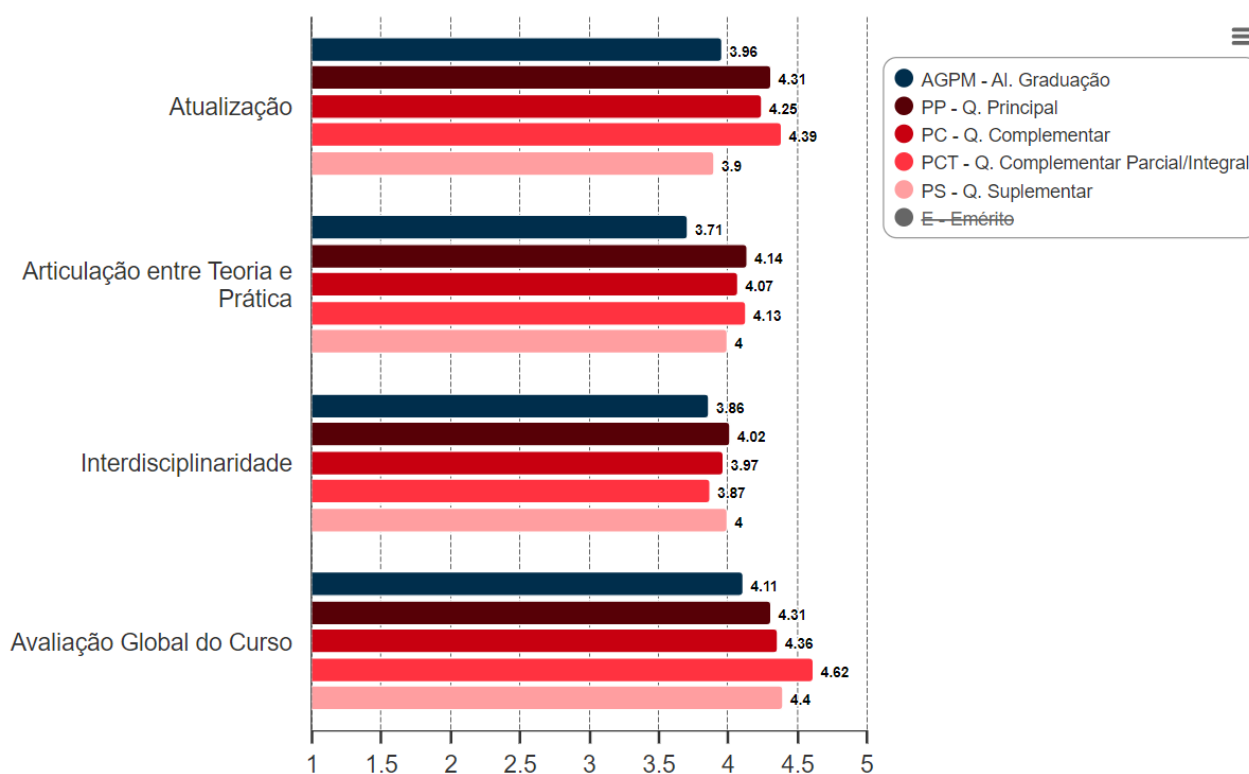


Gráfico 5: Avaliação global e do currículo do curso de graduação

#### 4.2.3.2. ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Em 2023, a política de ensino e as ações acadêmico-administrativas voltadas para os cursos de pós-graduação *stricto sensu* da PUC-Rio foram destacadas com a nota máxima (5) na avaliação externa realizada com vistas ao Recredenciamento Institucional. A avaliação destacou a integração bem-sucedida entre ensino de pós-graduação e pesquisa, conforme delineado no Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI), além da articulação efetiva entre a graduação e a pós-graduação. O fato de os professores-pesquisadores da universidade atuarem tanto na graduação quanto na pós-graduação, bem como a oportunidade para alunos de graduação cursarem disciplinas de pós-graduação nos últimos períodos reforçam essa integração, promovendo um ambiente acadêmico rico em pesquisa e aprendizado. Da perspectiva dos avaliadores, essa estratégia contribui significativamente para o avanço do conhecimento científico e tecnológico, e reforça o compromisso bem-sucedido da instituição com a excelência acadêmica e científica.

A PUC-Rio possui 34 programas de pós-graduação stricto sensu, que oferecem 27 cursos de Doutorado, 27 de Mestrado Acadêmico e 7 de Mestrado Profissional. A qualidade destes programas é atestada por altas notas atribuídas pela CAPES (ver seção 4.1) divulgadas no segundo semestre de 2022. Destacam-se 6 mestrados e 6 doutorados com conceito máximo de 7, dois a mais que no período anterior. Dos mestrados acadêmicos, 12 alcançaram o conceito 6, indicando que nove cursos elevaram suas notas. Da mesma forma, 12 doutorados receberam conceito 6, com nove deles melhorando sua classificação. Entre os mestrados profissionais, 4 ostentam conceito 4, demonstrando o comprometimento da universidade com a qualidade e a excelência acadêmica.

Os excelentes resultados das avaliações externas se repetem na Avaliação Interna realizada em 2023, na qual a pós-graduação da universidade foi destacada positivamente por alunos e professores, demonstrando a alta qualidade dos programas e a excelência da pesquisa conduzida, conforme Gráfico 6.

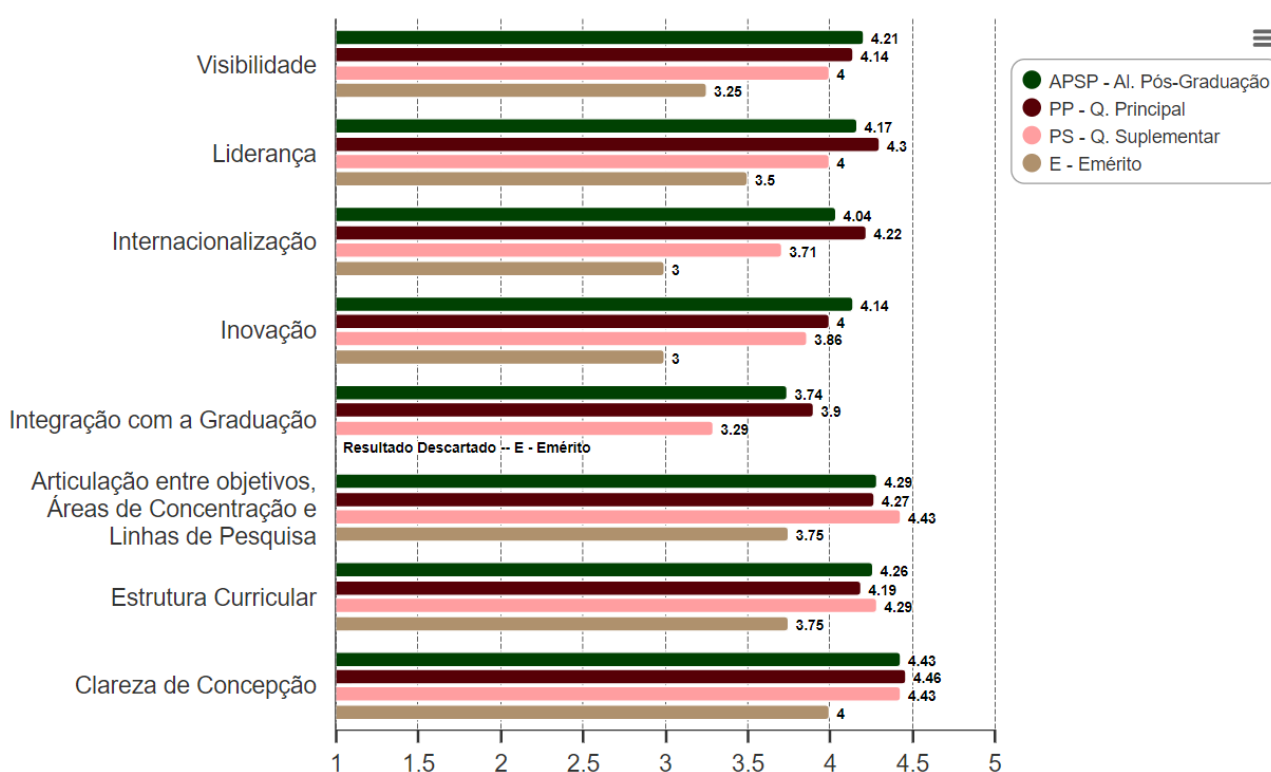


Gráfico 6 - Avaliação das propostas dos programas de pós-graduação



A pesquisa aplicada, em parceria com a indústria e outros setores produtivos, é também um dos diferenciais desta dimensão, cuja importância é reforçada na definição do pilar estratégico “Estímulo à Inovação): no campo da pesquisa, a busca de compreensão e soluções reais e sua implementação são diferenciais da pesquisa na PUC-Rio<sup>23</sup>.

No entanto, a Avaliação Interna de 2023 também apontou algumas áreas que poderiam ser aprimoradas, tais como:

- A necessidade de ampliar o apoio para publicações e participação em eventos, sobretudo internacionais, a fim de aumentar a visibilidade das pesquisas e o engajamento dos alunos.
- A necessidade de diversificar e atualizar os temas de pesquisa, alinhando-os às demandas contemporâneas do mercado e incentivando a interdisciplinaridade.
- A renovação e expansão do corpo docente, visando a contratação de especialistas em campos emergentes e o fortalecimento da produção dos programas.

### **4.2.3.3. COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA**

Durante a pandemia e o processo de retorno às atividades presenciais, a PUC-Rio enfatizou a importância da comunicação contínua sobre os procedimentos de segurança, tanto para a comunidade universitária quanto para candidatos e novos alunos, através do seu *Web site* e plataformas digitais. Em 2022, essa comunicação foi crucial para a transição suave de volta ao presencial, reforçando a agilidade e eficácia da gestão online da universidade.

Merece destaque as atividades do Grupo de Trabalho para o reDesign da Identidade Visual da PUC-Rio, nomeado pela Reitoria, que, de meados de 2022 até fevereiro de 2023, desenvolveu uma nova identidade visual representando uma fase de renovação e inovação da instituição. A implementação dessa nova identidade abrangeu desde o redesign do brasão até intervenções físicas no campus, visando fortalecer a visibilidade da universidade.

A nova identidade visual foi oficialmente lançada em março de 2023, durante a recepção de calouros e da comunidade acadêmica, marcando o início de uma semana repleta de eventos e atividades que destacaram os departamentos, a infraestrutura e as iniciativas de ensino, pesquisa e extensão da universidade. Um manual de aplicação da nova identidade visual também foi disponibilizado para garantir a consistência na comunicação institucional em todos os departamentos e unidades da universidade.

A importância da comunicação institucional vai além da nova identidade visual e torna-se, no novo plano estratégico da PUC-Rio um de seus 7 pilares<sup>24</sup>, com ações para trabalhar, com transparência e objetividade, as estratégias de marca e de comunicação.

Em 2023, a PUC-Rio destacou-se no processo de recredenciamento institucional pela excelência em sua comunicação, tanto interna quanto externa, alcançando a nota máxima em ambas as avaliações. A eficácia

---

<sup>23</sup> Disponível em: <https://youtu.be/fcaNeyMxhjU>

<sup>24</sup> Disponível em: <https://youtu.be/uXknSiUaufY>

e abrangência dos canais de comunicação foram evidenciadas pela ampla divulgação de cursos, programas de extensão e pesquisa, publicações de documentos institucionais e a implementação de mecanismos de transparência e ouvidoria.

Como destacado pela comissão de avaliação externa, a instituição emprega uma variedade de canais digitais e impressos, garantindo o acesso a informações fundamentais para toda a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. O *Web site* da instituição, junto aos portais específicos para diferentes áreas acadêmicas, e o Projeto Comunicar, abrangendo a Assessoria de Comunicação, Rádio PUC, TV PUC, entre outros, destacam-se como pilares da estratégia de comunicação, promovendo a interação com a comunidade externa e interna através de múltiplas plataformas de mídia, contando com a colaboração de alunos estagiários sob supervisão docente.

A avaliação externa destaca ainda a comunicação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) que, ao disponibilizar avaliações internas e externas, além de outros documentos relevantes para o planejamento e avaliação institucional, vem desempenhando papel fundamental na manutenção da qualidade institucional. A Ouvidoria, acessível via “Fale Conosco”, e os murais impressos nos departamentos, também foram destacados como reforço ao compromisso da universidade com a transparência e a participação comunitária.

A qualidade dos processos de comunicação interna e externa da PUC-Rio também é evidenciado na Avaliação Interna de 2023, no qual a avaliação dos veículos institucionais de comunicação – Projeto Comunicar, *Web Site* e Ouvidoria – foram satisfatórias, com médias entre 3,5 e 4,4. O Gráfico 7 fornece uma visão panorâmica da avaliação destes veículos.

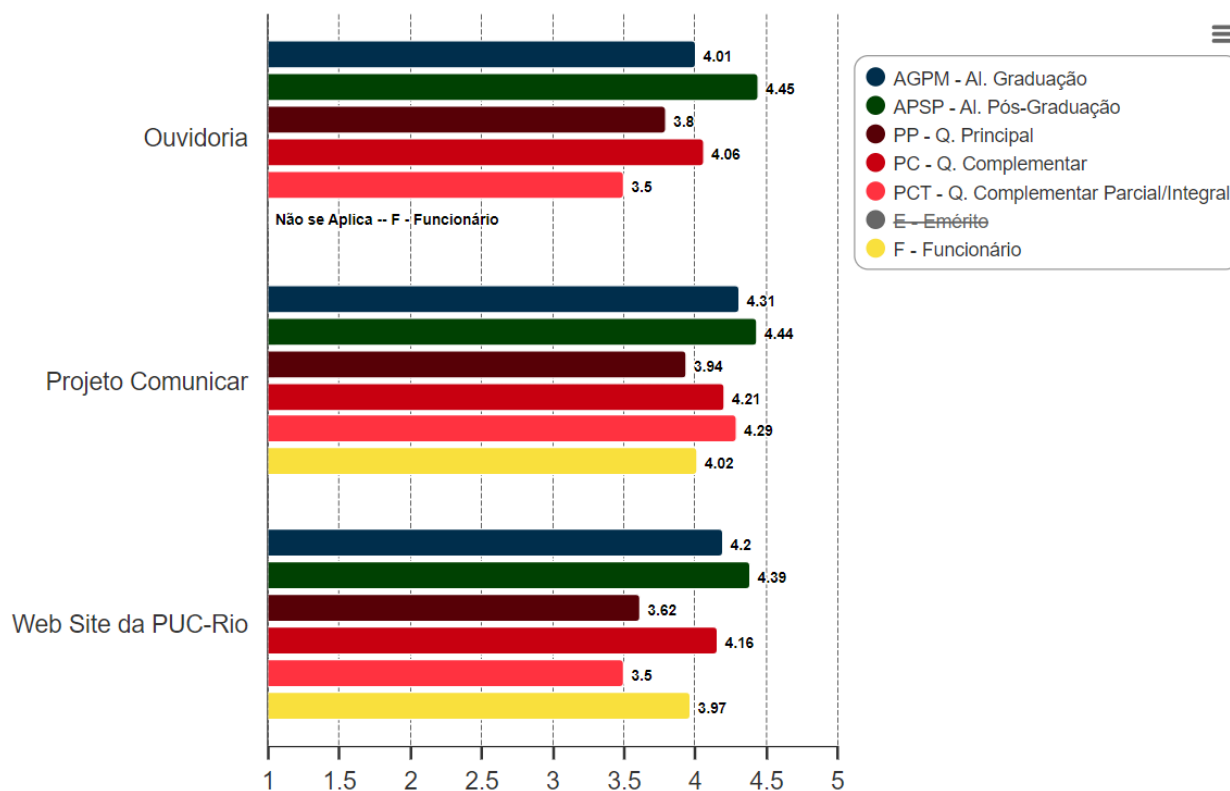


Gráfico 7: Avaliação dos veículos de comunicação interna e externa

Na Avaliação Interna, surgiram preocupações específicas relacionadas à Ouvidoria, apontando para uma demanda por maior transparência e neutralidade no processamento e resolução de demandas. Professores e alunos manifestaram o desejo por um mecanismo mais claro que envolva partes neutras na solução de questões, enquanto alunos e funcionários expressaram descontentamento com a falta de opção para denúncias anônimas. Importante salientar que esses apontamentos se referem aos procedimentos da Ouvidoria antes da implementação do Atendimento PUC-Rio, indicando uma fase de transição na maneira como as solicitações e preocupações da comunidade universitária são gerenciadas e resolvidas.

#### **4.2.3.4. POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES**

Em 2021, a universidade enfrentou o desafio de adaptar-se ao ensino remoto devido à pandemia, concentrando esforços na manutenção da qualidade do ensino tanto na graduação quanto na pós-graduação. Para superar os obstáculos de acesso digital enfrentados por uma parcela significativa de seus alunos, a instituição lançou a Campanha de Inclusão Digital<sup>25</sup>. Essa iniciativa, destinada a alunos em situação de vulnerabilidade social (renda familiar per capita de até três salários-mínimos), forneceu computadores e pacotes de dados móveis, garantindo que todos pudessem acompanhar as aulas remotas. Essa ação foi um ponto crucial para assegurar a continuidade educacional dos estudantes ao longo do ensino emergencial remoto.

Durante o cenário de ensino remoto, houve também a necessidade de adaptar as formas presenciais de atendimento ao aluno ao contexto a distância, criando rotinas que refletissem as limitações impostas pelo contexto pandêmico. Essas mudanças mostraram-se fundamentais para apoiar as atividades acadêmicas e fomentar a adaptação à nova realidade educacional.

Em 2022, com a retomada das atividades presenciais, as práticas de atendimento aos discentes voltaram a acontecer no campus, mas muitas das mudanças empreendidas na pandemia foram incorporadas: atendimentos que ganharam agilidade no ambiente virtual permaneceram virtualizados e o atendimento presencial foi retomado nas práticas cotidianas necessárias ou desejáveis.

Como parte das ações de reestruturação institucional, e com base na análise dos resultados de avaliações anteriores e dos processos e fluxos do atendimento aos alunos, foi identificada a necessidade de criação de uma unidade que centralizasse as diferentes demandas discentes. Como resultado, no início de 2023, foi constituído o Núcleo de Atendimento Institucional, subordinado à Vice-Reitoria de Infraestrutura e Serviços. O Núcleo de Atendimento é uma iniciativa desenhada para centralizar e agilizar as solicitações e necessidades dos alunos, funcionando como um ponto de contato primário e facilitando a comunicação e resolução de demandas. Essa nova unidade, integrando a Ouvidoria, busca otimizar o atendimento, refletindo o aprendizado e os avanços tecnológicos adquiridos durante o período de ensino remoto.

Em 2023, durante visita de avaliação externa para fins de Recredenciamento Institucional, a política de atendimento aos discentes da universidade foi altamente elogiada pela comissão de avaliadores, alcançando a nota máxima. Esta excelente avaliação baseou-se na abordagem abrangente de acolhimento

---

<sup>25</sup> Depoimentos de avaliação dos alunos podem ser encontrados em:  
<https://www.puc-rio.br/sobrepuc/admin/vrc/inclusaodigital/>

ao estudante de que a PUC-Rio dispõe, envolvendo atividades de orientação sobre a estrutura da universidade e programas de apoio. A Vice-Reitoria Comunitária e de Cultura teve avaliação de destaque neste indicador, por administrar um programa de bolsas que foi considerado robusto, além do Fundo Emergencial de Solidariedade (FESP), destinado a auxiliar alunos com necessidades financeiras.

Ainda na avaliação externa, mereceu ênfase a atuação da Rede de Apoio ao Estudante (RAE), que oferece serviços multidisciplinares, incluindo suporte psicopedagógico, profissional e de inclusão. Entre os núcleos de apoio, destacaram-se o Núcleo de Apoio e Inclusão da Pessoa com Deficiência (NAIPd) e o Serviço de Psicologia Aplicada (SPA), ambos focados em promover práticas inclusivas e atendimento especializado.

Considerando a avaliação interna de 2023, a política de atendimento aos docentes da universidade foi muito bem avaliada, conforme expresso no Gráfico 4 e no Gráfico 5.

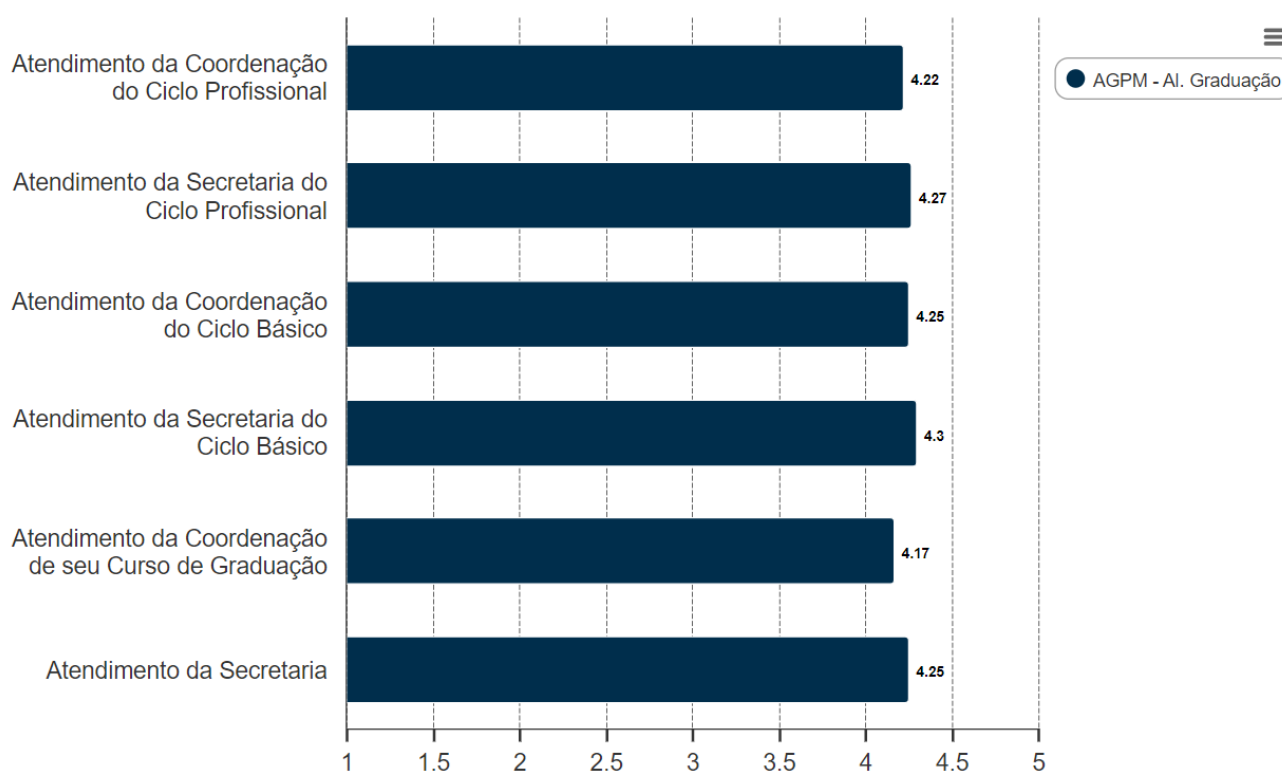


Gráfico 4 - Apoio as atividades acadêmicas do aluno de graduação (secretarias e coordenação de curso)

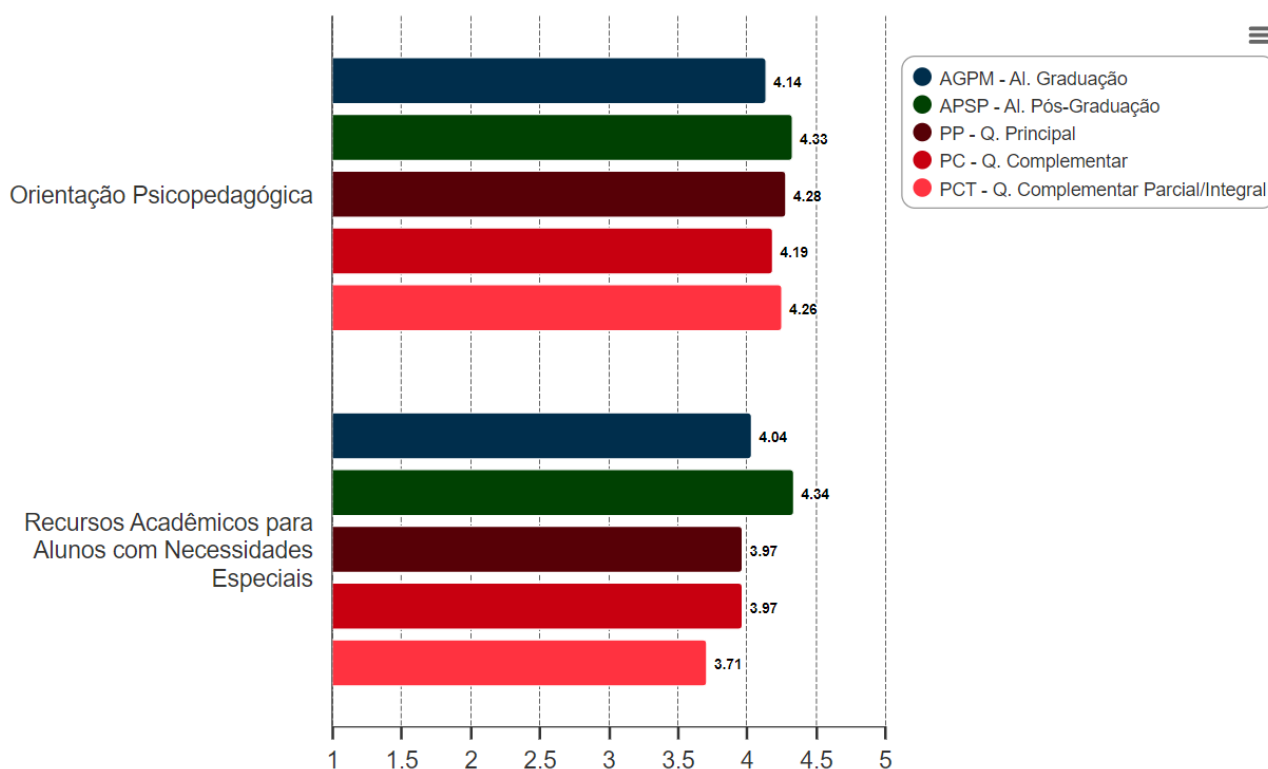


Gráfico 5 - Orientação psicopedagógicas e recursos acadêmicos para alunos com necessidades especiais

O atendimento da Rede de Apoio ao Estudante (RAE), por exemplo, deve ser expandido. Apesar de ter recebido boas avaliações, com destaque para o suporte psicológico e psicopedagógico, foi citada pelos alunos em função da demanda pelo aumento do número de vagas de atendimento. Além disso, professores e alunos sugerem a implementação de um acompanhamento mais sistemático do progresso dos alunos, bem como uma melhor preparação dos docentes para lidar com alunos que têm necessidades especiais, incluindo orientações específicas para casos como epilepsia e autismo severo. Por fim, há demandas específicas para tornar os materiais didáticos mais acessíveis e disponíveis em formatos digitais, como PDFs, e dificuldades relatadas no acesso a conteúdo de cursos atuais e passados.

#### 4.2.4. EIXO 4: POLÍTICAS DE GESTÃO ACADÊMICA

Os principais resultados e ações relacionados ao eixo “Políticas de Gestão” reúnem duas dimensões do SINAES: “Organização e Gestão” e “Políticas de Pessoal” (Corpo Docente e Carreira Docente; Corpo técnico-administrativo e políticas de pessoal). Estes resultados são detalhados nas seções que se seguem.

##### 4.2.4.1. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Em 2023, a PUC-Rio passou por um processo de credenciamento institucional que incluiu uma avaliação detalhada de sua gestão institucional. Na avaliação externa, essa gestão é destacada pelo seu regime participativo, baseado em órgãos colegiados e comissões que incluem representantes eleitos dos docentes, discentes e do corpo técnico-administrativo. Essas entidades foram consideradas essenciais para colaborações internas, deliberações sobre propostas e decisões, e são hierarquicamente organizadas para possibilitar revisões eficientes. Documentos como resumos, sistemas dos órgãos

colegiados e atas evidenciaram a autonomia e a representatividade desses órgãos, mostrando a extensa participação da comunidade acadêmica. A transparência na regulamentação dos mandatos dos membros mostrou-se acessível a todos. Contudo, apesar dos esforços de sistematização e divulgação das decisões colegiadas, a completa assimilação dessas decisões por toda a comunidade interna ainda não é plenamente alcançada, com maior engajamento observado entre os membros ativos dos colegiados.

Este cenário também foi refletido positivamente na Avaliação Interna 2023, especialmente na gestão acadêmica e na representatividade nos órgãos colegiados, recebendo avaliações quantitativas excelentes por parte de professores, alunos e funcionários, as quais confirmam a tradição da universidade em promover uma administração participativa. Houve, entretanto, na avaliação qualitativa, comentários textuais que demandam por maior atuação de órgãos colegiados e comissões especificamente nos processos de decisão mais recentes, ligados à reformulação institucional ampla pela qual a universidade vem passando desde a posse da nova Reitoria, em 2022. Esta reformulação inclui redefinição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho da universidade.

Na avaliação interna de 2023, esta reformulação Institucional recebeu muitas avaliações positivas, evidenciando o sucesso e a aceitação de várias mudanças implementadas. No entanto, também foram registrados relatos de preocupações naturais associadas a qualquer processo de mudança significativa. Tais preocupações incluem temores de que a identidade e a cultura institucionais possam ser comprometidas, marcadas por sentimentos de medo e insegurança entre alguns membros da comunidade. Adicionalmente, houve discussões sobre a resistência a mudanças, um fenômeno comum em contextos de reestruturação institucional, refletindo a complexidade de implantar transformações enquanto se mantém a essência da instituição.

Especificamente no âmbito da gestão acadêmica, houve coleta de dados de avaliação em 2020 e 2023. A Avaliação Interna 2020 da PUC-Rio apresentou resultados de forte impacto sobre o planejamento acadêmico dos dois primeiros anos do triênio contemplado neste relatório. A avaliação destacou a eficaz gestão acadêmica e administrativa durante o período mais agudo da pandemia de COVID-19, com a mobilização de professores em cargos de gestão sendo chave para manter as operações da universidade e o bem-estar da comunidade acadêmica em 2021. Diversas ações decorrentes dos resultados desta avaliação, divulgados em reuniões de planejamento acadêmico, embasaram o aprimoramento do ensino remoto ao longo de 2020 e 2021. Além disso, a formação da Comissão de Acompanhamento para o Retorno das Atividades foi crucial para o planejamento do retorno presencial em 2022, e os resultados da Avaliação Interna foram amplamente utilizados para nortear a retomada das atividades acadêmicas no campus.

Como mencionado acima, em 2022, a universidade introduziu uma reestruturação significativa na sua alta direção, incluindo a reestruturação da gestão acadêmica, em particular por meio da criação da Vice-Reitoria de Extensão e Estratégia Pedagógica. Essa nova vice-reitoria é responsável por desenvolver e monitorar a extensão universitária, alinhando-se ao Marco Referencial da PUC-Rio e focando na interação com a sociedade, focalizando a transferência de conhecimentos produzidos na universidade para a comunidade em geral, e na formação integral dos alunos. Também assume a coordenação das atividades de educação a distância, além de planejar estratégias pedagógicas inovadoras, trabalhando em conjunto com a Vice-Reitoria Acadêmica, responsável pela definição, implementação e acompanhamento das políticas de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa, e avaliação acadêmica.

Em 2023, a avaliação interna da PUC-Rio reexaminou as políticas de gestão acadêmica, recebendo *feedback* de alunos e professores sobre a performance desde o nível de cursos e departamentos até as vice-reitorias Acadêmica e de Extensão e Estratégia Pedagógica. A análise da nova vice-reitoria é inicial, dada sua recente formação, embora algumas de suas coordenações já abordem aspectos acadêmicos significativos. As avaliações das direções e coordenações de graduação e pós-graduação mostraram-se bastante positivas, tanto por alunos quanto por professores, com médias entre 4,3 e 4,5. O Gráfico 8 expõe os bons resultados das avaliações feitas pelos professores, com destaque em particular para a expressiva melhoria na percepção dos professores do Quadro Complementar Integral e Parcial sobre a direção, cuja média subiu de 4 para 4,6, refletindo um reconhecimento do esforço e melhoria na gestão acadêmica.

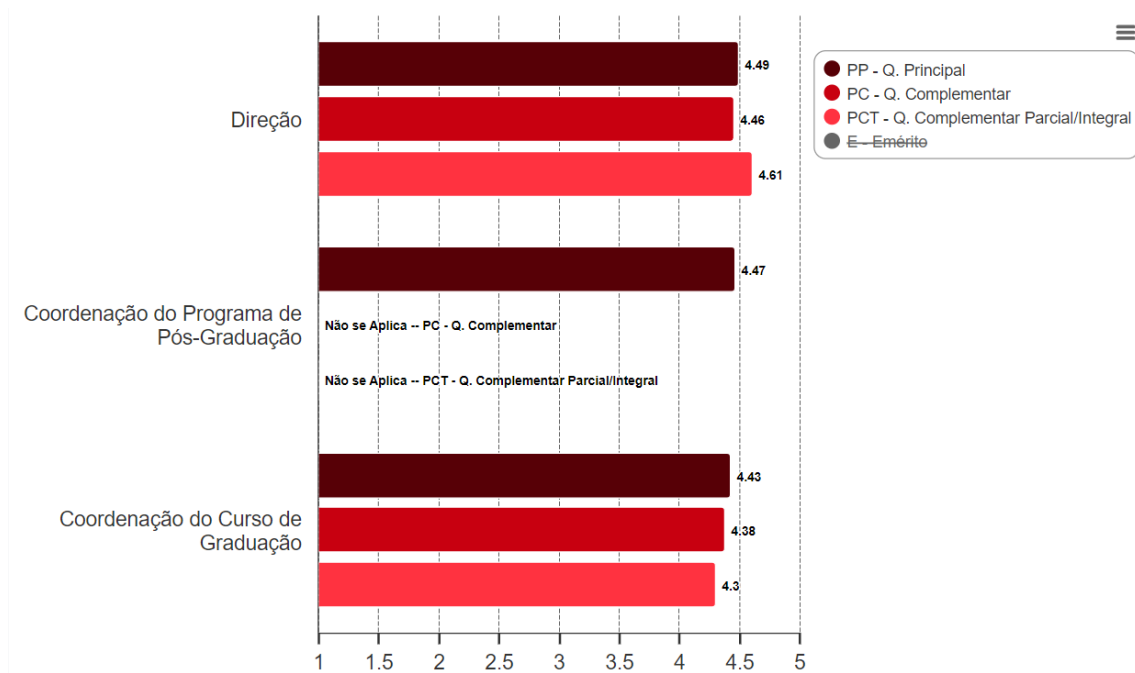


Gráfico 8: Avaliação da atuação dos departamentos pelos professores

#### 4.2.4.2. POLÍTICAS DE PESSOAL

A política de capacitação docente e formação continuada da PUC-Rio recebeu a nota máxima no processo de credenciamento institucional realizado em 2023. Destacada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a universidade promove a atualização acadêmica dos professores por meio de incentivos para participação em congressos, simpósios e outras atividades acadêmicas. Com o suporte da Rede de Apoio ao Docente (RAD), criada a partir das demandas dos próprios professores, a universidade fomenta o aperfeiçoamento em didática, uso de tecnologias digitais e práticas pedagógicas. Entrevistas com os docentes reforçaram a eficácia desta política, evidenciando o apoio para participação em eventos científicos e programas de mestrado e doutorado, com exemplos de incentivos financeiros e bolsas integrais. Essas iniciativas, segundo os avaliadores, são bem documentadas e divulgadas, demonstrando o compromisso institucional com a excelência e o desenvolvimento contínuo do corpo docente.

Em relação à carreira docente, em 2023, após interrupção em função do cenário pandêmico, houve a retomada da avaliação docente pelos pares. Prevista para seguir o ciclo quadrienal de avaliação da CAPES,

a avaliação realizada em 2023, em função do adiamento necessário durante a pandemia, cobriu cinco anos, de 2018 a 2022, dois anos a mais do que a rotina normal.

Seguindo a metodologia descrita na seção 3.2.4, as comissões departamentais e setoriais de carreira docente emitiram pareceres sobre o desempenho dos professores do Quadro Principal, com base no currículo Lattes e no sistema Avalie (relatório da série histórica das avaliações dos professores pelos alunos de graduação, e os enviaram para a Comissão Central de Carreira Docente. Neste ano, a Vice-Reitoria Acadêmica decidiu incluir na avaliação também os professores do quadro complementar de tempo integral, uma ação resultante de resultados das Avaliações Internas anteriores. Com base nesses dados, a Comissão Central de Carreira Docente (CCCD) deu início, em 18/08/2023, às reuniões semanais para avaliar o desempenho dos professores dos quatro Centros da PUC-Rio: CTC, CTCH, CCS E CCBS. Da mesma forma que nas avaliações trienais anteriores, a CCCD não avaliou Vice-reitores, Decanos e Coordenadores Centrais, além dos docentes em período de extensão após os 70 anos ou em processo de aposentadoria até dezembro de 2023. Nesta avaliação, foi analisado o desempenho de cada docente quanto a seis eixos distintos: dedicação ao ensino; produção científica; participação em atividades de extensão; dedicação às atividades administrativas na universidade; desenvolvimento de projetos; e, finalmente, visibilidade/notoriedade. Cada professor foi categorizado como “acima do esperado”, “de acordo com o esperado” e “abaixo do esperado” em cada um desses seis eixos. Cada relator analisou departamentos distintos do seu centro e formulou um parecer inicial sobre o desempenho dos professores. Esses pareceres foram discutidos pela CCCD e alguns deles reformulados durante a reunião.

De um modo geral, nos resultados desta avaliação, a CCCD reconhece o amadurecimento e a evolução qualitativa no trabalho acadêmico do corpo docente da Universidade. Isto demonstra que o corpo docente vem se enquadrando no perfil almejado no Plano de Carreira Docente.

Em 2023, consistente com a avaliação externa realizada por ocasião do recredenciamento, a avaliação do Plano de Carreira Docente pela comunidade acadêmica da PUC-Rio foi muito boa e indicou uma estabilidade nas percepções dos professores em comparação com avaliações anteriores. Observou-se uma variação nas médias de avaliação, destacando uma diferença significativa entre os quadros docentes: professores do Quadro Complementar avaliaram os processos de promoção com média de 3,2, enquanto o Quadro Principal deu médias de até 4,1 para questões de qualificação docente e clareza do plano de carreira.

A disparidade nas avaliações revela uma sensibilidade aos desafios enfrentados por professores em regime parcial e horistas, ressaltando a necessidade de uma abordagem mais inclusiva no que tange ao desenvolvimento de carreira. A questão da representatividade nas comissões, a inclusão em avaliações docentes pelos pares (que hoje contemplam somente os docentes dos Quadros Principal e Complementar Integral) e o uso efetivo das avaliações de desempenho dos alunos são pontos que merecem atenção cuidadosa. Essa reflexão sugere que ajustes são necessários para garantir processos de avaliação e promoção mais justos e inclusivos, salientando a necessidade de um plano de carreira adaptado às diversas realidades docentes.

No âmbito das políticas de pessoal do corpo técnico-administrativo, ainda em 2023, considerando os resultados da avaliação externa, a política de capacitação e formação continuada para o corpo técnico-administrativo da PUC-Rio foi altamente elogiada no processo de recredenciamento, recebendo a nota máxima de 5. Esta excelência foi atribuída à ampla gama de benefícios oferecidos pela universidade, incluindo auxílios financeiros, seguros, assistência médica, e incentivos para desenvolvimento profissional e pessoal. Destacou-se, na visão dos avaliadores, a implementação do modelo de Gestão por Competências, que levou à criação do Plano de Cargos e Salários em 2018, e o Programa de



Desenvolvimento Humano, ativo desde 2006, visando a capacitação do *staff* em diversas áreas. Além disso, a universidade reestruturou o Programa “Bases da PUC” em 2022, enfatizando a colaboração de várias vice-reitorias para o desenvolvimento de cursos e treinamentos, com planos para novos programas em 2023 alinhados aos resultados de avaliações de desempenho recentemente realizadas. Considerou-se também que a PUC-Rio também incentiva ativamente a participação dos funcionários em eventos científicos e acadêmicos, oferecendo incentivos financeiros e bolsas de estudo integrais para graduação e pós-graduação. Essas iniciativas são bem documentadas e reconhecidas pela comunidade interna, reforçando o compromisso da instituição com o aprimoramento contínuo de seu corpo técnico-administrativo.

No âmbito da avaliação interna de 2023 da PUC-Rio, porém, a avaliação feita pelos próprios funcionários não foi tão positiva. Foram identificadas áreas que precisam de melhorias, embora também se reconheçam pontos fortes. No processo de admissão, o acolhimento aos novos membros foi positivamente destacado, indicando um ambiente acolhedor, embora haja espaço para tornar o processo mais ágil e responsivo às expectativas dos candidatos.

A trajetória de carreira dentro da universidade gerou reflexões construtivas, sinalizando a necessidade de um plano de cargos mais uniformemente aplicado e menos dependente de decisões individuais de gestão. A busca por uma liderança mais capacitada em gestão e uma abordagem mais equitativa nas decisões de carreira e nas seleções internas foi uma sugestão valiosa da comunidade acadêmica, visando harmonizar a influência das chefias na evolução profissional dos colaboradores.

Em relação à capacitação e ao desenvolvimento profissional, a universidade é incentivada a expandir e diversificar sua oferta de cursos, melhorando a acessibilidade e a relevância dos conteúdos. A comunidade sugeriu um programa formal de especialização que poderia enriquecer significativamente o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, aproveitando a expertise interna da instituição. A política de desenvolvimento em nível mais básico foi reconhecida. Em níveis hierárquicos um pouco mais elevados, contudo, a expertise interna é reivindicada em termos de cursos com conteúdos mais complexos. Por fim, a avaliação de desempenho trouxe à tona a importância de estabelecer metas mais claras, acompanhadas de contrapartidas significativas da instituição, para garantir um impacto positivo na progressão de carreira e motivação dos colaboradores. Em relação a avaliação da política de benefícios da universidade, da perspectiva de professores e funcionários, revelou ser um ponto sensível da Avaliação Interna 2023. Em que pese a necessidade de esforços de gestão para equilíbrio e sustentabilidade financeiras, a análise de viabilidade de melhorias nos subsídios oferecidos e um estudo comparativo com outras instituições de estrutura similar devem ser ações a serem examinadas.

#### **4.2.4.3. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

O orçamento anual da universidade é aprovado pelo Conselho Diretor da Entidade Mantenedora e elaborado com o objetivo principal de atender às necessidades de desenvolvimento da PUC-Rio, sendo limitado pela indispensável manutenção do equilíbrio financeiro. A compatibilidade entre o orçamento e a demanda de desenvolvimento é alcançada pela participação das unidades na elaboração da proposta orçamentária. Embora parte preponderante dos recursos da instituição advenha das anuidades pagas por alunos de graduação, a relevância dos aportes financeiros gerados por contratos e convênios com empresas públicas e privadas está consolidada como determinante fonte de recurso para o fomento da pesquisa acadêmica.

A priorização das demandas parte dos objetivos e metas traçados no PDI, bem como do levantamento de pontos de urgência e de aprimoramento a partir dos resultados das avaliações institucionais. A orçamentação participativa por unidade concretiza essa priorização. Os departamentos, unidades acadêmicas básicas para o planejamento e execução orçamentária, têm como atribuições:

- Elaborar semestralmente sua programação acadêmica, propondo as medidas acadêmicas e administrativas necessárias à sua execução.
- Demandar alterações orçamentárias de acordo com suas necessidades básicas para seu correto funcionamento.
- Promover o cumprimento das dotações orçamentárias aprovadas.

As demandas de pessoal docente dos departamentos são encaminhadas à Vice-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, que organiza o planejamento global e anual da vida acadêmica da universidade. As demandas de custeio e capital são apreciadas pela Vice-Reitoria para Assuntos Administrativos, que, em conjunto com as direções dos centros, estabelece o limite orçamentário anual para cada departamento. As demais unidades, não acadêmicas, procedem de maneira similar aos departamentos, e encaminham suas demandas orçamentárias às vice-reitorias às quais estão subordinadas.

Cabe à Vice-Reitoria para Assuntos Administrativos, com base nas demandas dos departamentos e unidades, elaborar a proposta orçamentária da PUC-Rio, apresentá-la ao reitor para validação e submetê-la ao Conselho Diretor da Entidade Mantenedora para aprovação. Para a execução, durante o exercício financeiro, as unidades recebem mensalmente a verba aprovada para custeio e, quando solicitados, os valores destinados aos investimentos.

A sustentabilidade financeira, dimensão 10 do SINAES, integra a autoavaliação institucional por meio da análise dos especialistas, a saber, a equipe da Vice-reitoria para Assuntos Administrativos, que faz sua avaliação técnica com base nas metas estabelecidas no PDI. Neste triênio, a Vice-Reitoria integrou um Grupo de Trabalho (GT) para aprofundamento da avaliação desta dimensão, seguido da participação em uma Comissão que unifica o trabalho de diferentes GTs para a definição de ações de planejamento. Os resultados deste trabalho no âmbito financeiro são sintetizados nesta seção.

Em 1º de setembro de 2022, o Reitor da PUC-Rio constituiu, por um período de seis meses, o Grupo de Trabalho (GT) responsável pela preparação do Planejamento Estratégico para Sustentabilidade Financeira da PUC-Rio, nascido da necessidade de responder aos desafios de sustentabilidade financeira das instituições de ensino superior no Brasil. Em março de 2023, esses GTs foram unificados num novo grupo, composto por egressos das equipes anteriores e nomeado pelo Reitor como Comissão de Acompanhamento de Ações Estratégicas (Portaria 21/2023). Essa Comissão tem a incumbência de unificar e amadurecer os resultados dos GTs anteriores, além de encontrar as formas de diálogo e ação junto à comunidade universitária e suas instâncias de gestão, de modo a garantir a continuidade do processo, com vista a maior eficácia de resultados.

O trabalho do planejamento estratégico teve como base o Marco Referencial da PUC-Rio, considerando sua identidade e missão como universidade privada, confessional e sem fins lucrativos (comunitária). O cenário de recessão mundial e os impactos da pandemia foram pontos limitadores importantes, considerados na avaliação e planejamento.

O planejamento resultante está organizado em sete diretrizes estratégicas, amplamente integradas e desdobradas a partir da referida visão de futuro. Cada uma dessas frentes contou com análise dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), que deu origem à proposição de objetivos estratégicos com conjuntos de ações específicas.

O plano estratégico para a sustentabilidade financeira<sup>26</sup> busca tornar a PUC-Rio resiliente às condições contextuais desfavoráveis do cenário nacional e internacional, assegurando que a instituição continuará a contar, no futuro, com recursos adequados para se manter como uma universidade de pesquisa de grande prestígio. Na avaliação da área financeira:

- A retomada da orçamentação participativa por unidade já vem permitindo uma percepção mais nítida de como a universidade se sustenta, possibilitando acompanhamento mais eficaz de seu custeio e avaliação mais clara de limites e possibilidades de cada fonte de recurso. É a partir desse quadro mais nítido que se poderá avaliar como a estrutura de financiamento da universidade deverá evoluir.
- A eficiência e racionalização de custos vem sendo um vetor importante de sustentabilidade, por meio da reestruturação organizacional e de processos.
- A integral sustentabilidade da PUC-Rio será resultado de um planejamento que considere não apenas suas fontes principais de receita, mas um equilíbrio complexo, que leve em consideração o fato de a universidade ser uma empresa de ensino, pesquisa e extensão, nas mais diversas áreas do conhecimento. Muito trabalho está sendo feito para integrar nesse equilíbrio fatores como investimento interno, comunicação e marketing institucional, entre outras variáveis.

A avaliação externa por ocasião do recredenciamento institucional destaca o mérito da orçamentação participativa e da criação da Comissão de Ações Estratégicas. Contudo, como o trabalho desta comissão, quando da visita, ainda estava em andamento, os avaliadores recomendam a definição de metas objetivas e mensuráveis para o monitoramento e acompanhamento da implementação das ações estratégicas.

#### **4.2.5. EIXO 5: INFRAESTRUTURA**

Em 2021, a PUC-Rio teve como uma de suas prioridades a avaliação e preparação de sua infraestrutura para o retorno das atividades presenciais no contexto da pandemia de COVID-19. Isso incluiu a criação de documentos normativos e preventivos, como 'Diretrizes e Ações Normativas e Preventivas de Saúde e Segurança – COVID-19' e 'Protocolos de sala de aula - 2022.1', focando em medidas como controle de atestados de vacinação, ventilação adequada, limitação da ocupação de espaços comuns e salas de aula, distanciamento social, e disponibilização de álcool gel, entre outras medidas para evitar aglomerações e garantir a segurança sanitária.

Em 2022, com o retorno integral das atividades presenciais, houve um esforço intensivo para aprimorar e conservar a infraestrutura do campus, adaptando-a aos novos padrões de segurança sanitária impostos pela pandemia. Neste mesmo ano, no âmbito da reestruturação institucional, foi constituída a Vice-

---

<sup>26</sup> Uma síntese do pilar "Sustentabilidade Financeira" é apresentada à comunidade no vídeo institucional disponível em: [https://youtu.be/m23e4Gj\\_Bzw](https://youtu.be/m23e4Gj_Bzw).

Reitoria de Infraestrutura e Serviços, para integrar e melhor gerenciar as áreas de infraestrutura física e digital, serviços e tecnologia da informação, além de gerir parcerias com concessionárias e prestadores de serviços terceirizados. Essa nova estrutura visa a otimização das operações e a melhoria contínua do ambiente universitário em diversos aspectos, incluindo a sustentabilidade e a acessibilidade.

Em 2023, na avaliação interna bienal envolvendo alunos, professores e funcionários, em relação à infraestrutura, a Avaliação Global do Campus foi realizada, considerando-se três indicadores: Conservação, Segurança e Acessibilidade. Conforme exposto no Gráfico 9 as avaliações foram bastante satisfatórias.

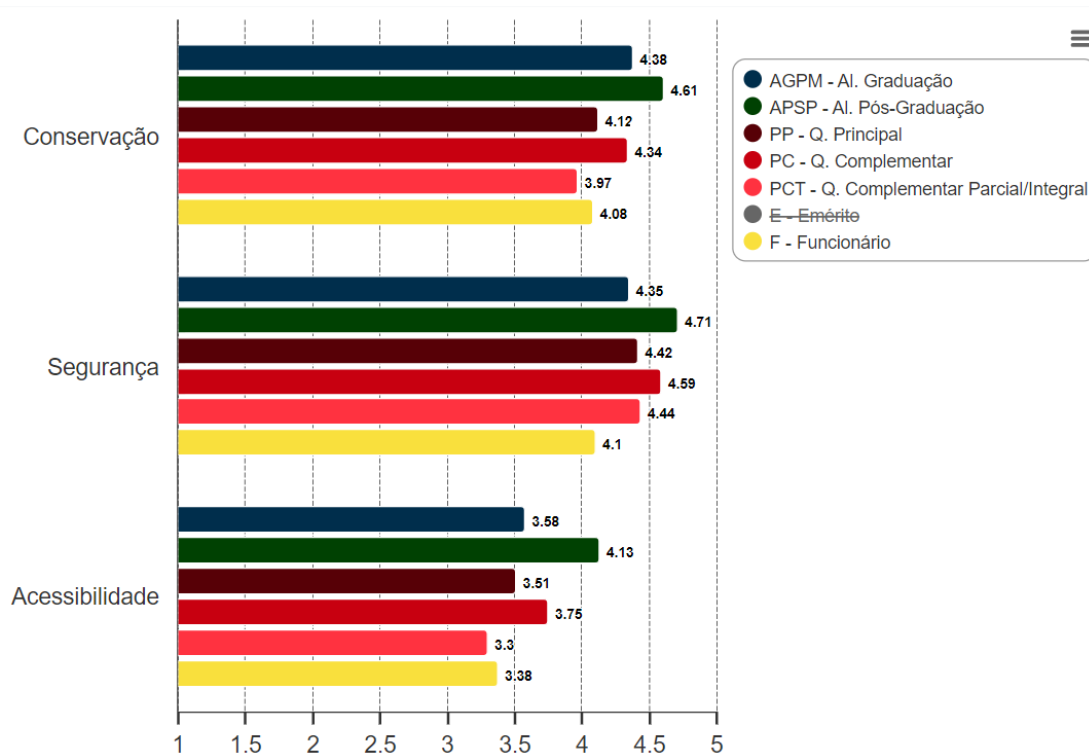


Gráfico 9: Avaliação Global do Campus

Em 2023, a análise do indicador "Acessibilidade" indicou uma consistência em relação a anos anteriores, revelando-se um ponto sensível, mesmo diante de esforços significativos para avanços e a implementação de objetivos estabelecidos no Plano de Acessibilidade, com previsão de continuidade até 2025. Apesar desses esforços, identificam-se ainda áreas que necessitam de intervenções para aprimorar o acesso e a mobilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, tais como o aumento do número de rampas; adaptação sonora dos elevadores para pessoas cegas; e os obstáculos à livre circulação pelo campus, como pavimentos irregulares e barreiras físicas.

A Biblioteca da universidade, na avaliação de 2023, sobressaiu-se como um dos aspectos mais elogiados na Avaliação Interna, mantendo o padrão de excelência já observado em avaliações anteriores. Foram muito bem avaliados os quatro indicadores principais: Atendimento, Instalações Físicas, Acervo e o Sistema Integrado de Bibliotecas, conforme indicado no Gráfico 10. O serviço de atendimento oferecido pela biblioteca se destacou especialmente, figurando entre os cinco pontos mais valorizados da universidade tanto por alunos de graduação quanto por professores, reafirmando a biblioteca como um recurso central e altamente apreciado no contexto acadêmico.

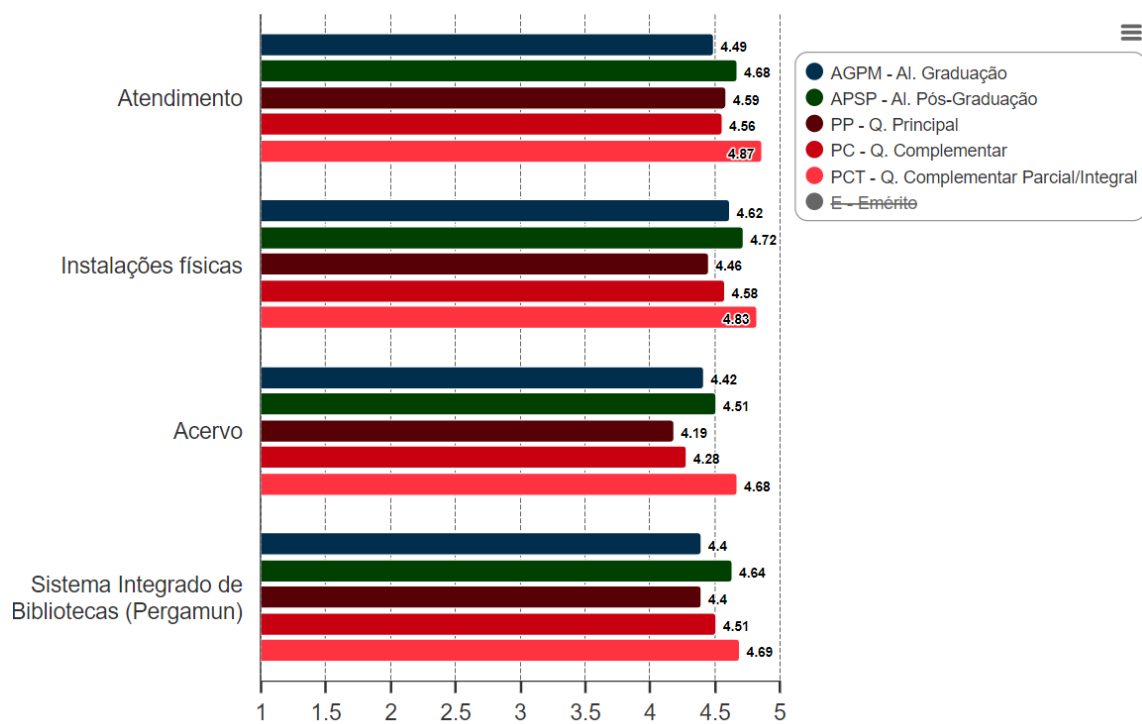


Gráfico 10: Biblioteca

Em 2023, os recursos de informática disponibilizados pela Diretoria de Infraestrutura de TI da PUC-Rio, antes chamada de RDC, foram altamente elogiados na avaliação interna, destacando-se especialmente em atendimento e instalações, conforme expresso no Gráfico 11. Apesar disso, o serviço de *Wi-Fi* mostrou-se um ponto a melhorar. O atendimento da diretoria figura entre os cinco melhores da universidade para alunos de graduação, pós-graduação e funcionários. Embora os sistemas computacionais como o Sistema de Requerimentos e o PUC Online tenham recebido avaliações positivas, a integração entre diferentes sistemas foi apontada como um desafio. Adicionalmente, houve algumas críticas relacionadas à manutenção e atualização dos recursos e equipamentos de TI dispersos pelo campus.

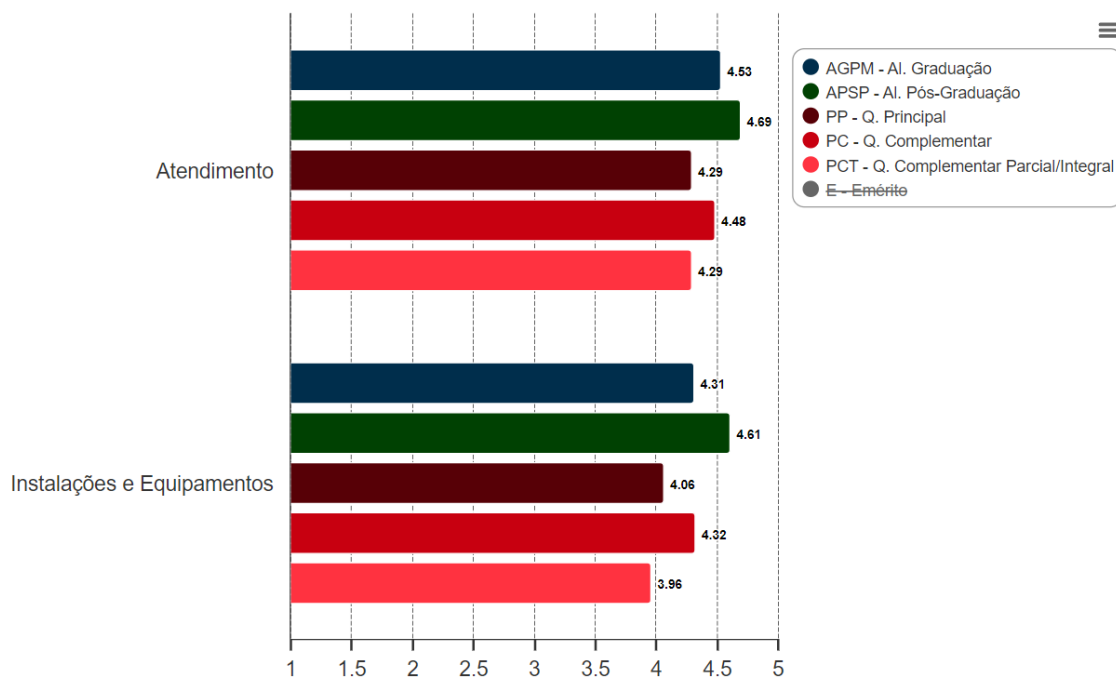


Gráfico 11: Recursos de Informática para alunos e professores

A avaliação dos serviços de alimentação na PUC-Rio, em 2023, recebeu *feedback* positivo de todos os grupos de participantes no que diz respeito à qualidade e capacidade das instalações físicas. Esta melhoria é atribuída à expansão dos serviços, incluindo a inauguração de novas lanchonetes nos últimos anos, que, atendendo a demanda de avaliações anteriores, contribuíram para manter ou elevar a avaliação da variedade e qualidade das opções disponíveis. Contudo, os custos associados aos serviços de alimentação, incluindo tanto o refeitório universitário quanto os estabelecimentos terceirizados, emergiram como um dos aspectos mais criticados na Avaliação Interna de 2023. Os preços dos alimentos estão entre os cinco principais aspectos apontados para melhorias em vários perfis de participantes, ressaltando a necessidade de atenção para tornar a alimentação mais acessível dentro do campus. Os resultados são expressos no Gráfico 12 e no Gráfico 13.

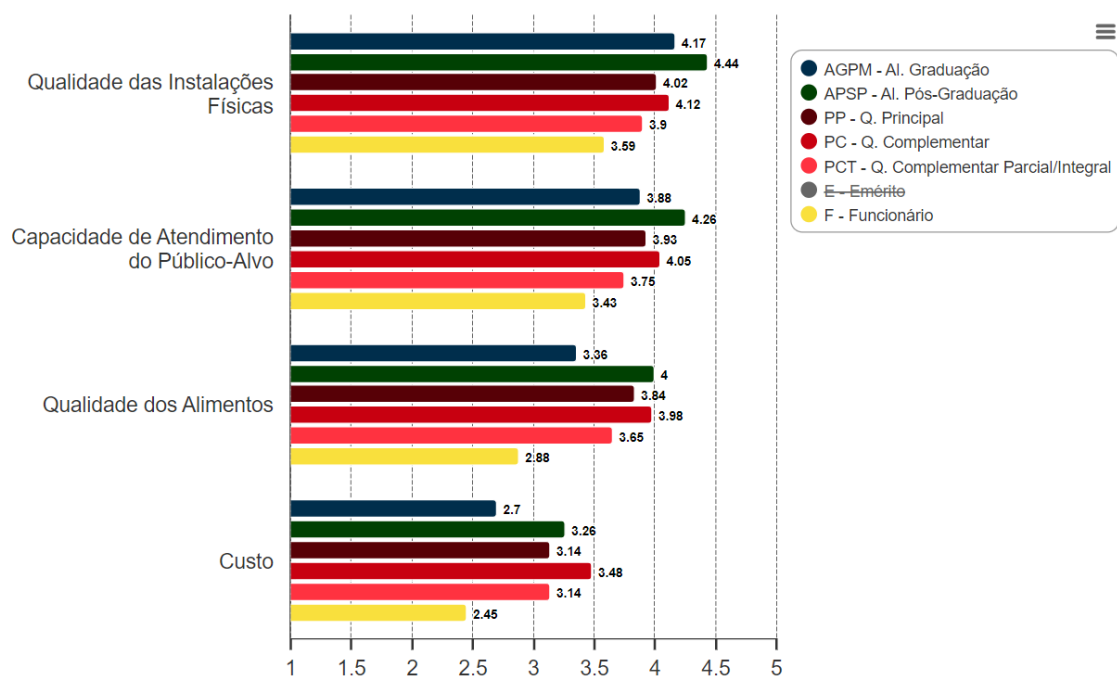


Gráfico 12: Restaurante Universitário (Bandejão)

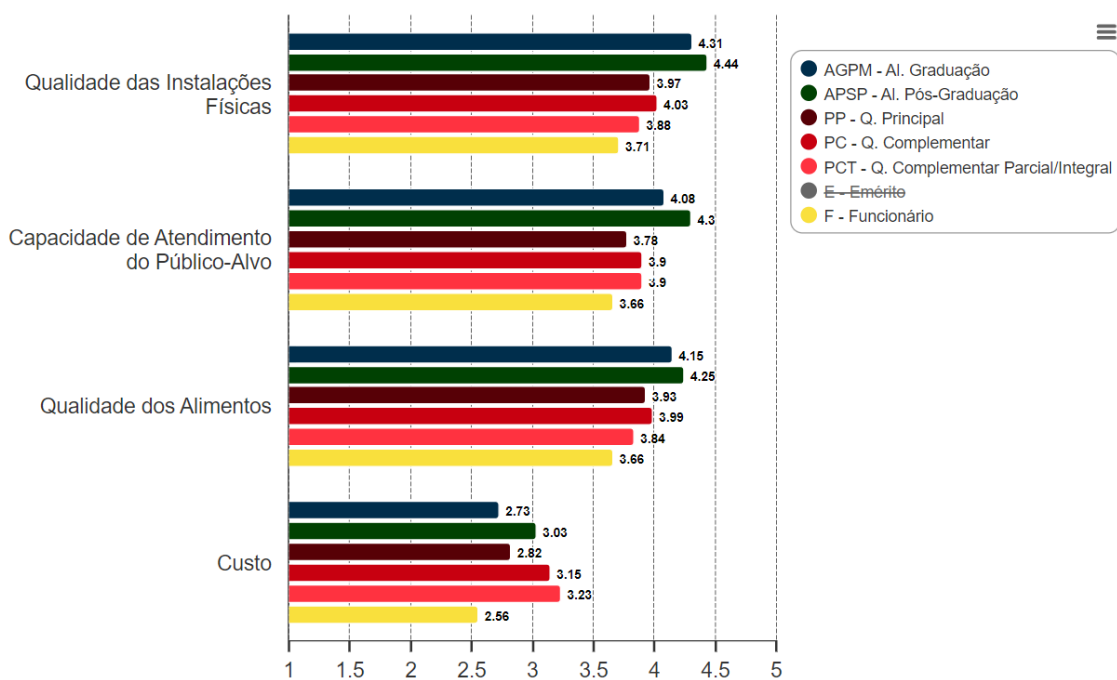


Gráfico 13: Restaurantes e Lanchonetes do Campus

Ainda em 2023, na visita virtual *in loco* referente ao processo de credenciamento, a universidade obteve avaliações positivas de sua infraestrutura. Destacaram-se os espaços dedicados ao atendimento dos discentes, abrangendo áreas acadêmicas, psicopedagógicas, sociais, culturais e institucionais, todos atendendo às necessidades com acessibilidade e adequação variada. A infraestrutura dos laboratórios também foi elogiada, incluindo instalações acessíveis e bem equipadas para diversas áreas de estudo,

com menção especial a recursos didáticos inovadores como a mesa anatômica virtual 3D. A percepção da comissão avaliadora revelou-se consistente com a avaliação da comunidade universitária, que atribui médias muito satisfatórias à estrutura acadêmica da PUC-Rio. No entanto, a avaliação externa das salas de aula foi menos favorável. Da perspectiva da comissão, apesar de atenderem às necessidades institucionais em termos de adequação e acessibilidade, observou-se a falta de cadeiras adequadas para obesos e a ausência de tecnologias diferenciadas nas salas de aula. A comunidade universitária também avalia bem a qualidade das salas de aula, como indicam as médias expostas no Gráfico 14. A análise dos comentários textuais busca a ampliação do número de salas com mobiliário de configuração flexível para diferentes atividades pedagógicas e na renovação de carteiras que melhor atendam ao uso de dispositivos computacionais móveis.

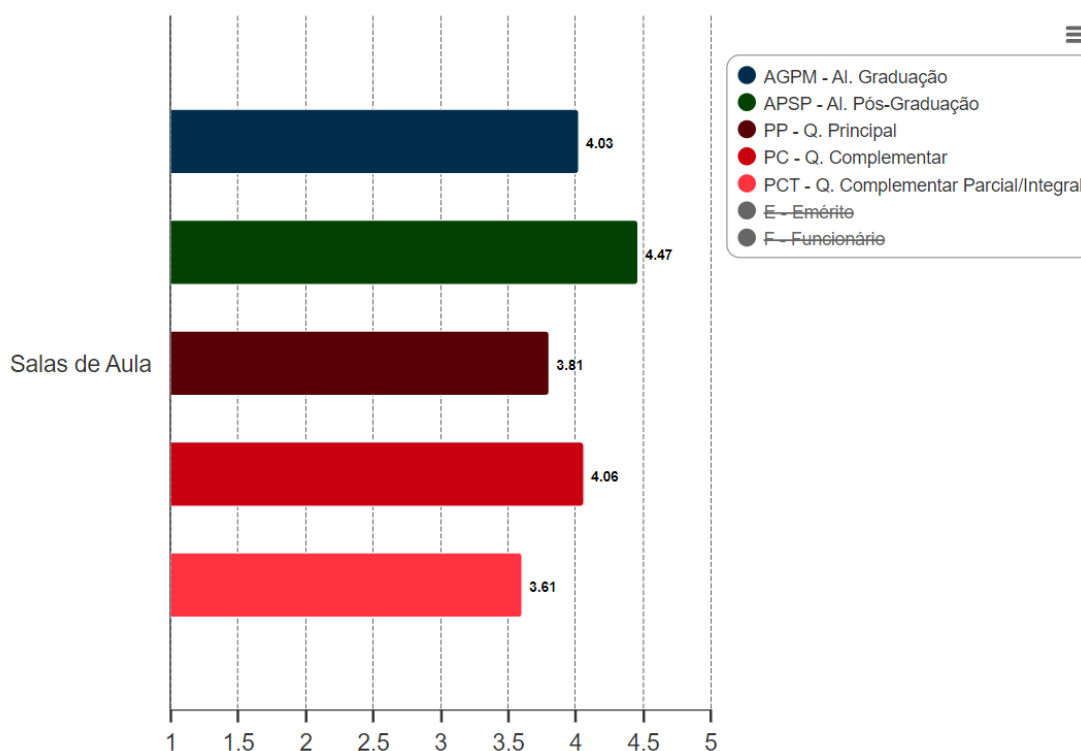


Gráfico 14: Salas de Aula

Os auditórios e anfiteatros da universidade foram reconhecidos pela acessibilidade, conforto e recursos tecnológicos multimídia avançados, tanto pela comissão de avaliação para recredenciamento institucional, quanto pela comunidade universitária. O Gráfico 15 apresenta a avaliação dos auditórios e laboratórios.



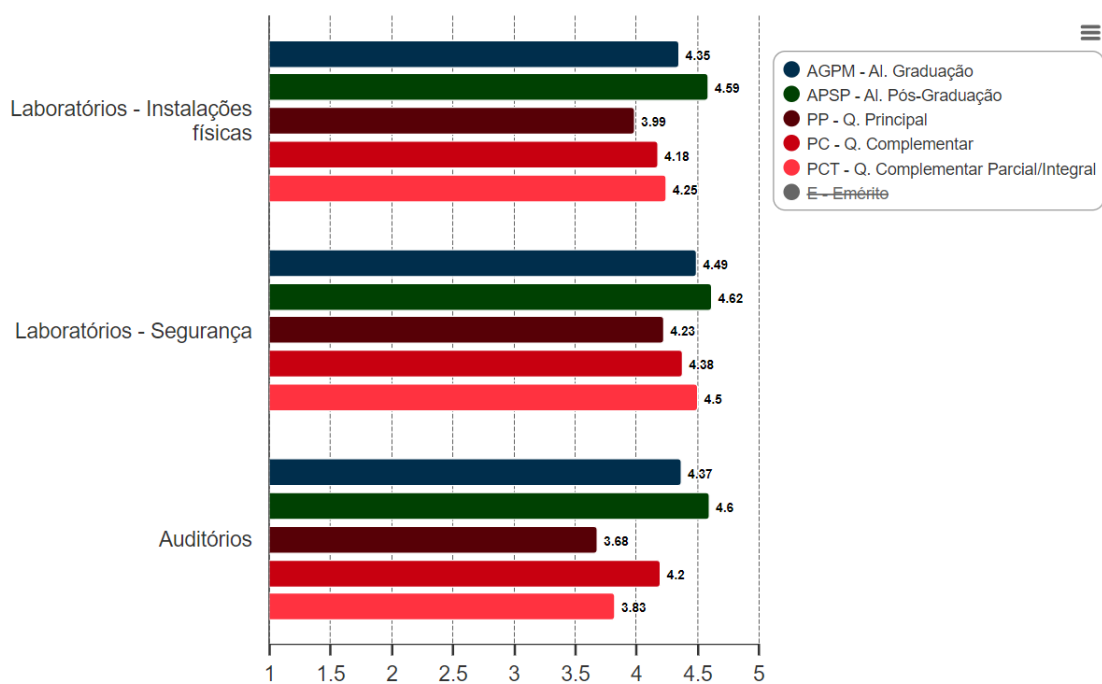


Gráfico 15: Laboratórios e Auditórios

Essas informações ressaltam os pontos fortes da infraestrutura da PUC-Rio, bem como as áreas que ainda requerem melhorias.

## 5. SÍNTESE DIAGNÓSTICA

A CPA considera que o triênio 2021-2023 foi um período muito produtivo em termos das atividades de planejamento e avaliação, tendo revelado, sobretudo, um amadurecimento da comunidade universitária em termos de sua participação nos processos realizados.

A síntese diagnóstica dos principais tópicos abarcados no período encontra-se organizada em tornos dos eixos propostos no âmbito do SINAES.

### Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional

O início do triênio, ao longo do ano de 2021 e primeiro semestre de 2022, caracterizou-se como um período fortemente voltado para a realização de ações resultantes das avaliações realizadas durante a pandemia. A preparação para a retomada das atividades presenciais e a consecução deste retorno foram a prioridade, fortemente amparadas pelo *feedback* de alunos e professores ao longo dos processos avaliativos.

Em 2023 realizou-se uma nova edição da Avaliação Interna, após período de adiamento devido à pandemia. Esta avaliação voltou a ser abrangente em relação aos eixos e dimensões do SINES, e sua coleta de dados envolveu os diversos segmentos da comunidade universitária, utilizando questionários revisados e compatíveis com avaliações anteriores. A Avaliação Interna 2023 apresenta dois indicadores objetivos de sucesso em relação às edições precedentes:

- **Percentual alto de atributos com melhoria de desempenho**, em comparação com os resultados de 2018: A análise comparativa das notas obtidas revela que a maioria dos atributos avaliados em 2023 (77,6%) tiveram avaliações mais positivas ou estáveis quando comparados ao

desempenho em 2018; 62,1% dos atributos foram avaliados de forma positiva e 17,5 mantiveram-se estáveis.

- **Percentual de participação crescente:** A avaliação em 2023 teve o maior percentual de participação da comunidade PUC-Rio entre as últimas 3 realizadas (2018, 2020 e 2023), alcançando um aumento de aproximadamente 4 pontos percentuais em relação à de 2020. À exceção dos alunos de graduação e dos professores eméritos, todos os perfis apresentaram maior engajamento na avaliação de 2023.

Os indicadores parecem ter ligação estreita entre si. A comunidade universitária percebeu, em 2023, melhorias na instituição em vários indicadores, sugerindo que os resultados de avaliações precedentes geraram ações de mudança. A visibilidade de mudanças ao longo do tempo pode ter sido um dos fatores de influência no maior engajamento da comunidade na avaliação de 2023. Ainda há, contudo, demanda para que as autoavaliações tenham maior impacto do ponto de vista prático das ações resultantes, sugerindo uma necessidade de maior visibilidade das medidas adotadas após as avaliações.

No contexto da avaliação dos professores pelos alunos foi identificada a necessidade de revisão do questionário e do sistema para capturar de forma mais eficaz o desempenho docente (*e.g.* questionário mais sucinto e objetivo, incluindo autoavaliações do professor e do aluno).

## **Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional**

O segundo semestre de 2022 foi caracterizado por ações mais voltadas para o planejamento. De modo análogo ao ocorrido na Avaliação Interna 2023, foi possível observar o caráter participativo da comunidade universitária nessas ações, em particular devido às atividades de grupos de trabalho para diagnóstico institucional. Em paralelo e em parceria com esses grupos de trabalho, a CPA trabalhou intensamente na elaboração do PDI 2023-2027. O desafio foi preparar um documento com vigência de cinco anos em um período ainda inicial de mudanças organizacionais, marcado pela posse do novo Reitor e pelo início de ações de renovação e inovação.

Em fevereiro de 2023, os GTs concluíram suas atividades e, em 01 de março de 2023, foi criada a Comissão de Acompanhamento das Ações Estratégicas que, pelo prazo de um ano, deu continuidade à implementação das ações e orientações recebidas, a partir dos resultados apresentados pelos GTs. Como produto, a universidade apresentou seu plano estratégico sustentado por 7 pilares fundamentais, complementando e dando mais corpo ao documento do PDI 2023-2027.

## **Eixo 3 – Políticas Acadêmicas**

A implementação da curricularização da extensão representou o foco principal das atividades de 2022 no âmbito da graduação. As ações envolveram a definição da política de extensão em consonância com a missão da universidade, a reestruturação dos PPCs dos cursos e suas respectivas aprovações nos órgãos colegiados competentes.

Em 2023, na Avaliação Interna, as políticas de ensino nos níveis de graduação e de pós-graduação & pesquisa foram os grandes destaques da avaliação, reafirmando a percepção de excelência que os diversos segmentos da universidade têm do ensino oferecido, sobressaindo-se a excelente avaliação do corpo docente e das ações da Rede de Apoio ao Estudante (RAE) nos âmbitos psicopedagógico, de acessibilidade e de inclusão. Há, inclusive, demanda pela expansão do volume de atendimento da Rede.

No contexto da Graduação, os seguintes pontos merecem atenção:

- Atualização dos currículos para incorporar novos conteúdos mais alinhados com as demandas atuais do mercado de trabalho e com a realidade profissional.
- Revisão da oferta de horários das disciplinas, de modo a minimizar a insatisfação com os horários que dificultam a conciliação com estágios e outras atividades acadêmicas, em particular nos períodos finais dos cursos.
- Aprimoramento das atividades complementares, visando aumentar a relevância das atividades para a formação acadêmica e simplificar os processos de cadastramento e contabilização.
- Revisão e incentivos para melhoria do desempenho dos alunos de graduação na leitura da bibliografia.

Em nível da pós-graduação *stricto sensu*, o desempenho de destaque dos programas da PUC-Rio na avaliação quadrienal da CAPES divulgada em 2022 merece especial menção. A avaliação interna de 2023 também sublinha a força da pós-graduação na universidade, destacando a excelência na formação e na pesquisa. Para assegurar a manutenção da liderança acadêmica e da relevância da instituição no cenário de pesquisa e inovação global, sugere-se:

- Atualização das áreas de concentração e linhas de pesquisa para mantê-las alinhadas com as mudanças contemporâneas.
- Expansão do Quadro Docente, percebido como reduzido para acompanhar a atualização das áreas de concentração e para manter a competitividade na produção científica, fortemente focada em critérios quantitativos de produção.

#### **Eixo 4 – Políticas de Gestão**

Após ter iniciado, em 2022, uma significativa reestruturação organizacional, a avaliação da gestão da universidade foi contemplada na Avaliação Interna 2023. Nesta avaliação, a tradicional participação nos órgãos colegiados foi destacada como um dos pontos fortes da gestão acadêmica, refletindo o empenho da universidade em manter uma cultura de engajamento coletivo. Existe demanda, no entanto, por um planejamento mais participativo da comunidade nos processos de reestruturação e por uma comunicação mais clara das decisões implementadas. Há, entre alguns membros, sentimento relacionado à perda da identidade e da cultura da institucionais.

No âmbito da gestão do corpo docente, a avaliação do Plano de Carreira Docente pelos professores reflete estabilidade e satisfação, especialmente entre o Quadro Principal, ressaltando a eficácia das políticas de qualificação e clareza no plano de carreira. Professores do Quadro Complementar demandam maior representação em comissões de carreira e um processo de avaliação sistemático e periódico, assim como políticas claras de progressão de carreira.

Embora a progressão de carreira para o corpo técnico-administrativo tenha sido um tópico mais crítico de discussão, com sugestões para uma abordagem mais estruturada e uniforme, é notável o esforço contínuo para alinhar as expectativas de carreira com as práticas institucionais. A avaliação de desempenho, uma novidade ainda em fase de adaptação, representa um passo importante na busca por uma gestão de talentos mais transparente e eficaz, indicando um caminho para melhorias futuras.

A política de benefícios, reconhecida como um ponto recorrente de atenção, vem sendo discutida, abrindo espaço para diálogos construtivos sobre como equilibrar as necessidades da comunidade universitária com a viabilidade financeira da instituição.

Em relação à sustentabilidade financeira, considerando o trabalho realizado em 2023 em relação ao plano estratégico, a retomada da orçamentação participativa por unidade já vem permitindo uma percepção mais nítida de como a universidade se sustenta, possibilitando acompanhamento mais eficaz de seu custeio e avaliação mais clara de limites e possibilidades de cada fonte de recurso. É a partir desse quadro mais nítido que se poderá avaliar como a estrutura de financiamento da universidade deverá evoluir.

## **Eixo 5 – Infraestrutura**

Após concentrar o investimento de infraestrutura na demanda gerada pela pandemia, ou seja, no suporte ao trabalho e ao ensino a distância, esforços foram redobrados para preparar o retorno presencial em 2022, com medidas de segurança e saúde, como controle de acesso e distanciamento. Além disso, a universidade reestruturou sua organização, criando a Vice-Reitoria de Infraestrutura e Serviços, no segundo semestre de 2022, para integrar e otimizar a gestão de serviços e infraestrutura do campus.

Em 2023, os resultados da avaliação interna evidenciaram uma clara melhoria na percepção da qualidade da infraestrutura da PUC-Rio por meio das avaliações positivas e superiores às de avaliações anteriores em vários indicadores, reconhecendo os esforços de aprimoramento empreendidos. A avaliação da Biblioteca e da Diretoria de Infraestrutura de TI foram os destaques. Além disso, os espaços de atendimento ao aluno e os laboratórios, com ênfase em ferramentas inovadoras como a mesa anatômica virtual 3D, foram reconhecidos por sua eficácia e acessibilidade. A qualidade e acessibilidade dos auditórios e anfiteatros também foram apreciadas. Contudo, as salas de aula apresentaram necessidades de melhorias, particularmente na disponibilidade de cadeiras para pessoas obesas e na integração de tecnologias educacionais mais modernas, sugerindo a importância de atualizações para melhor satisfazer as necessidades acadêmicas.

Os serviços de alimentação foram elogiados por suas melhorias significativas, apesar de os custos associados ainda serem considerados um aspecto crítico devido à disparidade entre preço e qualidade. A necessidade de ampliar a cobertura e a estabilidade da *Wi-Fi* no campus foi um outro ponto a aprimorar.

Um desafio destacado é o aprimoramento da acessibilidade no campus, enfrentado pela universidade devido à estrutura antiga de suas construções. O Plano de Acessibilidade da PUC-Rio, que visa abordar estas questões, está em execução e irá continuar suas ações até 2025, refletindo o compromisso da instituição em criar um ambiente inclusivo e acessível para todos.

## **6. AÇÕES PREVISTAS**

Em entrevista sobre a abertura do ano letivo de 2023<sup>27</sup>, Pe. Anderson Antonio Pedroso, S.J., Reitor da PUC-Rio, destacou a fase de renovação, mudança e inovação pela qual a universidade está passando, desde setembro de 2022, destacando que, ao longo de 2023, haveria a continuidade do planejamento estratégico, por meio de discussões com diversos grupos de trabalho e comissões.

Este processo culminou, em dezembro de 2023, com o lançamento do plano estratégico da universidade,

---

<sup>27</sup> <https://pucurgente.com.puc-rio.br/puc-rio-um-verdadeiro-projeto-de-pais/>

que compartilha a visão de futuro da PUC-Rio e oferece 7 pilares básicos de desenvolvimento<sup>28</sup>. Estes pilares complementam o PDI 2023-2027 e servirão de guias para implementação de ações em todos os níveis da universidade. São eles:

- Ações Afirmativas e Inclusão
- Campus: Espaço Educativo
- Sustentabilidade Financeira
- Estímulo à Inovação
- Governança Ética
- Ensino, Pesquisa e Extensão
- Comunicação Institucional.

Houve, entretanto, um descompasso entre o andamento deste plano estratégico, que contempla uma visão de longo prazo de 2024 a 2030, e os prazos de vigência do PDI da PUC-Rio. Havia um PDI com vigência até dezembro de 2022. Portanto, a universidade tinha a necessidade de elaborar um novo documento ao longo de 2022, com início de vigência em 2023. Para lidar com este descompasso, a CPA trabalhou no novo PDI em paralelo ao trabalho de planejamento estratégico citado, sempre em contato com os GTs em andamento. Deste modo, o PDI resultante, que contempla o período de 2023 a 2027, reflete mais marcadamente a descrição da nova estrutura organizacional da PUC-Rio, ainda em consolidação, e um período de mapeamento das necessidades por parte da nova equipe gestora.

Em termos mais objetivos e focalizados nas ações da CPA, um conjunto de ações previstas se concentrarão nos seguintes linhas:

Atualização do PDI 2023-2027, incorporando os resultados do plano estratégico, concluído em dezembro de 2023, e revisando políticas, objetivos e metas.

- Divulgação dos resultados da Avaliação Interna 2023 de acordo com as seguintes etapas:
  1. Validação dos resultados no sistema Avalie (revisão de gráficos e planilhas): janeiro/2024 (realizada)<sup>29</sup>.
  2. Preparação de Relatório Interno com análise detalhada dos dados quantitativos e qualitativos: janeiro/2024 (realizada).
  3. Apresentação de Relatório Interno à Reitoria e à Vice-Reitoria Acadêmica: fevereiro/2024 (realizada).
  4. Encaminhamento do Relatório Interno aos 6 vice-reitores: fevereiro/2024 (realizada).
  5. Primeira fase de divulgação dos resultados junto à comunidade universitária, por meio da visualização online dos resultados no sistema Avalie: fevereiro/2024 (realizada).
  6. Reuniões de planejamento de ações decorrentes da avaliação junto aos vice-reitores: março-abril/2024 (em andamento).

---

<sup>28</sup> O plano estratégico da PUC-Rio e os 7 pilares que o organizam estão disponíveis em: [https://www.puc-rio.br/noticias/puc-rio\\_sete-pilares.html](https://www.puc-rio.br/noticias/puc-rio_sete-pilares.html)

<sup>29</sup> As primeiras etapas previstas para a divulgação da Avaliação Interna já estão em andamento, embora não integrem os resultados analisados neste relatório por fugirem do escopo do triênio 2021-2023.

7. Apresentação dos resultados a decanos, diretores e coordenadores: abril/2024.
  8. Retorno à comunidade dos resultados da Avaliação com análise por eixo e proposição de ações revistas: maio/2024.
- Acompanhamento da tramitação final do processo de credenciamento institucional.
  - Acompanhamento das visitas de reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso, com participação em reuniões agendadas pelas comissões de avaliação.
  - Preparação para o credenciamento em EAD, com abertura de protocolo: abril/2024.
  - Implementação-piloto do acompanhamento de egressos em cursos de graduação selecionados: primeiro semestre de 2024.
  - Revisão do sistema de avaliação de professores pelos alunos de graduação: segundo semestre de 2024.