



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
GABINETE DA REITORIA (GR)**

Rod. Washington Luís km 235 - SP-310, s/n - Bairro Monjolinho, São Carlos/SP, CEP 13565-905
Telefone: (16) 33518024 - <http://www.ufscar.br>

Ofício nº 478/2025/GR/R

São Carlos, 09 de dezembro de 2025.

Para:
Conselho Universitário

Assunto: Para inclusão na pauta do Conselho Universitário - proposta de criação da ProPlan

Prezados(as) Senhores(as),

Estamos próximos de encerrar o primeiro ano desse segundo ciclo de gestão da nossa Universidade. Ao longo do tempo foi possível mapear fragilidades, desenhar soluções e construir caminhos para que possamos seguir avançando tanto na área acadêmica quanto na gestão administrativa da UFSCar. No intuito de aprimorar o processo de planejamento, gestão e governança, apresentamos ao Conselho Universitário proposta de criação e implantação de uma nova Pró-Reitoria, a ProPlan: Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Governança, em substituição à Secretaria Geral e Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Essa proposta se mostrou factível graças à ampliação da estrutura de Cargos e Funções da UFSCar, recém promovida pelo Ministério da Educação.

Acreditamos que a aprovação da proposta e sua subsequente implementação, trará ganhos de grande e positivo impacto para nossa Universidade. A proposta detalhada encontra-se no documento anexo (documento SEI 2103750).

Certa de contar com o apoio deste respeitado Conselho, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Ana Beatriz de Oliveira

Reitora



Documento assinado eletronicamente por Ana Beatriz de Oliveira, Reitor(a), em 09/12/2025, às 18:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufscar.br/autenticacao>, informando o código verificador 2103736 e o código CRC 0CE77DAE.

PROPOSTA DE CRIAÇÃO

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E GOVERNANÇA

ProPlan

UFSCar
55
anos

2025

Sumário

1.	Introdução.....	1
2.	Fundamentação Histórica do Planejamento Institucional	3
2.1	Origem e evolução do planejamento na UFSCar.....	3
2.2	Expansão multicampi e complexificação institucional.....	4
2.2.1	Principais Desafios da Expansão	4
2.3	Marcos normativos nacionais que impactaram o planejamento.....	5
2.3.1	Marco Regulatório de Dados e Transparência	6
2.3.2	Exigências do e-MEC, ENADE e Avaliações do INEP	7
3.	Diagnóstico Institucional da Estrutura Atual.....	7
3.1	Estrutura organizacional e limitações da SPDI.....	7
3.2	Análise das demandas estratégicas contemporâneas	9
3.3	Diagnóstico da maturidade institucional.....	10
4.	Fundamentação Institucional e Legal para a Criação da ProPlan	11
4.1	Adequação ao PDI 2024–2028	12
4.1.1	Princípios de Governança multicampi.....	12
4.2	Exigências dos órgãos de controle	13
4.3	Convergência com modelos adotados por outras universidades federais	14
4.4	Posicionamento Estratégico da UFSCar	15
5.	Justificativa Estratégica para a Criação da ProPlan	15
5.1	Superação de limites estruturais uma questão de coerência sistêmica	16
5.2	Integração Multicampi: Planejamento como Instrumento de Unidade Territorial	16
5.3	Gestão baseada em evidências.....	17
5.4	Sustentabilidade Institucional de Longo Prazo	18
5.4.1	Expansão Institucional, o Planejamento como força motriz para o Crescimento Sustentável	19
5.5	A ProPlan como Guardiã da Perenidade Organizacional.....	19
6.	Proposta de Criação da Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Governança	21
6.1	Visão Institucional da PROPLAN.....	21
6.2	Valores Institucionais da PROPLAN	21
6.3	Objetivos Estratégicos da PROPLAN	21

7.	Competências e Atribuições dos Cargos de Pró-Reitor(a) e Pró-Reitor(a) Adjunto(a)	23
7.1	Pró-Reitor(a).....	23
7.2	Pró-Reitor(a) Adjunto(a)	23
8.	Cronograma Executivo de Implementação da ProPlan	24
8.1	Primeira Etapa: Implantação Imediata e Transição SPDI → ProPlan	24
8.1.1	Instalação formal da ProPlan.....	24
8.1.2	Transição operativa da SPDI para ProPlan	24
8.2	Segunda Etapa: Consolidação, estudos e prospecção de novas unidades.....	24
8.2.1	Estudos internos estruturantes.....	25
8.2.2	Prospecção e avaliação de unidades passíveis de incorporação	25
8.2.3	Consolidação dos estudos e desenho da estrutura futura.....	25
8.2.4	Preparação para incorporação gradual.....	25

1. Introdução

A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), desde sua criação em 1968, consolidou-se como uma instituição pública de referência no cenário nacional e internacional pela excelência em ensino, pesquisa, extensão e inovação. Ao longo de mais de cinco décadas, a universidade passou por um processo contínuo de expansão territorial, diversificação de áreas de conhecimento e ampliação de sua infraestrutura multicampi, incorporando novos cursos, modalidades formativas e estruturas administrativas. Essa trajetória, marcada por crescimento quantitativo e qualitativo, produziu um ambiente institucional de elevada complexidade, no qual a coordenação estratégica, a gestão orientada por dados e o planejamento integrado tornaram-se elementos indispensáveis para assegurar a sustentabilidade acadêmica, administrativa e financeira da instituição.

Com o avanço das políticas públicas de educação superior, especialmente após a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), do fortalecimento dos mecanismos regulatórios do Ministério da Educação e da institucionalização das práticas de governança pública, a UFSCar passou a operar em um contexto regulatório mais exigente, no qual a articulação entre planejamento, gestão de riscos, avaliação de desempenho e transparência tornou-se obrigatória e fundamental.

• Decreto nº 9.203/2017	• Controle Externo
<p>O Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, representou um marco significativo ao reforçar a imperativa necessidade de que as estruturas administrativas das instituições federais sejam capazes de integrar de forma sistêmica estratégias, informações gerenciais e processos internos. Este decreto estabeleceu as diretrizes e princípios para a governança pública, exigindo que as instituições aprimorem seus processos de tomada de decisão, gestão de riscos e controles internos. Para a UFSCar, isso significa a urgência de garantir a coerência intrínseca entre suas finalidades institucionais, como ensino, pesquisa e extensão, e os resultados organizacionais esperados pela sociedade e pelos órgãos de controle, demandando uma capacidade aprofundada de planejamento e gestão.</p>	<p>A intensificação do controle por órgãos como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) ampliou significativamente a responsabilidade das universidades federais no monitoramento rigoroso de indicadores, na produção sistemática de evidências de desempenho e na prestação de contas detalhada à sociedade. Ao longo do tempo, a atuação desses órgãos evoluiu de uma fiscalização meramente formal para uma análise mais aprofundada da efetividade e economicidade dos gastos públicos. Essa mudança implica que a UFSCar deve não apenas cumprir formalidades legais, mas também demonstrar o valor público gerado por suas atividades, exigindo o desenvolvimento de sistemas robustos de gestão, planejamento estratégico e avaliação para atender às crescentes demandas por transparência, eficiência e responsabilização.</p>

No âmbito interno, ao longo dos últimos 30 anos a Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI) tem desempenhado papel central na coordenação de atividades essenciais ao funcionamento da universidade, incluindo a elaboração e o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a gestão de indicadores, a sistematização de dados, a coordenação dos processos regulatórios do e-MEC, a consolidação dos relatórios de gestão e a operacionalização da gestão de riscos.

<ul style="list-style-type: none"> • Desafio Atual 	<ul style="list-style-type: none"> • Solução Proposta
<p>O volume e a complexidade das atribuições atribuídas à SPDI cresceram exponencialmente nas duas últimas décadas, sem que houvesse expansão correspondente na estrutura organizacional, no quadro de pessoal ou nas prerrogativas hierárquicas da unidade. As crescentes demandas por dados precisos, planejamento estratégico aprofundado e conformidade regulatória têm sobre carregado uma equipe já reduzida. Atualmente, sua atuação envolve 45 produtos institucionais de alta relevância estratégica. Estes incluem, por exemplo, a coordenação da construção do PDI, a elaboração e submissão dos relatórios de gestão anual e da prestação de contas, o monitoramento contínuo de indicadores de qualidade acadêmica e administrativa (como o ENADE e avaliação de cursos), a gestão dos processos de credenciamento e recredenciamento institucional no e-MEC, Censo do Ensino Superior (Censup INEP/MEC), Indicadores Institucionais TCU, o desenvolvimento e implementação de planos de gestão de riscos e integridade, além da condução de pesquisas institucionais e estudos prospectivos. Manter a qualidade e a pontualidade na entrega desses produtos com uma equipe diminuta resulta em sobrecarga de trabalho, risco de atrasos, demandas tempestivas de órgãos de controle (CGU e TCU), potencial comprometimento da qualidade e, em última instância, a dificuldade de dedicar o tempo necessário à análise estratégica e ao desenvolvimento de novas soluções para os desafios da universidade. A estrutura administrativa limitada, por sua vez, restringe a capacidade da SPDI de coordenar efetivamente ações transversais e de exercer a autoridade necessária para garantir a adesão de todas as unidades acadêmicas e administrativas aos planos e políticas institucionais.</p>	<p>Nesse cenário de desequilíbrio entre demandas e capacidade, torna-se não apenas recomendável, mas evidente a necessidade imperativa de reconfigurar a unidade responsável pelo planejamento institucional. Essa reconfiguração implica em elevar substancialmente seu status hierárquico e ampliar de forma decisiva sua capacidade de coordenação e decisão. Não se trata apenas de um ajuste burocrático, mas de uma medida estratégica para assegurar a perenidade e a eficácia da gestão universitária frente aos desafios contemporâneos.</p> <p>A criação de uma Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Governança (ProPlan) constitui a resposta mais adequada e robusta às exigências atuais da universidade. Esta iniciativa alinha a estrutura de planejamento da UFSCar às melhores práticas já adotadas por diversas outras instituições federais e internacionais de ensino superior que reconheceram a importância estratégica de ter uma pró-reitoria dedicada ao planejamento, à gestão e à governança institucionais. Experiências em universidades como a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) demonstram que a elevação do status do setor de planejamento para o nível de pró-reitoria confere a autoridade necessária para articular e integrar políticas, processos e informações em toda a instituição, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a otimização dos recursos. Ao conferir à ProPlan um status de alta administração, a UFSCar se posiciona para garantir maior fluidez e eficácia na implementação de suas estratégias de longo prazo, consolidando uma cultura de planejamento contínuo e gestão baseada em resultados</p>

A **ProPlan** permitirá articular, de forma integrada e estratégica, funções essenciais que hoje se encontram dispersas ou subdimensionadas. Podendo consolidar a **governança do planejamento**, estabelecendo diretrizes claras e metodologias consistentes para todos os níveis da instituição. Sua atuação incluirá o fortalecimento da **inteligência institucional**, por meio da coleta, análise e disseminação qualificada de dados para subsidiar a tomada de decisões, transformando informações brutas em conhecimento estratégico. A **gestão de riscos** será institucionalizada e proativa, identificando, avaliando e mitigando ameaças aos objetivos universitários. A **avaliação e regulação** serão coordenados de maneira sistêmica, garantindo que a UFSCar

atenda não apenas às exigências externas, mas também utilize a avaliação como ferramenta de melhoria contínua. A **gestão de processos** será otimizada para aumentar a eficiência e a eficácia das operações administrativas e acadêmicas, enquanto a **análise de resultados institucionais** proporcionará um monitoramento rigoroso do desempenho da universidade em relação aos seus objetivos estratégicos, permitindo ajustes e aprendizado contínuos.

2. Fundamentação Histórica do Planejamento Institucional

2.1 Origem e evolução do planejamento na UFSCar

A trajetória do planejamento institucional na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) constitui um dos elementos centrais de sua formação organizacional e de sua consolidação como instituição de excelência no cenário nacional. Ao longo de mais de cinco décadas, a universidade desenvolveu mecanismos próprios de organização, regulação interna e acompanhamento das ações acadêmicas e administrativas, mesmo antes da estruturação de marcos legais robustos para o Sistema Federal de Ensino Superior.

Já no início da década de 1990, a UFSCar incorporou, como metodologia orientadora, o **Planejamento Estratégico Situacional (PES)**, concebido por Carlos Matus e fortemente difundido nas políticas públicas latino-americanas. A adoção do PES, em 1992, é um marco emblemático no desenvolvimento institucional da universidade, pois representa a compreensão precoce de que a gestão universitária exige instrumentos dinâmicos, capazes de articular diagnóstico, capacidade instalada, análise de atores, formulação estratégica, monitoramento e contínua reavaliação das metas institucionais.

	Diagnósticos Institucionais Elaborar diagnósticos institucionais periódicos, com análise sistemática dos desafios acadêmicos e administrativos		Metas Estratégicas Estabelecer metas estratégicas alinhadas à vocação científica da universidade e às demandas regionais		Integração de Ações Integrar ações de planejamento e processos de autoavaliação, muito antes da formalização nacional do SINAES
	Acompanhamento Adotar instrumentos de acompanhamento, relatórios anuais de gestão e revisões internas de objetivos		Melhoria Contínua Consolidar uma cultura institucional orientada à melhoria contínua, à racionalização de processos e à tomada de decisão baseada em informações qualificadas		

As práticas de planejamento adotadas na UFSCar desde a década de 1990 contribuíram para a disseminação interna de valores organizacionais como **transparência, responsabilidade institucional, compromisso social e fortalecimento da gestão pública democrática**. Esses elementos tornaram-se parte da identidade institucional, moldando a maneira como a universidade planeja, executa e avalia suas ações em ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão administrativa.

A consolidação dessa cultura interna também permitiu a criação de instrumentos de coleta, sistematização e difusão de dados, essenciais para subsidiar tomadas de decisão. A partir de 1992, a UFSCar passou a produzir relatórios detalhados de suas atividades acadêmicas e administrativas, incluindo informações sobre sua estrutura organizacional, cursos, corpo docente, infraestrutura de pesquisa e indicadores de desempenho

estudantil. Essa tradição de produção sistematizada de dados seria, posteriormente, essencial para a adequação a instrumentos nacionais como o Censo da Educação Superior (Censup INEP/MEC) e o ENADE.

Do ponto de vista organizacional, a adoção do Planejamento Estratégico Situacional estimulou a criação de estruturas permanentes de planejamento, que evoluíram ao longo dos anos em direção a modelos mais complexos. Com a formalização de unidades administrativas dedicadas à coleta e análise de dados, ao acompanhamento de políticas institucionais e à manutenção de registros oficiais, a UFSCar consolidou uma memória institucional robusta, que se tornou parte essencial de sua capacidade de planejamento.

Assim, a fase de origem do planejamento institucional da UFSCar não se restringe à adoção de um método. Ela reflete uma visão estratégica madura, que reconheceu, desde seus primeiros anos, a importância da organização racional das ações institucionais como elemento estruturante da qualidade acadêmica. Esse acúmulo histórico fundamenta a necessidade contemporânea de fortalecer ainda mais essa área, mediante a criação de uma pró-reitoria própria, capaz de dar continuidade, amplitude e institucionalidade ao trabalho consolidado ao longo de mais de três décadas.

2.2 Expansão multicampi e complexificação institucional

A partir dos anos 1990, a UFSCar passou por transformações significativas, que impactaram profundamente sua estrutura de gestão, sua arquitetura organizacional e suas necessidades de planejamento estratégico. A criação dos campi Araras (incorporado em 1991), Sorocaba (2006) e Lagoa do Sino (2014) e o mais novo São José do Rio Preto que inicia seu processo de implementação em 2026, desta forma a UFSCar não apenas ampliou a presença territorial da universidade, mas também introduziu novas demandas operacionais, acadêmicas e administrativas que exigiram reconfiguração dos mecanismos de coordenação interna.

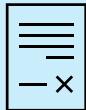
A expansão multicampi significou a transição de um modelo de universidade concentrada em um único campus para uma instituição distribuída geograficamente, com múltiplas identidades acadêmicas, perfis regionais distintos e necessidades específicas em termos de infraestrutura, políticas de pessoal, equipamentos, laboratórios, serviços estudantis e suporte administrativo.

2.2.1 Principais Desafios da Expansão

1	Diversificação de Cursos e Programas A criação dos novos campi resultou na ampliação expressiva do número de cursos de graduação e pós-graduação, com diferentes áreas de vocação, desde biotecnologia e agricultura em Araras, engenharia, administração pública e licenciaturas em Sorocaba, além dos cursos voltados à sustentabilidade e ciências ambientais no campus Lagoa do Sino, enquanto os cursos de São José do Rio Preto serão voltados para as áreas de Artes e Cultura, Ciências humanas e Sociais e Ciências e Tecnologia.
2	Aumento do Corpo Docente e Técnico-Administrativo A expansão institucional demandou a contratação de novos servidores para suprir as necessidades acadêmicas e administrativas, elevando o número total de profissionais e aumentando a complexidade das políticas de gestão de pessoal, distribuição de encargos, coordenação de atividades e suporte às unidades.
3	Diversificação de Infraestruturas Acadêmicas e Laboratoriais A criação de laboratórios, prédios administrativos, bibliotecas, núcleos de pesquisa, áreas experimentais e centros acadêmicos específicos para cada campus ampliou a necessidade de gestão de infraestrutura, manutenção, logística e planejamento de investimentos.

4	Fortalecimento de Políticas de Descentralização Administrativa A fragmentação territorial introduziu a necessidade de delegação de responsabilidades e da criação de estruturas administrativas locais, ao mesmo tempo em que exigiu mecanismos robustos de coordenação central para assegurar alinhamento às políticas institucionais.
5	Aumento da Demanda por Governança Intercampi A expansão física e acadêmica tornou imprescindível a adoção de modelos de governança capazes de harmonizar diretrizes, equalizar oportunidades e assegurar a convergência estratégica entre campi, evitando assimetrias e descompassos no desenvolvimento institucional.

Esse conjunto de transformações levou à ampliação das atribuições da área de planejamento institucional, que passou a operar em um cenário de maior complexidade, envolvendo maior número de unidades acadêmicas e administrativas, fluxos operacionais diversificados e necessidade de articulação contínua entre diferentes atores institucionais. Entretanto, apesar da ampliação das responsabilidades, a estrutura responsável pelo planejamento não evoluiu paralelamente do ponto de vista hierárquico e de pessoal.



Na ausência de uma pró-reitoria dedicada, a SPDI tornou-se responsável por mediar processos e políticas entre múltiplas instâncias, coordenar informações multicampi, integrar dados estratégicos, consolidar relatórios de gestão e assessorar unidades administrativas e acadêmicas em suas demandas de planejamento e avaliação. **Essa sobrecarga estrutural evidencia a necessidade de elevação da área de planejamento ao nível de pró-reitoria, capaz de articular, com autoridade e legitimidade, as políticas institucionais entre os campi.**

A complexificação institucional gerada pela expansão multicampi impactou, de maneira decisiva, a compreensão da UFSCar sobre o papel do planejamento. A partir de então, o planejamento deixou de ser visto apenas como instrumento de organização interna, passando a ser entendido como elemento **estruturante da governança universitária**, essencial para a execução do **Plano de Desenvolvimento Institucional**, orientação para **alocação de recursos**, para o acompanhamento da **execução orçamentária**, para a **avaliação institucional** e para a **condução de políticas de médio e longo prazos**.

Esse cenário reforça a necessidade de estruturas administrativas mais robustas e integradas, que permitam à universidade responder de forma eficiente às demandas decorrentes de sua própria complexidade organizacional.

2.3 Marcos normativos nacionais que impactaram o planejamento

A partir de 2004, o Sistema Federal de Ensino Superior passou a operar sob marcos legais mais estruturados, exigindo das universidades federais práticas de gestão mais complexas, sistemáticas e orientadas por evidências. Esses instrumentos normativos estabeleceram parâmetros de qualidade, avaliação, regulação, governança, integridade, transparência e responsabilização administrativa que passaram a nortear o funcionamento das instituições públicas de ensino superior.

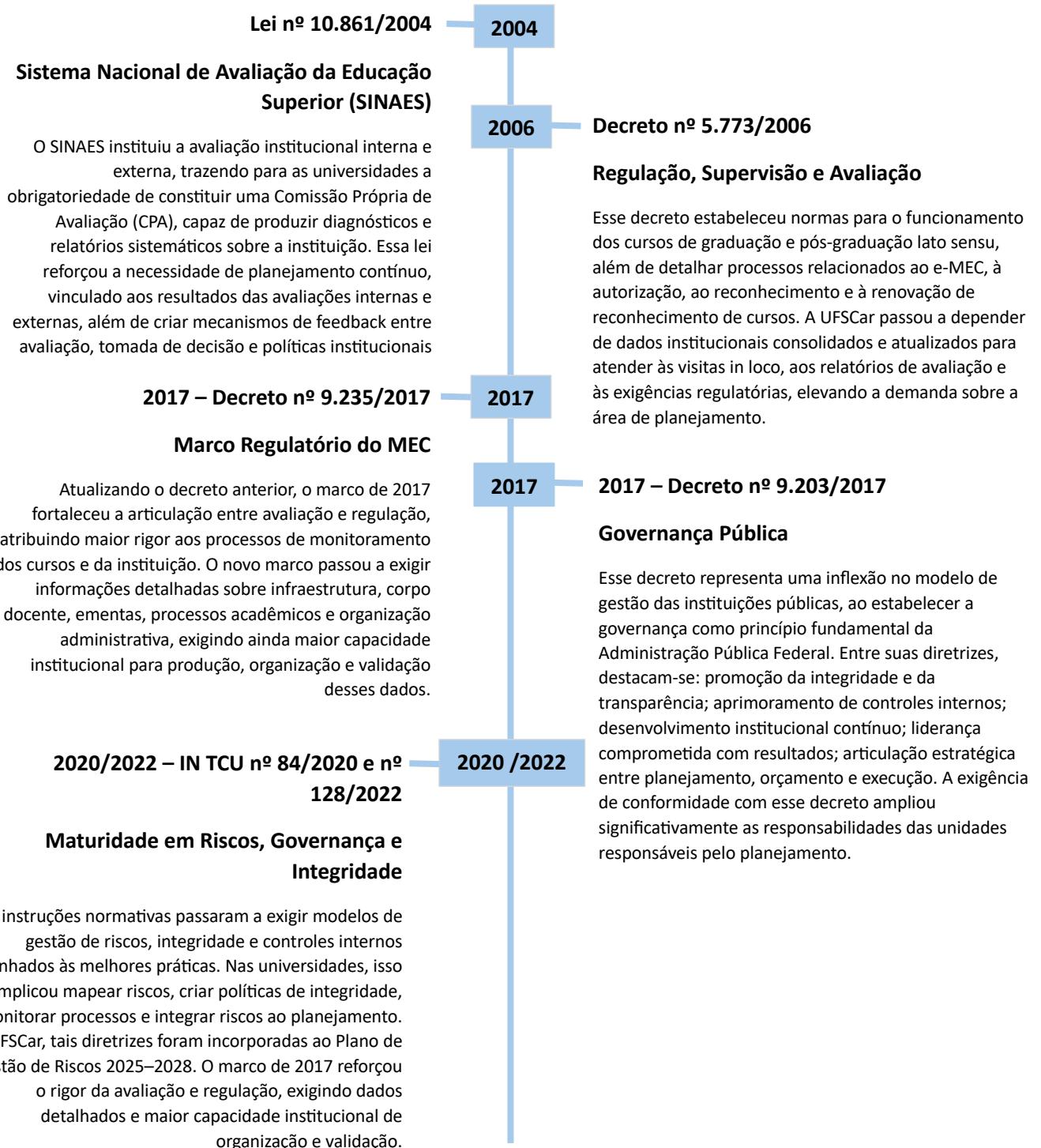


Figura 1: Principais Marcos Normativos

2.3.1 Marco Regulatório de Dados e Transparência

A **Lei de Acesso à Informação** e a **Lei Geral de Proteção de Dados** estabeleceram exigências de transparência ativa, governança de dados, segurança da informação e prestação de contas. Essas normas ampliaram a responsabilidade institucional sobre a produção, gestão e divulgação de dados públicos e sigilosos, além de demandar adequação de sistemas administrativos, políticas internas e equipe qualificada.

2.3.2 Exigências do e-MEC, ENADE e Avaliações do INEP

O conjunto dos processos regulatórios e avaliativos do MEC exige alto grau de organização institucional, produção de dados confiáveis e capacidade de resposta rápida a diligências e auditorias. Tais atividades exigem articulação entre múltiplas unidades, coordenações de cursos, pró-reitorias, CPA, SPDI e Procuradoria Educacional Institucional, tornando **imprescindível a existência de uma unidade de planejamento com status hierárquico elevado**.

3. Diagnóstico Institucional da Estrutura Atual

A realização de um diagnóstico institucional minucioso constitui etapa essencial para a compreensão dos limites, desafios e potencialidades da atual estrutura de planejamento da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). A análise do funcionamento da Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI), unidade atualmente responsável pela coordenação do planejamento institucional, revela um cenário marcado por forte sobrecarga operacional, insuficiência estrutural e crescente complexidade administrativa, amplificada pelos elevados padrões de exigência impostos pelos marcos normativos nacionais. Este diagnóstico, ao evidenciar as limitações da SPDI e o descompasso entre suas atribuições e sua capacidade operacional, fundamenta de maneira robusta a necessidade de criação de uma Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Governança (ProPlan).

3.1 Estrutura organizacional e limitações da SPDI

A estrutura organizacional da SPDI apresenta uma configuração historicamente consolidada, porém incompatível com a magnitude atual das responsabilidades atribuídas à área de planejamento institucional. Conforme registrado nos documentos técnicos referentes ao período de 2024–2025, a SPDI é composta por quatro departamentos formais e um total de apenas **sete servidores técnico-administrativos e um assessor que desempenha as funções de Procurador Educacional Institucional (PEI)**, distribuídos entre atividades de alta complexidade, alto impacto e exigência normativa intensa.

O detalhamento da composição da unidade evidencia a seguinte estrutura mínima:

- **Secretário Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (SPDI)**
- **Assessor: Procurador Educacional Institucional (PEI)**
- **Departamento de Dados Institucionais (DeDI);**
- **Departamento de Gestão de Processos Institucionais (DeGPI);**
- **Departamento de Informações Institucionais (DeInfo);**
- **Departamento de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (DIRC).**
- **Secretaria de Apoio da SPDI**

Cada uma dessas unidades é responsável por atividades que, em outras universidades federais de porte equivalente, encontram-se alocadas em pró-reitorias, diretorias sistêmicas ou superintendências de alto nível. Na UFSCar, entretanto, essas atribuições concentram-se em uma Secretaria Geral, sem autonomia suficiente para orientar, articular ou deliberar sobre processos estratégicos de governança universitária.

Outro elemento crítico identificado é o número reduzido de servidores lotados nas unidades. Com apenas sete servidores técnico-administrativos para coordenar, produzir e acompanhar **45 produtos institucionais de relevância estratégica**, a SPDI opera em condição estrutural que compromete sua capacidade de execução, monitoramento, supervisão e planejamento. Entre esses produtos destacam-se:

- **Relatórios anuais de gestão:** documentos essenciais para prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle;
- **Consolidação de dados institucionais:** base de sustentação para decisões estratégicas da Reitoria e dos Conselhos Superiores;
- **Indicadores de desempenho acadêmico e administrativo:** fundamentais para monitoramento do PDI, dos rankings e de indicadores governamentais;

- **Coordenação e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);**
- **Gestão do e-MEC e coordenação dos processos regulatórios junto ao Ministério da Educação;**
- **Censo da Educação Superior (Censup INEP/MEC):** levantamento de dados censitários do ensino de graduação, abrangendo ingressantes, matriculados, desvinculados, formados, docentes, infraestrutura e outros
- **Indicadores Institucionais exigidos pelo TCU:** levantamento de dados de várias unidades (ProGPe, ProAd, ProGrad, ProACE e outras) para cálculo de indicadores com metodologia do TCU para rankeamento de desempenho institucional.
- **Mapeamento e gestão de processos administrativos:** etapa essencial da governança e da modernização institucional;
- **Execução do Plano de Gestão de Riscos e Integridade,** conforme exigências do TCU, CGU e Decreto nº 9.203/2017;
- **Coordenação do Censo da Educação Superior:** levantamento anual que subsidia políticas federais;
- **Apoio a auditorias internas e externas:** incluindo CGU, TCU, Sest, MEC/INEP e auditorias independentes.

Em termos de magnitude, trata-se de um volume de atividades que ultrapassa significativamente a capacidade operacional de uma Secretaria Geral. A natureza desses produtos exige equipe multidisciplinar, conhecimento técnico especializado, infraestrutura de dados robusta e integração contínua com unidades acadêmicas e administrativas. Entre os riscos decorrentes dessa desproporção, destacam-se:

1. **Risco de descontinuidade** de atividades essenciais, caso ocorram afastamentos, licenças ou vacâncias;
2. **Risco de sobrecarga** dos servidores, gerando impactos na saúde ocupacional e na qualidade do trabalho;
3. **Risco institucional** decorrente de atrasos, inconsistências ou falhas em processos regulatórios, auditoriais ou de planejamento;
4. **Risco reputacional**, especialmente frente a órgãos de controle e à sociedade, em caso de inconsistências nos dados enviados ao MEC, CGU ou TCU;
5. **Risco organizacional** relacionado à incapacidade de implementar políticas de governança, inovação administrativa e planejamento estratégico.
6. **Risco Legal:** inobservância de legislação e/ou normativas vigentes, em constante atualização, por parte dos órgãos de controle (TCU e CGU) ou instâncias regulatórias federais (MEC) e outras (MPF e MPE).

A análise da estrutura atual evidência, portanto, um cenário de vulnerabilidade institucional que requer solução estrutural. Embora a SPDI tenha executado com competência suas atividades ao longo das últimas décadas, a desproporção entre atribuições e capacidade instalada aponta para a necessidade inequívoca de reorganização da área de planejamento, elevando-a ao nível hierárquico de pró-reitoria, de modo a assegurar continuidade, estabilidade e efetividade às ações institucionais.

Outro aspecto relevante é que a SPDI, pela sua natureza administrativa, possui limitações formais de atuação diante de outras pró-reitorias e unidades de alto impacto organizacional. Em termos práticos, a unidade depende de articulações informais ou da mediação direta da Reitoria para garantir a implementação de certas decisões de planejamento e integração de políticas. Tal configuração fragiliza a governança multicampi e reduz a capacidade institucional de alinhamento estratégico entre as diversas áreas da universidade.

Adicionalmente, a ausência de funções gratificadas diretamente vinculadas a certas atividades de planejamento, gestão de dados, avaliação institucional e governança de processos compromete o desempenho das funções críticas e limita a capacidade de operacionalizar ações estruturantes de modernização administrativa. A SPDI opera com recursos humanos insuficientes, equipe reduzida e sem a hierarquia técnica necessária para exercer papel estratégico, sendo uma fragilidade que afeta a instituição.

Por fim, a análise da estrutura organizacional revela que, embora exista grande expertise técnica entre os servidores, a inexistência de uma unidade de apoio robusta, como uma secretaria administrativa plena, uma divisão de estatística, uma coordenação de indicadores ou uma coordenação de avaliação, constitui fator limitante para executar atividades de alta complexidade com eficiência e tempestividade.

3.2 Análise das demandas estratégicas contemporâneas

O período compreendido entre 2018 e 2025 marcou um ciclo de transformações profundas no ensino superior brasileiro e, particularmente, na UFSCar. A universidade enfrentou desafios multiformes, que exigiram reorganização administrativa, intensificação de controles internos, readequação de processos, maior alocação de esforços na coleta e gestão de dados e ampliação das atividades de planejamento estratégico. Nesse período, consolidaram-se diversas tendências que impactaram diretamente o trabalho da SPDI.

a) Pressão crescente por eficiência administrativa: O ambiente das universidades federais passou a operar sob forte pressão por eficiência devido à redução orçamentária e às exigências crescentes de resultados. Entre 2018 e 2025, a UFSCar experimentou:

- cortes orçamentários sucessivos;
- restrições à execução financeira;
- demanda crescente por relatórios e evidências de impacto social;
- necessidade de otimização de processos administrativos.

Essas pressões repercutem diretamente nas responsabilidades da SPDI, que passou a coordenar, entre outras atividades, ações de eficiência administrativa, revisão de processos, modernização institucional e mapeamento de fluxos operacionais.

b) Aumento da carga de prestação de contas e *accountability*: Entre 2018 e 2025, houve incremento substancial nas exigências de prestação de contas por parte de órgãos de controle e da sociedade. A SPDI tornou-se responsável por consolidar dados para atender:

- CGU;
- TCU;
- Ministério da Educação;
- Sistema de Informações Organizacionais;
- Censo MEC;
- Indicadores de integridade e transparência.

Essa ampliação significativa da carga de relatórios reforça a necessidade de equipes maiores e mais especializadas, capazes de produzir análises rápidas, confiáveis e tecnicamente fundamentadas.

c) Fortalecimento do sistema de governança pública: A implementação do Decreto nº 9.203/2017 exigiu que todas as instituições federais adotassem modelos formais de governança, incluindo:

- gestão de riscos;
- integridade;
- transparência ativa;
- melhoria contínua de processos;
- liderança estratégica.

A SPDI assumiu papel central nesse processo, coordenando o Plano de Gestão de Riscos.

d) Exigência de integração entre políticas acadêmicas, administrativas e orçamentárias: O PDI 2024–2028 reforça a necessidade de que políticas institucionais sejam articuladas entre si. No entanto, a ausência de uma pró-reitoria dedicada ao planejamento dificulta:

- articulação entre as demais pró-reitorias;
- alinhamento estratégico;
- coordenação intercampi;
- definição de prioridades;
- execução integrada das metas institucionais.

Por essa razão, a SPDI passou a assumir, informalmente, funções que deveriam ser desempenhadas por uma unidade de maior peso hierárquico.

e) Consolidação de responsabilidades de natureza estratégica: A SPDI acumulou responsabilidades que extrapolam o âmbito de uma Secretaria Geral, incluindo:

- definição e monitoramento de indicadores estratégicos;
- condução do sistema de governança multicampi;
- elaboração de diagnósticos institucionais;
- coordenação da execução do PDI;
- mediação entre diferentes pró-reitorias para alinhamento institucional;
- acompanhamento de marcos regulatórios;
- análise de cenários e estudos de impacto.

A soma dessas atividades evidencia que a SPDI deve exercer, de fato, atribuições típicas de uma pró-reitoria de planejamento, embora sem a estrutura hierárquica correspondente.

3.3 Diagnóstico da maturidade institucional

A UFSCar alcançou, ao longo das últimas décadas, elevado grau de maturidade institucional, caracterizada pela implementação de práticas modernas de planejamento, governança, avaliação e gestão estratégica. Tal maturidade é evidenciada por diversos elementos observáveis em documentos oficiais, na organização administrativa e nas práticas adotadas pela universidade.

a) Institucionalização da gestão de riscos: A UFSCar estruturou seu **Plano de Gestão de Riscos 2025–2028** e **Plano de Integridade 2025-2028**, alinhado às normativas do TCU e CGU, com metodologias avançadas de:

- identificação de riscos;
- análise de impacto;
- definição de planos de mitigação;
- monitoramento contínuo.

Essa institucionalização reforça a maturidade organizacional da universidade e demanda estrutura robusta, com equipes especializadas e autoridade hierárquica.

b) Produção sistemática de relatórios gerenciais: A SPDI coordena a elaboração de:

- Relatórios de Gestão;
- Relatórios de Atividades;

- Relatórios para auditorias;
- Prestação de contas anual;
- Relatório de gestão de Riscos;
- Relatório de gestão de Integridade.

Essa produção sistemática sinaliza uma cultura consolidada de *accountability* e transparência.

c) Consolidação da governança digital: A UFSCar implementou sistemas e processos digitais que fortalecem:

- processo eletrônico (SEI);
- transparência ativa;
- governança de dados;
- integração entre sistemas

A maturidade digital da UFSCar está diretamente relacionada à capacidade de planejamento institucional.

d) Práticas de planejamento com horizonte de médio e longo prazos: A execução do PDI 2024–2028 reforça a adoção de um modelo institucional de planejamento contínuo, integrado, baseado em metas e indicadores. A maturidade desse modelo exige a existência de uma estrutura capaz de:

- acompanhar o ciclo completo de planejamento;
- integrar dados e decisões;
- operar de forma transversal;
- coordenar múltiplas unidades.

g) Necessidade de uma unidade de maior hierarquia: A maturidade institucional alcançada demonstra que a SPDI já opera em nível estratégico, mas sem o status político-administrativo de uma pró-reitoria. Tal desalinhamento compromete a eficácia das ações e limita a autoridade da unidade para:

- deliberar sobre processos intersetoriais;
- gerir conflitos institucionais;
- coordenar ações multicampi;
- supervisionar políticas integradas;
- executar ações estruturantes de gestão pública;
- orientação do orçamento às metas do PDI

4. Fundamentação Institucional e Legal para a Criação da ProPlan

A criação de uma Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Governança (ProPlan) na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) não se trata apenas de uma decisão administrativa, mas de um movimento necessário, coerente e estruturante frente aos marcos normativos, às exigências contemporâneas da governança pública federal e ao estágio de maturidade institucional alcançado pela UFSCar. Essa fundamentação integra três dimensões essenciais: (i) o alinhamento à lógica de planejamento estratégico e ao PDI 2024–2028; (ii) a conformidade com os princípios e diretrizes legais de governança da Administração Pública Federal; e (iii) o atendimento às expectativas e exigências de órgãos de controle, com objetivo de aprimorar o desenvolvimento da instituição, além da convergência com modelos administrativos já consolidados em outras instituições federais de ensino superior.

A UFSCar, enquanto instituição pública multicampi e de elevada complexidade administrativa, encontra-se em uma posição crítica na qual a evolução de sua estrutura organizacional torna-se indispensável para garantir a execução de políticas institucionais estruturantes, o monitoramento de ações de médio e longo prazo e o fortalecimento da cultura de planejamento baseada em dados e evidências. A criação da ProPlan se apresenta,

assim, como marco institucional alinhado às melhores práticas administrativas e indispensável para assegurar que a universidade possa enfrentar adequadamente os desafios impostos pelo cenário educacional, social, político e econômico contemporâneo.

4.1 Adequação ao PDI 2024–2028

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2024–2028) constitui o principal instrumento de planejamento de médio prazo da UFSCar, definindo metas, diretrizes, estratégias e indicadores que expressam a missão, a visão e os objetivos institucionais. O documento, aprovado pelo Conselho Universitário em 2024, estabelece compromissos claros com a governança multicampi, a integração de políticas, o fortalecimento da sustentabilidade econômico-financeira, a adoção de indicadores estratégicos e a incorporação articulada da gestão de riscos no ciclo contínuo de planejamento institucional.

A análise detida do PDI revela que suas diretrizes somente podem ser plenamente executadas mediante a existência de uma unidade central de alto nível, com poder político-administrativo, capacidade técnica e prerrogativas formais para coordenar, integrar e monitorar políticas institucionais de modo transversal. Essa unidade não pode permanecer restrita ao nível de Secretaria Geral, sob risco de comprometer o alcance de metas estruturantes do ciclo 2024–2028.



A ProPlan se configura como a unidade que materializa as necessidades do PDI, atuando como eixo estruturador da governança multicampi e garantindo a unidade institucional dentro da diversidade territorial.

4.1.1 Princípios de Governança multicampi

A necessidade de criação da ProPlan encontra respaldo sólido no **Decreto nº 9.203/2017**, que estabelece a Política de Governança da Administração Pública Federal. O marco normativo define governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que asseguram a coerência entre a ação estatal e os resultados esperados. O decreto determina que todas as instituições federais adotem mecanismos estruturados capazes de promover: **liderança clara e responsável; capacidade estratégica institucional; controle e monitoramento contínuo; integridade e accountability; transparência ativa; participação social; tomada de decisão baseada em evidências**.

Liderança

A liderança institucional deve ser exercida por instância capaz de articular unidades internas, assegurar coerência entre as políticas, definir prioridades, mobilizar recursos e orientar decisões estratégicas. A estrutura atual da SPDI não detém prerrogativas formais de liderança estratégica. Já a ProPlan, como pró-reitoria, teria legitimidade hierárquica e política para exercer tal papel.

Estratégia

O decreto enfatiza que instituições públicas precisam operar com visão estratégica de médio e longo prazos. Isso implica capacidade de definir metas de impacto, alinhar estruturas organizacionais, formular indicadores, avaliar cenários e conduzir planejamento contínuo. A ProPlan atuaria como guardião metodológica, garantindo coerência e continuidade na formulação e execução da estratégia institucional.

Controle

A governança pública requer mecanismos de controle interno e externo, incluindo monitoramento da execução das políticas, avaliação de desempenho, mitigação de riscos, conformidade normativa e auditoria de processos. Como unidade de alto nível, a ProPlan seria responsável por integrar informações, assegurar rastreabilidade dos dados e apoiar a Reitoria e os Conselhos no exercício do controle institucional

Transparência

A transparência deve ser promovida por meio da divulgação proativa de dados e informações. Entre os mecanismos previstos estão portais de dados abertos, relatórios de gestão, acompanhamento de indicadores, respostas ao e-SIC e comunicação institucional ativa. A ProPlan centralizaria e organizaria esses processos, aumentando a confiabilidade e a qualidade da informação.

Integridade

A integridade envolve políticas anticorrupção, gestão ética, controles internos e fiscalização. O Decreto nº 9.203/2017 associa integridade diretamente à gestão de riscos e ao comportamento organizacional. A existência de um departamento específico de integridade, riscos e controles internos, vinculado à ProPlan, reforça a aderência da UFSCar às práticas contemporâneas de integridade pública

Participação

A governança exige que a instituição seja capaz de envolver a comunidade universitária, promover audiências e consultas, e fortalecer conselhos e comissões. A ProPlan atuaria na articulação participativa do planejamento institucional, estimulando a construção coletiva de metas e prioridades.



A criação da ProPlan se alinha integralmente aos fundamentos de governança pública estabelecidos pelo decreto federal, constituindo medida de adequação normativa e de fortalecimento administrativo.

4.2 Exigências dos órgãos de controle

A atuação de órgãos de controle externo, Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria-Geral da União (CGU), tem introduzido novas camadas de exigência nas práticas de gestão das universidades federais. A tendência recente é de elevação dos padrões de governança, transparência, integridade organizacional e gestão baseada em evidências. Isso impõe às instituições a necessidade de estruturas mais qualificadas, com

capacidade técnica e autonomia para produzir dados consistentes e coordenar políticas administrativas complexas.

1. Monitoramento de riscos

O TCU determina que todas as instituições federais implementem modelos robustos de gestão de riscos, incluindo identificação de riscos estratégicos e operacionais, análise de impacto e probabilidade, definição de planos de mitigação, monitoramento contínuo e integração com planejamento e orçamento. A SPDI conduz esse processo, mas sua natureza institucional limita a implementação plena desses mecanismos. A ProPlan, ao assumir tal função, daria estabilidade e institucionalidade à política de riscos.

3. Qualidade de indicadores institucionais

Órgãos de controle passaram a avaliar não apenas o cumprimento das metas, mas também a qualidade metodológica dos indicadores. Para isso, é necessário que a universidade disponha de equipe técnica de estatística e análise de dados, metodologia consistente de definição, monitoramento e avaliação, sistemas de visualização e dashboards, e documentação de processos. Tais requisitos demandam equipe e estrutura que ultrapassam a capacidade da SPDI.

5. Transparência ativa

A CGU avalia a transparência ativa das instituições com base em relatórios públicos, dados abertos, informações da execução orçamentária, atos normativos, avaliações e estudos institucionais. A unificação da política de transparência sob a ProPlan assegura consistência e qualidade na comunicação institucional.

4.3 Convergência com modelos adotados por outras universidades federais

A análise comparada da governança das instituições federais de ensino superior revela que grande parte das universidades brasileiras já adotou estruturas equivalentes à ProPlan. Tais como UFMG, UFRGS, UFPR, UFBA, UnB, UFPE, UFRJ, UTFPR, UFSC, UFU entre outras, já dispõem de pró-reitorias ou superintendências específicas de planejamento, gestão estratégica, governança ou desenvolvimento institucional.

Essas estruturas são reconhecidas como essenciais para:

- articular políticas institucionais;
- consolidar processos de governança;

2. Rastreabilidade de dados e informações

A rastreabilidade dos dados enviados ao MEC, ao Censo, aos relatórios de gestão e aos sistemas federais é um dos pontos mais criticados em auditorias de universidades. Para atender às exigências, a instituição deve possuir bases de dados integradas, sistemas confiáveis, processos contínuos de validação e equipes dedicadas à certificação da informação. A ProPlan seria responsável pela governança dos dados institucionais, garantindo transparência, precisão e confiabilidade.

4. Governança de integridade e compliance

As exigências de integridade incluem planos de integridade, códigos de conduta, gestão de conflitos de interesse, processos anticorrupção, sistemas de denúncia e monitoramento. A institucionalização dessa política depende de uma unidade com autonomia e capacidade de articulação intersetorial, o que justifica a criação de um departamento específico dentro da ProPlan.

6. Avaliação da maturidade organizacional

O TCU utiliza modelos de maturidade organizacional que avaliam capacidade de planejamento, nível de integração das políticas, qualidade das informações, governança de processos e riscos, e controle interno. Somente uma pró-reitoria dedicada ao planejamento pode conduzir ações estruturais que elevam o nível de maturidade institucional da UFSCar.

- coordenar sistemas de indicadores;
- monitorar planos e metas;
- integrar políticas multicampi;
- modernizar processos administrativos;
- fortalecer o vínculo entre planejamento e orçamento;
- elevar a maturidade institucional.

A comparação com esses modelos demonstra que:

1. **O planejamento institucional é função estratégica reconhecida nacional e internacionalmente.**
A ausência de uma pró-reitoria compromete o alinhamento da UFSCar às melhores práticas do setor.
2. **A coordenação de dados, riscos e processos exige unidade autônoma.**
Órgãos colegiados reconhecem que tais políticas não podem depender de unidade administrativa sem prerrogativas decisórias.
3. **O crescimento organizacional demanda estruturas robustas.**
A expansão multicampi, e de cursos e programas de pós-graduação, assim como o aumento das exigências normativas reforçam a necessidade de estrutura ampliada.

4.4 Posicionamento Estratégico da UFSCar

A criação da ProPlan posiciona a UFSCar em alinhamento com modelos maduros de governança universitária.

1. Competitividade institucional

Aumento da capacidade competitiva da UFSCar no cenário nacional de educação superior por meio de estruturas administrativas modernas e eficientes.

2. Capacidade de resposta

Fortalecimento da capacidade de resposta às demandas sociais e aos desafios contemporâneos do ensino superior público.

2. Capacidade de resposta

Fortalecimento da capacidade de resposta às demandas sociais e aos desafios contemporâneos do ensino superior público.

A criação da ProPlan não é apenas compatível com o instrumento de planejamento institucional: ela é necessária para a execução plena e segura das metas estabelecidas no PDI 2024–2028.

A ProPlan representa, portanto, um marco institucional que consolida a UFSCar como referência em governança universitária, assegurando que a universidade possa enfrentar adequadamente os desafios impostos pelo cenário educacional, social, político e econômico contemporâneo, mantendo-se alinhada às melhores práticas administrativas e aos mais elevados padrões de gestão pública federal.

5. Justificativa Estratégica para a Criação da ProPlan

A criação da Pró-Reitoria representa não apenas um ajuste organizacional, mas uma **transformação estrutural** capaz de reposicionar a UFSCar diante das exigências contemporâneas da educação superior no Brasil e no mundo.

O planejamento como função estratégica está presente em universidades de referência global, o planejamento institucional deixou de ser atividade técnica acessória para assumir o estatuto de **função estratégica**, situada no núcleo decisório e diretamente vinculada à capacidade de inovação, sustentabilidade e impacto acadêmico. Ao analisar tendências internacionais, observa-se que instituições de ensino renomadas internacionalmente

como University of Oxford, University of Toronto, MIT, Universidade de Melbourne, Universidade de Barcelona e diversas universidades federais brasileiras, operam com unidades específicas de "Institutional Planning", "Office of Strategy & Institutional Research", "Vice-Provost for Planning", entre outras estruturas equivalentes que articulam dados, governança, processos e cenários estratégicos. Essas unidades ocupam posição central no modelo de decisão, atuando como **inteligência organizacional institucionalizada**.

A UFSCar encontra-se em estágio de evolução que torna insustentável a permanência de funções estratégicas alocadas em um nível administrativo incompatível com o grau de complexidade alcançado pela instituição.

5.1 Superação de limites estruturais uma questão de coerência sistêmica

A atual configuração da área de planejamento expressa um paradoxo: embora a UFSCar tenha evoluído significativamente em processos, cultura institucional e maturidade administrativa, **o arranjo formal permanece aquém das competências já exercidas**. Essa assimetria compromete a fluidez decisória, a capacidade de articulação estratégica e a racionalidade institucional.



Complexa rede acadêmica

Cursos, programas pós-graduação e unidades acadêmicas interconectadas



Multicampi

Vocações distintas em diferentes territórios



Inserção internacional

Forte presença global e parcerias estratégicas



Exigências regulatórias

Demandas crescentes de conformidade

A SPDI possui capacidade técnica, mas carece da **posição organizacional** compatível com a missão que, de fato, já exerce informalmente: coordenar processos transversais, harmonizar políticas intersetoriais, orientar decisões de alto impacto e consolidar evidências para subsidiar a Reitoria e os Conselhos Superiores

Assim, a criação da ProPlan não é simples ampliação hierárquica, mas a correção de um desalinhamento entre **função estratégica e status institucional**.

5.2 Integração Multicampi: Planejamento como Instrumento de Unidade Territorial

Organizações multicampi enfrentam desafios únicos: pluralidade cultural, desigualdade territorial, diferenças operacionais e assimetrias na infraestrutura. A UFSCar, distribuída geograficamente, opera mais próxima de um **sistema federativo interno** do que de uma estrutura unitária. Essa condição requer alta capacidade de coordenação, mediação e harmonização institucional.

Em universidades internacionais com múltiplos campi, como *University of California*, Universidade do Minho e Universidade de Coimbra, o planejamento atua como **eixo integrador**, unificando padrões de indicadores, diretrizes administrativas, políticas de desenvolvimento docente e discente, estratégias acadêmicas, protocolos de qualidade, fluxos de processos e critérios de investimento.

Desafios Multicampi

- Pluralidade cultural
- Desigualdade territorial
- Diferenças operacionais
- Assimetrias na infraestrutura
- Fragmentação decisória
- Competição interna por recursos

Papel Integrador da ProPlan

- Padrões de indicadores
- Diretrizes administrativas
- Políticas de desenvolvimento
- Estratégias acadêmicas
- Protocolos de qualidade
- Fluxos de processos
- Critérios de investimento

Sem unidade estratégica robusta, ambientes multicampi tendem à fragmentação decisória e à competição interna por recursos, prejudicando o desenvolvimento institucional como um todo. A ProPlan tem papel fundamental na construção dessa **coerência territorial**, articulando planejamento integrado, análise de demandas regionais, projeções multicampi e equalização de políticas. Essa função transcende a capacidade administrativa da SPDI, exigindo força política, coordenação e equipe ampliada, características próprias de uma pró-reitoria.

5.3 Gestão baseada em evidências

No século XXI, universidades deixaram de ser avaliadas unicamente pela produção científica e passaram a ser analisadas por **impacto social, relevância, desempenho institucional, eficiência de gestão e governança de dados**. Este é um movimento global que reflete uma crescente demanda por *accountability* e transparência no setor educacional. Governos, agências de fomento, estudantes e a sociedade em geral exigem que as instituições de ensino superior demonstrem como contribuem para o desenvolvimento socioeconômico, a inovação e a formação de cidadãos. Esse movimento, consolidado globalmente, exige sistemas institucionais capazes de produzir e interpretar informações complexas, transformando dados brutos em *insights* açãoáveis que guiam a tomada de decisão estratégica.

1. Migrar de análises descritivas para análises preditivas

Passar de simplesmente descrever o que aconteceu para prever tendências futuras. Isso envolve a construção de modelos estatísticos e algorítmicos que podem, por exemplo, prever a taxa de evasão de estudantes, o desempenho em exames ou a demanda por cursos específicos, permitindo intervenções proativas.

2. Consolidar metodologias validadas e comparáveis

Adotar padrões e métricas internacionalmente reconhecidos para a coleta, análise e apresentação de dados. Isso garante que as informações produzidas sejam robustas, confiáveis e possam ser comparadas com outras instituições de excelência, tanto nacional quanto internacionalmente.

3. Integrar informações entre pró-reitorias, centros e departamentos

Quebrar os silos de dados existentes e criar uma visão unificada e holística da instituição. Informações de admissão, desempenho acadêmico, recursos humanos, finanças e pesquisa, por exemplo, precisam fluir livremente e serem correlacionadas para uma compreensão abrangente do ecossistema universitário.

4. Construir modelos de projeção estratégica em longo prazo

Desenvolver ferramentas que auxiliem na simulação de diferentes cenários futuros para a universidade. Isso inclui projeções orçamentárias, planejamento da força de trabalho docente e técnica, otimização do uso de espaços físicos e o desenvolvimento de novas áreas de pesquisa e ensino, tudo com base em dados e tendências.

5. Apoiar decisões com base em evidências sólidas e consistentes

Garantir que todas as decisões, desde o planejamento acadêmico até a alocação de recursos e a formulação de políticas, sejam fundamentadas em dados concretos e análises rigorosas, minimizando a subjetividade e maximizando a eficácia e a justiça.

A UFSCar avançou nessa direção em diversos setores, mas a ausência de uma estrutura dedicada e centralizada limita a consolidação de um modelo integrado de inteligência institucional. A fragmentação de dados e a falta de padronização dificultam a obtenção de uma visão completa e atualizada da UFSCar, impactando a capacidade de planejamento estratégico e a otimização de recursos. Sem essa integração, a UFSCar perde oportunidades de otimizar matrículas, aprimorar a retenção de estudantes e alinhar sua oferta educacional às demandas do mercado de trabalho e da sociedade.

A ProPlan, organizada com departamentos especializados em dados, indicadores, estatística, análise institucional, processos, integridade e risco, permitirá à UFSCar migrar de análises descritivas para análises preditivas; consolidar metodologias validadas e comparáveis (em linha com padrões internacionais como *those da AIR - Association for Institutional Research*); integrar informações entre pró-reitorias, centros e departamentos por meio de um robusto *data warehouse*; construir modelos de projeção estratégica em longo prazo para a sustentabilidade da instituição; e apoiar decisões com base em evidências sólidas e consistentes em todas as esferas da gestão universitária. A ProPlan coordenaria de perto com unidades como a ProGrad para dados acadêmicos, a ProAd para dados administrativos e o planejamento orçamentário geral, a ProPG para a pós-graduação, a ProPq para a pesquisa, e a Reitoria para a tomada de decisão, assegurando a coerência e a integridade do fluxo de informações.



Esse movimento não é trivial: trata-se de elevar a universidade à fronteira contemporânea da gestão pública do conhecimento. Adotar uma gestão baseada em evidências é um imperativo estratégico para universidades que almejam excelência, inovação e capacidade de resposta em um cenário global complexo e em constante transformação. É um salto qualitativo que posiciona a UFSCar como uma instituição proativa e orientada para o futuro, onde a informação é um ativo estratégico essencial.

5.4 Sustentabilidade Institucional de Longo Prazo

Sustentabilidade universitária não se resume a orçamento. Trata-se de uma visão ampliada que envolve fortalecimento da credibilidade institucional, preservação da capacidade de inovação, continuidade das políticas estratégicas, proteção contra riscos internos e externos, governança ética e transparente, eficiência operacional e legitimidade social. No cenário global atual, universidades enfrentam desafios crescentes como a volatilidade do financiamento público, a rápida obsolescência tecnológica, as mudanças demográficas no perfil dos estudantes e a crescente competição por talentos e recursos. A sustentabilidade, portanto, exige uma abordagem holística que integre dimensões financeira, acadêmica, social, ambiental e de governança.

Essa perspectiva multidimensional da sustentabilidade se manifesta de diversas formas: na dimensão **acadêmica**, pela constante atualização curricular, a atração e retenção de docentes de excelência e a garantia da qualidade do ensino e pesquisa; na **administrativa**, pela otimização de processos, gestão eficiente de recursos e implementação de tecnologias que aumentem a produtividade; na **pesquisa**, pela diversificação de fontes de fomento, estímulo à inovação e impacto socioeconômico da produção científica; e no **engajamento comunitário**, pela relevância da universidade para o desenvolvimento regional e a formação de cidadãos conscientes. Modelos internacionais de excelência, como o adotado por instituições que seguem os princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, demonstram a importância de relatórios integrados que consideram esses múltiplos pilares.

Os desafios para manter essa sustentabilidade são significativos desde a necessidade de modernização contínua de infraestruturas até a adaptação a novas modalidades de ensino e pesquisa, passando pela gestão de grandes volumes de dados e pela garantia da inclusão e diversidade. A ausência de um planejamento estratégico robusto pode levar a decisões reativas, fragmentação de recursos e perda de competitividade institucional.

5.4.1 Expansão Institucional, o Planejamento como força motriz para o Crescimento Sustentável

A expansão de universidades, especialmente a criação de novos campi, é um dos processos mais complexos e delicados da gestão acadêmica. Exige competências interdisciplinares que envolvem geopolítica do conhecimento, análise territorial, inteligência demográfica, projeção de força de trabalho, estudos de impacto regional, avaliação de risco institucional e estimativas financeiras de curto e longo prazo. Este processo não se limita à construção de edifícios; envolve a cuidadosa análise de fatores como a demanda local e regional por ensino superior, a compatibilidade com o ecossistema econômico e social da região, a disponibilidade de recursos humanos qualificados e a infraestrutura de suporte necessária (transporte, moradia, saúde). Em contextos multicampi, a complexidade aumenta, exigindo uma coordenação centralizada para garantir a coerência institucional, a padronização de processos e a otimização de recursos entre as diferentes unidades, evitando a duplicação de esforços e assegurando a equidade na distribuição de investimentos e oportunidades.

A implantação do campus de São José do Rio Preto representa um desses momentos em que a universidade precisa atuar com **clareza estratégica**, visão territorial e responsabilidade institucional, demonstrando a importância de um planejamento rigoroso que preveja não apenas os custos iniciais, mas também a sustentabilidade operacional e acadêmica a longo prazo. Instituições de ensino superior como a Universidade de Toronto, apresentam um modelo distribuído de campi, assim como a Universidade da Califórnia, com múltiplos campi interligados, oferecem exemplos de como um planejamento centralizado e *data-driven* é crucial para gerenciar a expansão e garantir a vitalidade de cada unidade.

5.5 A ProPlan como Guardiã da Perenidade Organizacional

A ProPlan é o órgão essencial que assegura essa sustentabilidade ao promover a profissionalização da gestão universitária, a consolidação das práticas de avaliação, o aumento da eficiência administrativa, a redução de riscos institucionais e o fortalecimento da integridade e da transparência. Sua atuação será interligada com a Reitoria e as Pró-Reitorias, garantindo que o planejamento estratégico seja um processo vivo e integrado, capaz de guiar a universidade rumo ao futuro com segurança e visão clara.

1. Profissionalização da Gestão	2. Consolidação das Práticas de Avaliação	3. Aumento da Eficiência Administrativa
<p>A ProPlan promoverá processos decisórios estruturados, linhas de comando claras, políticas administrativas integradas e uso intensivo de dados na tomada de decisão. Isso significa a implementação de sistemas de <i>Business Intelligence</i> (BI) e dashboards de desempenho que forneçam informações em tempo real para todos os níveis da gestão, do operacional ao estratégico, minimizando a subjetividade e acelerando a resposta a desafios. Exemplos incluem a automatização de fluxos de trabalho e a adoção de metodologias ágeis em projetos administrativos.</p>	<p>Por meio da ProPlan, haverá a integração entre a Comissão Própria de Avaliação (CPA), a regulação externa, o planejamento estratégico e os indicadores de desempenho, com alinhamento aos padrões internacionais como <i>ESG (Environmental, Social, and Governance)</i> e <i>ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education)</i>. Isso permitirá uma avaliação contínua e sistemática da qualidade institucional, identificando pontos fortes e fracos e direcionando melhorias com base em evidências comparáveis globalmente.</p>	<p>A ProPlan será fundamental na padronização de processos, revisão de fluxos de trabalho, modernização administrativa por meio de transformação digital e consequente redução de custos operacionais. Isso inclui a otimização de sistemas de gestão de documentos.</p>

4. Redução de Riscos Institucionais

Com a ProPlan, será possível prevenir riscos regulatórios por meio de um monitoramento rigoroso, consolidar controles internos eficazes e mitigar riscos reputacionais e financeiros. Isso envolve apoia a criação de um comitê de gestão de riscos, a implementação de um sistema de compliance robusto e o uso de análise preditiva para identificar e neutralizar potenciais ameaças antes que se materializem, garantindo a resiliência da instituição em cenários adversos.

5. Fortalecimento da Integridade

A ProPlan implementará programas de integridade abrangentes, políticas de dados abertos que fomentem a transparência, estruturas de compliance acadêmico-administrativo e governança ética. Isso não apenas atenderá aos requisitos legais e éticos, mas também fortalecerá a reputação da UFSCar como uma instituição confiável e responsável, atraindo talentos e parcerias e consolidando sua legitimidade social. A adesão a princípios de ética e integridade é um diferencial competitivo no cenário educacional global.

A integridade pública não é mero requisito legal; é parte intrínseca da reputação institucional e um pilar da sustentabilidade a longo prazo. A ProPlan sustentará programas de integridade, políticas de dados abertos, estruturas de compliance acadêmico-administrativo, métricas de transparência ativa e governança ética, garantindo que a UFSCar opere com os mais altos padrões de conduta e responsabilidade.

A relação entre planejamento, tomada de decisão baseada em dados e sustentabilidade institucional é simbiótica. Um planejamento eficaz, orchestrado pela ProPlan, depende de dados precisos e análises aprofundadas para definir metas realistas e estratégias viáveis. Por sua vez, a sustentabilidade da universidade é o resultado direto de decisões bem informadas e de um planejamento proativo que antecipa desafios e capitaliza oportunidades. A ProPlan, ao fortalecer essa tríade, se posiciona como um catalisador para a perenidade e a excelência da UFSCar.

6. Proposta de Criação da Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Governança

A **Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Governança (ProPlan)** constitui unidade finalística da Administração Superior da UFSCar, responsável pelo planejamento estratégico, governança institucional, avaliação, regulação, gestão de dados, integridade, riscos, processos e inteligência institucional.

6.1 Visão Institucional da PROPLAN

Ser a unidade estratégica que orienta o futuro da UFSCar, promovendo uma gestão integrada, baseada em evidências, sustentável e alinhada às melhores práticas nacionais e internacionais de governança, garantindo que o planejamento institucional se transforme em desenvolvimento acadêmico, administrativo e social de excelência.

Elementos estruturantes da Visão

- Centralidade do planejamento
- Inteligência institucional
- Sustentabilidade institucional
- Inserção local e regional, adequadas às especificidades territoriais
- Integridade e transparência
- Foco em impacto social

6.2 Valores Institucionais da PROPLAN

- **Integridade e Ética Pública:** Compromisso com a legalidade, a transparência, a responsabilidade e a atuação em conformidade com os princípios da Administração Pública.
- **Governança e Responsabilidade Institucional:** Atuação orientada por processos claros, decisões fundamentadas e prestação de contas contínua à comunidade universitária e à sociedade.
- **Excelência e Qualidade:** Busca permanente por padrões elevados de desempenho institucional, aprimoramento contínuo e inovação.
- **Planejamento Coletivo e Participação:** Promoção do diálogo, colaboração multicampi e integração entre unidades acadêmicas e administrativas.
- **Gestão Baseada em Evidências:** Uso rigoroso e ético de dados, indicadores e análises para orientar decisões estratégicas.
- **Sustentabilidade Institucional:** Compromisso com a perenidade acadêmica, administrativa, financeira, socioambiental e digital da UFSCar.
- **Inovação e Desenvolvimento Institucional:** Incorporação de práticas inovadoras para enfrentar desafios complexos com soluções eficientes e criativas.
- **Transparência e Dados Abertos:** Promoção ativa do acesso à informação como direito fundamental e base para confiança e legitimidade institucional.

6.3 Objetivos Estratégicos da PROPLAN

Os objetivos foram estruturados em quatro eixos tático-estratégicos, alinhados ao PDI, ao Decreto 9.203/2017 e às práticas internacionais.

EIXO 1 — Planejamento Estratégico e Governança

1

Conduzir o processo de planejamento institucional da UFSCar

Integrar PDI, planos setoriais e políticas multicampi

3

Coordenar a governança multicampi

Equilibrar políticas, indicadores e processos entre os campi e centros.

2

Fortalecer a governança institucional

Garantir mecanismos de liderança, estratégia, avaliação, controle e gestão de riscos.

4

Integrar políticas acadêmicas, administrativas e orçamentárias

Assegurar coerência entre decisões estratégicas e recursos disponíveis.

EIXO 2 — Dados, Indicadores e Inteligência Institucional

1

Estruturar a governança de dados institucionais

Organizar bases integradas, padronizadas e rastreáveis.

3

Consolidar o Observatório Institucional da UFSCar

Gerar análises avançadas, cenários prospectivos e estudos de impacto.

2

Producir e disseminar indicadores estratégicos

Subsidiar decisões da Reitoria, conselhos e pró-reitorias.

4

Fortalecer a gestão baseada em evidências

Implantar metodologias analíticas modernas e painéis gerenciais.

EIXO 3 — Regulação, Avaliação e Integridade

1

Assegurar o cumprimento das exigências do MEC/INEP

Gerir processos regulatórios e avaliações institucionais.

3

Consolidar a política de integridade, riscos e controles

Atender às normas do TCU, CGU e às melhores práticas de compliance público.

2

Integrar avaliação interna, externa e gerencial

Unir CPA, regulação e avaliação de desempenho institucional.

4

Promover transparência ativa e dados abertos

Expandir o acesso à informação e o controle social.

EIXO 4 — Modernização Administrativa e Transformação Institucional

1

Promover a melhoria contínua dos processos institucionais

Mapear, revisar e otimizar fluxos administrativos e acadêmicos.

2

Implantar a transformação digital institucional

Integrar sistemas, fortalecer o SEI e apoiar estruturas digitais

Gerir projetos estratégicos de impacto institucional

Implantar metodologias de gestão de portfólio (PMO Institucional).

Apoiar a expansão territorial e acadêmica

Desenvolver estudos estratégicos para novos campi, unidades e ofertas acadêmicas.

7. Competências e Atribuições dos Cargos de Pró-Reitor(a) e Pró-Reitor(a) Adjunto(a)

7.1 Pró-Reitor(a)

Dirigente máximo da ProPlan, responsável pela coordenação geral das políticas, diretrizes e ações de planejamento, gestão e governança institucional. Compete ao(à) Pró-Reitor(a):

- Planejar, dirigir e supervisionar a execução das políticas institucionais de planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional, governança, integridade e avaliação institucional.
- Coordenar a elaboração, monitoramento e revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Planejamento Estratégico e dos planos setoriais vinculados à ProPlan.
- Articular-se com a Reitoria, Pró-Reitorias, Centros, Unidades Acadêmicas e Administrativas, assegurando alinhamento institucional e integração das ações de planejamento e governança.
- Assessorar a Administração Superior na formulação de estratégias, tomada de decisões e definição de prioridades institucionais.
- Supervisionar a gestão orçamentária estratégica, quando atribuída à ProPlan, garantindo alinhamento entre planejamento e alocação de recursos.
- Estabelecer diretrizes para gestão de riscos, controles internos, integridade e transparência, em conformidade com normativos internos e externos.
- Orientar e acompanhar processos de avaliação interna e externa, inclusive relativos a órgãos de controle e instâncias regulatórias.
- Representar institucionalmente a Pró-Reitoria em reuniões, comissões, colegiados, órgãos reguladores e fóruns internos e externos.
- Zelar pela conformidade normativa, pela eficiência administrativa e pela melhoria contínua dos processos sob sua responsabilidade.
- Exercer outras atribuições decorrentes das políticas institucionais, regulamentos internos e atos da Administração Superior.

7.2 Pró-Reitor(a) Adjunto(a)

Dirigente que atua em apoio direto ao(à) Pró-Reitor(a), com função estratégica de articulação, coordenação transversal e continuidade administrativa. Compete ao(à) Pró-Reitor(a) Adjunto(a):

- Auxiliar o(a) Pró-Reitor(a) na coordenação, acompanhamento e execução das políticas, programas e ações da ProPlan.
- Supervisionar e articular as unidades internas da Pró-Reitoria, promovendo integração entre diretoria(s), coordenações e setores vinculados.
- Acompanhar a implementação de projetos institucionais prioritários, especialmente os de natureza transversal, que envolvam múltiplas unidades administrativas.
- Substituir o(a) Pró-Reitor(a) em seus impedimentos legais, férias, afastamentos ou designações específicas, assegurando continuidade administrativa.
- Coordenar ações internas de monitoramento, planejamento operacional e aprimoramento dos processos de trabalho da ProPlan.
- Emitir pareceres, despachos e relatórios técnicos, quando delegados pelo(a) Pró-Reitor(a).

- Representar a Pró-Reitoria em eventos, reuniões, grupos de trabalho e comissões, quando designado(a).
- Apoiar a consolidação de políticas de governança, gestão de riscos, integridade, transparência e avaliação institucional.
- Promover a articulação com unidades acadêmicas e administrativas, reforçando comunicação interna e alinhamento estratégico.
- Exercer outras atribuições delegadas pelo(a) Pró-Reitor(a) ou definidas em regulamentação institucional.

8. Cronograma Executivo de Implementação da ProPlan

- i. Duração total: 180 dias
- ii. Início imediato após aprovação pelo ConsUni

8.1 Primeira Etapa: Implantação Imediata e Transição SPDI → ProPlan (Período de: 0 a 90 dias)

Objetivo institucional: instalar a ProPlan, transferir competências, reorganizar processos e estabelecer governança interna.

8.1.1 Instalação formal da ProPlan

Atividades:

- Registro da nova unidade no SEI/UFSCar.
- Emissão de portarias:
 - nomeação do(a) Pró-Reitor(a) e Pró-Reitor(a) Adjunto(a);
 - estudo e proposição da estrutura administrativa da Pró-Reitoria;
 - transferência formal de competências da SPDI para ProPlan.
- Atualização da estrutura administrativa no portal institucional.
- Criação da estrutura funcional, pastas digitais e comunicações internas.

Resultado esperado: ProPlan oficialmente instituída e reconhecida pelos sistemas administrativos da UFSCar.

8.1.2 Transição operativa da SPDI para ProPlan

Atividades:

- Migração das atividades, processos e fluxos internos da SPDI.
- Transferência de documentos, sistemas e ativos informacionais.
- Reorganização de agendas, priorizando demandas urgentes:
 - PDI, governança e indicadores;
 - regulação e CPA;
 - gestão de riscos e integridade;
 - processos institucionais.
- Alinhamento com Reitoria e demais Pró-Reitorias.
- Realocação de equipes e definição de atribuições provisórias.

Resultado esperado: A ProPlan assume plenamente as funções da SPDI e passa a operar como unidade estratégica da Administração Superior.

8.2 Segunda Etapa: Consolidação, estudos e prospecção de novas unidades (Período de: 90–180 dias)

Objetivo institucional: integrar a ProPlan ao modelo de governança, aprofundar diagnósticos e avaliar a ampliação da estrutura.

8.2.1 Estudos internos estruturantes

Atividades:

- Levantamento detalhado das competências atuais da ProPlan.
- Diagnóstico das lacunas estruturais e sobreposições com outras unidades.
- Prospecção e Consolidação de dados e indicadores institucionais.
- Análise da maturidade institucional (modelo TCU/CGU).
- Identificação e Mapeamento dos processos prioritários para revisão.

Resultado esperado: Entendimento consolidado das capacidades internas e necessidades de ampliação.

8.2.2 Prospecção e avaliação de unidades passíveis de incorporação

Atividades:

- Análise técnica das unidades transversais existentes na UFSCar.
- Identificação de unidades ou núcleos com afinidade estratégica para futura incorporação.
- Benchmarking com outras IFES e modelos internacionais.

Resultado esperado: Lista oficial de unidades indicadas para incorporação, com critérios técnicos e justificativas normativas.

8.2.3 Consolidação dos estudos e desenho da estrutura futura

Atividades:

- Modelagem da estrutura idealizada para a ProPlan para médio prazo.
- Revisão das competências funcionais e fluxos internos.
- Avaliação da viabilidade administrativa das incorporações.
- Reuniões com Reitoria, CGD, Pró-Reitorias e Centros.

Resultado esperado: Proposta de ampliação da ProPlan consolidada em formato de parecer técnico.

8.2.4 Preparação para incorporação gradual

Atividades:

- Minutas de portarias, ajustes organizacionais e redistribuições funcionais.
- Planejamento da migração de processos, dados e sistemas.
- Cronograma de integração entre ProPlan e unidades prospectadas.
- Alinhamento com a comunidade universitária.

Resultado esperado: Plano de incorporação gradual das novas unidades finalizado e pronto para implementação no segundo semestre.