

# Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA NO BRASIL 2**

---

Atena Editora  
2017

*2017 by Rudy de Barros Ahrens*

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

**Conselho Editorial**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /  
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):  
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.  
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## **Apresentação**

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

*Rudy de Barros Ahrens*

## Sumário

**Apresentação.....03**

### **Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica**

#### Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

*Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....08*

#### Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

*Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....23*

#### Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

*Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....39*

#### Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

*Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....55*

#### Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

*Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....71*

#### Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

*Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....87*

## Capítulo VII

### ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

*Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza*.....104

## Capítulo VIII

### INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

*Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro*.....122

## Capítulo IX

### INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

*Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado*.....138

## Capítulo X

### RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

*Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva*.....154

## Capítulo XI

### AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

*Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes*.....167

## **Eixo 2 Políticas Públicas**

## Capítulo XII

### ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

*Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho*.....179

## Capítulo XIII

### DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

*João André Nascimento Ribas*.....195

#### Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL  
*Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210*

#### Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO  
*Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226*

#### Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR  
*Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244*

#### Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA  
*Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260*

#### Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015  
*Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276*

#### Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)  
*Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292*

#### Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
*Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307*

#### Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS  
*Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322*

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

*Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336*

**Eixo 3 Compras e Licitações Públicas**

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

*Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350*

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

*Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr. ....369*

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

*Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385*

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

*Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes .....402*

**Sobre o organizador.....413**

**Sobre os autores.....414**

## **CAPÍTULO IV**

### **CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

---

**Hilda Alberton de Carvalho  
Oséias Santos de Oliveira  
Isaura Alberton de Lima**

# CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

**Hilda Alberton de Carvalho**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

[hilda@utfpr.edu.br](mailto:hilda@utfpr.edu.br)

**Oséias Santos de Oliveira**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

[oseiass@utfpr.edu.br](mailto:oseiass@utfpr.edu.br)

**Isaura Alberton de Lima**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

[alberton@utfpr.edu.br](mailto:alberton@utfpr.edu.br)

**RESUMO:** O artigo objetiva refletir sobre os processos que compõe a avaliação institucional de uma universidade multicâmpus e suas contribuições na melhoria da gestão. A pesquisa de natureza qualitativa tem sua abordagem centrada em um estudo de caso com foco em uma IES pública situada no Estado do Paraná/Brasil. O estudo parte das ações adotadas pela instituição no atendimento da legislação bem como de suas políticas internas de avaliação e os desdobramentos na gestão. As reflexões se pautam em uma análise documental com base na legislação nacional e nos documentos da universidade como o Relatório de Gestão e o Relatório de Autoavaliação Institucional, dentre outros, sendo essa associada a uma pesquisa participante. As práticas avaliativas instituídas nos treze câmpus da IES permitem as seguintes conclusões: a) mudanças e inovações fazem parte da sociedade e a universidade atua como indutora destas inovações, por meio do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão; b) vencer o desafio de crescer quantitativamente e qualitativamente passa pela definição de indicadores e de processos avaliativos consistentes; c) os progressos em torno da avaliação institucional possibilitam a melhoria da gestão universitária. Uma IES tecnológica com estrutura multicâmpus enfrenta desafios constantes que exigem decisões coletivas, planejamento e reorganização para que os objetivos da avaliação institucional sejam alcançados, em sintonia entre o macro contexto da universidade e as questões locais/regionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Universitária, Avaliação Institucional, Universidade Multicâmpus.

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação institucional no contexto do ensino superior se constitui no tema central deste artigo, sendo que o objetivo está delimitado em refletir sobre o conjunto de processos que compõe a avaliação institucional em uma universidade pública multicâmpus, de modo a compreender como esses contribuem para ampliação da qualidade da gestão.

A opção metodológica escolhida ancora-se na abordagem qualitativa e

pauta-se em um estudo de caso que busca analisar as práticas vivenciadas no contexto de uma IES pública brasileira, localizada no Estado do Paraná. Essa instituição adota o sistema de multicampia o que promove a inclusão socioeducacional de estudantes de treze regiões paranaenses. Entretanto, a descentralização provocada nesse modelo de universidade se constitui em um desafio quanto a sua organização, gestão e processos de avaliação. A pesquisa documental (pautada na legislação nacional e em documentos próprios da IES analisada) se alia a uma pesquisa participante, quando os autores, identificados com a temática em discussão, por sua atuação na área de avaliação institucional (como gestores ou integrantes da Comissão Própria de Avaliação), refletem sobre os processos avaliativos já consolidados e os desafios que se inserem em seu percurso de construção.

O entendimento das ações e práticas avaliativas desencadeadas no contexto da IES pesquisada exige uma análise mais detalhada dada a sua especificidade pautada no viés tecnológico e sua estruturação multicâmpus que se confirma por sua presença em praticamente todas as regiões do Estado do Paraná, o que requer que sejam consideradas as especificidades de cada um de seus câmpus, sem perder de vista a unidade da instituição.

## **2. UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA MULTICÂMPUS: CONCEPÇÕES DELIMITADORAS**

Inúmeros desafios se interpõem a uma IES em seu processo de Avaliação Institucional. Em se tratando de uma IES tecnológica com estrutura multicâmpus esses desafios exigem uma série de ajustes, de decisões coletivas e, muitas vezes, reorganização para que os objetivos da avaliação institucional sejam alcançados, em consonância com o macro contexto da IES e as questões locais/regionais.

A reflexão sobre os sentidos expressos em torno do conceito multicâmpus situa que esse pressupõe um modelo diferenciado de universidade, com características distintas da universidade tradicional. As marcações que diferenciam uma universidade multicâmpus ultrapassam a simples vinculação a uma IES com um número maior de câmpus, sobretudo, quando inserem as complexidades em torno de aspectos estruturais, acadêmicos, pedagógicos e de gestão (DELFRATE, *et al*, 2008; FIALHO, 2005).

Ao discutir a missão de uma universidade de cunho tecnológico Schalleberger (2006), enfatiza que essa se assenta na vocação de preparar indivíduos para liderar os processos produtivos e para a socialização de saberes, contudo, em nenhum momento essa possível vocação tecnológica pode provocar a cisão entre inovação e tradição. Nesse sentido, como destaca Calado (1998), o papel da formação que se opera no contexto de uma IES, mesmo a de índole tecnológica, precisa ser focado na preparação do cidadão para resolver problemas complexos e novos, auxiliando-o no processo de pensar. Isso possibilita um avanço significativo em termos de transposição dos comportamentos estanques permitindo, também, o pensar e o ensinar, em termos transversais e profundos.

O significado multicâmpus para uma universidade tecnológica é discutido por Schalleberger (2006), que destaca a necessidade de se atentar para as especificidades regionais em articulação entre o saber científico e as complexidades do contexto onde se insere. O modelo multicâmpus favorece, na visão de Lauxen (2006), a interiorização da Educação Superior, uma vez que cada câmpus se torna, a certo modo, sede da universidade. Assim, uma IES multicâmpus precisa adotar características administrativas próprias que se operam na autonomia de recursos e nas particularidades acadêmico-científicas, de modo que cada unidade possa integrar-se ao todo e ao mesmo tempo relacionar-se de modo intenso com o contexto regional ao qual faz parte.

## **2.1 O Estudo de Caso: situando o contexto da UTFPR – uma instituição centenária com uma política de avaliação institucional pioneira**

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) possui uma tradição referenciada em mais de 100 anos de história institucional, com ênfase na educação técnica, tecnológica e superior. Criada em 1910, como Escola de Aprendizes Artífices passou por diversas designações, conforme o enfoque de sua atuação. Assim, ocorre a transformação em Liceu Industrial do Paraná (em 1937), em Escola Técnica de Curitiba (em 1942), em Escola Técnica Federal do Paraná (em 1959) e em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET/PR (em 1978). O percurso de expansão com foco prioritário no ensino superior se desenha há pouco mais de uma década, quando a instituição, a partir de 2005, é transformada por decreto presidencial, em um Instituição de Ensino Superior, sob a denominação de Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Em decorrência de um projeto de expansão articulado no âmbito federal, atualmente a IES está situada em diversas regiões do Estado do Paraná, constituindo-se em 13 câmpus, situados nas cidades de: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba (articulado nas sedes Centro e Ecoville), Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Ponta Grossa, Pato Branco, Toledo e Santa Helena. A partir dessa ampla cobertura geográfica a IES passa a cumprir importante papel na oferta da educação pública e na indução do desenvolvimento regional e social, oferecendo ensino em diversos níveis e modalidades.

A relevância da presença da IES em praticamente todas as regiões do Estado do Paraná se confirma frente ao número de estudantes atendidos e profissionais que atuam em seus cursos (técnicos, tecnologias, bacharelados, licenciaturas, especializações, mestrados e doutorados). Os dados extraídos do Relatório de Gestão (UTFPR, 2015a) revelam um contingente de 30.599 estudantes distribuídos em 305 cursos, de diferentes níveis/etapas, sendo a predominância estabelecida em torno de 75 cursos de bacharelados, seguido de 46 cursos superiores de tecnologia, de 18 licenciaturas e 19 cursos técnicos. Em relação a pós-graduação a IES conta, nesse período, com 99 cursos de

especialização, 41 cursos de mestrado e 7 cursos de doutorado.

Em sua história, ainda como Escola Técnica Federal do Paraná (ETFPR) ou como Centro Federal de Formação Tecnológica do Paraná (CEFET/PR), a instituição percebeu a necessidade de sistematização de suas práticas avaliativas com vistas as análises sobre a atuação dos profissionais e a qualidade dos resultados dessa atuação.

Nesse contexto, a instituição pesquisada desenvolve, desde 1966, um sistema próprio de avaliação, consolidando ações que envolvem a avaliação de seus docentes e do pessoal técnico-administrativo com vistas as melhorias nos processos de gestão (UTFPR, 2015a).

A partir de 2002, pautado em um enfoque de administração de recursos humanos, a avaliação de desempenho do então CEFET/PR deixa de ser concebida como uma avaliação unilateral e passa a desenvolver uma avaliação multilateral, tendo em vista a necessidade de maior envolvimento dos atores do processo em compromissos com a Universidade e com a educação, direcionando-os para o cumprimento da missão da Instituição.

Em meados de 2009, a instituição já transformada em UTFPR cria o Sistema de Avaliação Institucional (SIAVI). Esse programa informatizado é desenvolvido no âmbito do setor de Gestão de Recursos Humanos e esteve integrado ao Programa de Desenvolvimento Continuado do Servidor, hoje denominado como Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional (DIRAV), sendo realizado pela Equipe de Informática.

O referido sistema passa a ser consolidado em 2011, após ajustes necessários à sua implementação. Nesse interim tornou-se necessário definir uma forma de gerenciamento que abrangesse todo programa filtrando as alterações sugeridas de forma que nenhuma afetasse negativamente o programa como um todo.

Para atender ao objetivo desse estudo optou-se por analisar as ações que envolvem a Avaliação Institucional, mapeadas em torno da autoavaliação, o que inclui duas categoria de análise, sendo a categoria 1) Instrumentos Avaliativos Internos a e categoria 02) Instrumentos Avaliativos exigidos em lei.

## **2.2 Instrumentos Avaliativos Internos: demandas originadas na própria IES**

Na primeira categoria de análise denominada de Instrumentos Avaliativos Internos foram agrupados os processos que envolvem a Avaliação do Servidor, a Avaliação do Docente pelo Discente, a Avaliação do Desempenho Coletivo de Setores e a Pesquisa de Clima Organizacional. Esses processos são analisados considerando-se os procedimentos adotados pela IES pesquisada e as observações dos pesquisadores participantes.

### 2.2.1 Avaliação do Servidor

O processo de Avaliação do Servidor da UTFPR é executado por uma comissão específica, sob a responsabilidade da área de Gestão de Pessoas. A comissão responsável é composta por representantes de diferentes setores e da Comissão Própria de Avaliação (CPA). A Avaliação do Servidor prevê a etapa da negociação que deve ocorrer entre servidor e a chefia imediata todos os anos, até o mês de março, para que os quesitos a serem avaliados estejam claros para ambas as partes. O sistema é informatizado e 30% da nota é oriunda da avaliação do docente pelo discente, no caso do servidor professor. Quanto ao servidor administrativo o valor de 30% é projetado a partir do desempenho coletivo, que é resultante da avaliação do setor.

Conforme situa o Relatório de Autoavaliação Institucional (UTFPR, 2015b, p. 320) a avaliação de desempenho do servidor se consolida em:

uma avaliação multilateral com o objetivo de atender a necessidade de envolver os servidores em compromissos com a Universidade e com a educação, direcionando os resultados para o cumprimento da missão da Instituição, a partir de um referencial estratégico e metodológico.

Para atender seus propósitos essa avaliação necessita de ser compreendida como um parâmetro para avaliar a Instituição, bem como comportamentos e chefias, além de prospectar, como caráter pedagógico, a constante reavaliação de todos os processos ocorridos na IES.

Os *feedbacks* que se originam a partir dos processos avaliativos são constantemente analisados pelas comissões específicas e chefias imediatas, as quais tem a responsabilidade de propor ações de ajustes e qualificação das ações desenvolvidas.

A avaliação do servidor quando utilizada adequadamente permite o ajuste de ações e posturas de modo a impactar na melhoria de sua atuação. Para fazer uma boa avaliação é necessário que o gestor esteja capacitado para tanto. Quanto à equipe de servidores é necessário que tenham entendimento dos requisitos que devem ser negociados no início do processo. Contudo, na instituição pesquisada nem sempre os gestores receberam capacitação para a utilização adequada desse instrumento e nem sempre as equipes foram preparadas para o processo. Desse modo, se ressalta a efetiva necessidade de ações institucionais que promovam a discussão em torno dos processos constitutivos da avaliação de desempenho, de modo que essa possa ser compreendida por seus atores e para que se possa obter melhores resultados.

### 2.2.2 Avaliação do Docente pelo Discente

A Avaliação do Docente pelo Discente é gerida por comissão de aplicação sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional e

ocorre em dois momentos, sendo esses no primeiro e no segundo semestre letivo de cada ano, por meio de formulário eletrônico na intranet e internet para que os discentes possam complementá-las conforme sua vontade e disponibilidade. Essa avaliação tem peso de 30 pontos na avaliação do professor (em uma escala de 0 a 100) e apresentada a partir da média obtida entre os dois semestres.

Nos treze câmpus da UTFPR há dois servidores que fazem parte de duas comissões responsáveis pelo acompanhamento dos processos de Avaliação do Docente pelo Discente, sendo essas: a) Comissão de Aplicação e b) Comissão Pedagógica. Tais comissão acompanham os processos, estimulam a participação dos discentes, analisam os resultados e apresentam devolutivas.

Na UTFPR, como a avaliação faz parte da avaliação do servidor, necessariamente os professores têm acesso ao resultado, por meio do SIAVI. Para muitos o *feedback* é utilizado para a melhoria da prática da atuação docente, uma vez que os estudantes avaliam seus professores a partir de cinco quesitos, configurados em: conteúdo, didática, planejamento, avaliação e relacionamento. Uma das dificuldades nesse processo está relacionada a falta de uma avaliação consciente, por parte de alguns alunos, que nem sempre contribuem com comentários qualificados (uma vez que, além da atribuição de pontos nos quesitos do instrumento pode-se apresentar comentários sobre o desempenho docente), sendo que isso, às vezes, impede a boa utilização dos resultados. Por outro lado, é preciso considerar a necessidade de que os docentes compreendam a avaliação como um instrumento de melhoria de sua prática, pois, nem todos estão preparados para receber o *feedback*. Os resultados dessa avaliação são analisados de curso para curso e entre câmpus e o entendimento do papel do instrumento pelos atores do processo é fator preponderante para a otimização dos mesmos.

### **2.2.3 Avaliação do Desempenho Coletivo de Setores**

A Avaliação do Desempenho Coletivo de Setores ocorre anualmente, no contexto da UTFPR, sendo que essa tem como foco a verificação de como vem ocorrendo a atuação dos setores dentro da instituição, uma vez que oportuniza que os usuários em geral possam expressar suas opiniões a respeito das diferentes áreas e serviços destinados ao atendimento da comunidade externa.

A avaliação de Desempenho Coletivo de Setores, também conhecida como avaliação externa é reconhecida pela IES pesquisada como:

uma avaliação multilateral com o objetivo de atender a necessidade de envolver os servidores em compromissos com a Universidade e com a educação, direcionando os resultados para o cumprimento da missão da Instituição, a partir de um referencial estratégico e metodológico. (UTFPR, 2015b, p. 320)

Esse instrumento deve servir de parâmetro para avaliar a Instituição, comportamentos e chefias, além de ter, como caráter pedagógico, a constante reavaliação (*feedback*) de todo o processo. Os resultados dos processos avaliativos

são analisados pelas comissões específicas e chefias imediatas, as quais tem a responsabilidade de propor ações de melhoria no âmbito da gestão. Cabe ainda, considerar que, por meio dessa avaliação, é possível identificar as fortalezas e fragilidades de cada setor e a partir dos resultados e assim definir estratégias visando aperfeiçoar os serviços prestados.

A avaliação dos setores pelos usuários externos permite a identificação de oportunidades de melhoria, contudo os resultados são diferenciados de setor para setor, dentro de um mesmo câmpus. No âmbito da UTFPR percebe-se que alguns problemas são estruturais e independem da postura gerencial, como por exemplo, a falta de pessoal, o plano de cargos e salários dos servidores, as contratações por concurso público, os recursos escassos para treinamentos, entre outros. Quanto aos resultados globais destaca-se a importância desse processo de avaliação, sendo necessária a adequada utilização do instrumento, de modo que todos os gestores e equipes aproveitem os resultados da pesquisa para melhorar a atuação, em seus contextos, o que, na IES pesquisada ainda precisa ser mais explorado.

#### **2.2.4 Pesquisa de Clima Organizacional**

A Pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento que, dada a sua característica de levantamento de opiniões centrado em convergências de satisfação e de insatisfação, possibilita atender de modo mais próximo as necessidades das instituições e de seus quadros funcionais. Assim, esse tipo de pesquisa visa “tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 99).

A Pesquisa de Clima Organizacional, na IES pesquisada, é realizada, preferencialmente, de acordo com decisão gerencial de dois em dois anos ou mais e tem por objetivo obter subsídios para a melhoria da gestão. O instrumento utilizado é composto por dez dimensões assim delimitadas: 1) Integração Intradepartamental; 2) Relacionamento com superior imediato; 3) Identificação com a empresa; 4) Reconhecimento; 5) Normas e procedimentos; 6) Comunicação e informação; 7) Integração interdepartamental; 8) Filosofia de gestão; 9) Política de treinamento e 10) Estilos de liderança (UTFPR, 2015a)

No ano de 2015 foi realizada a pesquisa de clima organizacional quando foi realizada uma divulgação por meio de reuniões, uso de e-mail, mala direta e visita aos setores por parte da comissão de aplicação, com o objetivo de sensibilizar os funcionários para a participação da pesquisa. A participação nesse processo é espontânea e são respondentes da pesquisa os servidores da instituição. O formulário é disponibilizado no sistema de avaliação e os usuários acessam com a mesma senha de e-mail institucional, no entanto, o sistema não disponibiliza a identificação do respondente, para garantir a liberdade de expressão dos respondentes. A devolutiva é realizada em reuniões gerenciais e em reuniões

públicas, quando são convidados a participar todos os servidores. Nos diversos câmpus da IES pesquisada a reunião é conduzida pelo assessor de avaliação em conjunto com o diretor geral e, na reitoria, com a condução do diretor de avaliação e o reitor.

Ao analisar os procedimentos operacionalizados em torno da Pesquisa de Clima Organizacional constata-se que essa possibilita a identificação de fraquezas e fortalezas que podem contribuir com a melhoria da gestão. Os resultados são diferentes de câmpus para câmpus e cabe a cada gestor fazer a autoavaliação e propor melhorias da sua atuação e da sua equipe.

No que se refere à utilização dos resultados para a melhoria da gestão percebe-se que alguns câmpus os utilizam com maior efetividade e outros encontram dificuldades nesse processo, o que pode estar associado às limitações quanto aos diferentes perfis de gestores.

### **2.3 Instrumentos avaliativos externos: demandas originadas no contexto da legislação**

No conjunto de demandas originadas, a partir da macro legislação, para o serviço público a UTFPR adota o Relatório de Gestão, e acresce os instrumentos exigidos pelo SINAES, como o Relatório de Autoavaliação, o Relato Institucional e a Ouvidoria. Nesse tópico, a análise recai sobre esses instrumentos, de modo a compreender a sua operacionalização a partir dos aspectos legais e contextos que se operam na prática na IES pesquisada, despontando a percepção dos pesquisadores participantes.

#### **2.3.1 Relatório de Gestão**

O Relatório de Gestão é um documento elaborado anualmente e tem por objetivo dar publicidade às ações das IES e também atender aos órgãos de controle externo preconizado pela legislação. Na Universidade pesquisada a construção do Relatório é realizada por uma comissão de trabalho, composta por representantes de todas as grandes áreas englobando a reitoria e os treze câmpus. No Relatório de Gestão a UTFPR reforça as proposições do PDI, reafirmando a sua missão, visão e valores, os quais são considerados componentes permanentes e referenciais na definição das políticas, planos e ações da IES.

A partir do delineamento de sua missão, sua visão e seus valores a UTFPR demonstra o comprometimento com as questões pertinentes ao seu objetivo enquanto instituição superior de ensino público. O vínculo com o desenvolvimento educacional, pelo viés tecnológico, se atrela ao desenvolvimento social e humano, quando a inovação, a qualidade e a excelência mostram-se como valores indispensáveis.

O Relatório de Gestão apresenta o acompanhamento do cumprimento das

metas institucionais propostas no PDI, bem como demonstra as conquistas e desafios em aspectos quantitativos e qualitativos, resultantes do desenvolvimento das atividades dos macroprocessos finalísticos da Instituição (ensino, pesquisa e extensão) e dos macroprocessos de apoio que envolvem a gestão universitária como um todo (UTFPR, 2015a).

Por ser fruto de uma construção coletiva que envolve os diversos segmentos da instituição o Relatório de Gestão da UTFPR agrega diferentes perspectivas sobre o fazer da universidade, em toda a sua dimensão. Aqui, especialmente, se destaca a abrangência multicâmpus como um elemento desafiador nesse processo de elaboração de um documento que sintetiza as ações e envolvimento da IES tanto com a comunidade interna, quanto externa, além do próprio poder público. Essa característica multicâmpus não se revela um impeditivo para que o processo de construção seja coletivo e o seu resultado qualificado antes, se constitui numa oportunidade de ampliação do diálogo com os diferentes câmpus, preservando suas peculiaridades e destacando suas características comuns.

### **2.3.2 Relatório de Autoavaliação**

No Relatório de Autoavaliação são apresentadas, de maneira detalhada, as informações em consonância com o PDI e sua construção deve ser vista como um processo de autoconhecimento realizado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) onde deverão estar envolvidos todos os atores que atuam na instituição com o objetivo de analisar as atividades acadêmicas desenvolvidas.

O Relatório de Autoavaliação da UTFPR, pela sua composição, permite que se faça o levantamento das informações relevantes da instituição. Como ela tem evoluído e quais os principais pontos de melhoria são elementos indicados pela CPA que, além de utilizar os dados da instituição, também analisa os resultados dos processos avaliativos internos da IES.

Na UTFPR, caracterizada como uma instituição multicâmpus com gestão descentralizada, percebe-se diferenças de atuação em relação aos processos avaliativos e também em relação as devolutivas e implementação de melhorias. Nesse sentido, urge que os resultados expressos detalhadamente no Relatório de Autoavaliação da UTFPR sejam amplamente discutidos, em todos os câmpus, de modo que o reconhecimento das principais questões que envolvem as dimensões constitutivas da IES permita também o reconhecimento das capacidades de ação, do alcance de seus objetivos, de sua missão, visão e valores.

### **2.3.3 Relato Institucional**

Diferentemente do Relatório de Autoavaliação o Relato Institucional tem por objetivo deixar evidentes os processos de gestão institucional e como eles se desenvolveram a partir das avaliações internas e externas. Ou seja: “o relato deve

constar como as avaliações influenciaram ou modificaram o processo de gestão da IES e seus planos de melhoria” (BRASIL, 2014a, p. 3).

Segundo a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 062 o RI deve trazer uma análise de como “a estratégia adotada pela Instituição, e as ações e atividades dela decorrentes, atende às orientações estratégicas definidas em seu planejamento, sendo essas: sua missão, sua visão e seus objetivos” (BRASIL, 2014a, p. 3).

O Relato Institucional, conforme orientações expostas na Nota Técnica 062, deve ter no máximo dez páginas contendo como estrutura os seguintes elementos: 1) Breve histórico da IES; 2) Conceitos obtidos pela IES nas avaliações externas institucionais e de curso; 3) Projetos e processos de autoavaliação; 4) Divulgação e análise dos resultados da autoavaliação; 5) Plano de melhorias a partir dos processos avaliativos; 6) Processos de gestão e 7) Demonstração de evolução institucional.

O Relato Institucional é um documento que requer a análise da CPA quanto as ações desenvolvidas pela instituição, a partir do último ato regulatório. No caso da Universidade pesquisada a visita de avaliação institucional ocorreu em novembro de 2011 e a publicação do credenciamento ocorreu em 2013, com validade para até 2023. Depois de 2011 a instituição recebeu 73 comissões do INEP com o objetivo de autorizar, reconhecer e credenciar diversos cursos.

O Relato apresentado pela IES pesquisada mostra a evolução da instituição nos últimos cinco anos em termos de crescimento de infraestrutura física e de pessoal, em termos de cursos ofertados na graduação, na pós-graduação, no número de alunos e nas políticas institucionais de forma resumida.

No contexto da UTFPR o Relato Institucional tem papel importante principalmente na demonstração da análise histórica com indicadores de crescimento qualitativo e quantitativo, uma vez que essa passou por um período de crescimento em função do REUNI. Os indicadores apontados contribuem na percepção o crescimento da instituição em termos de números da graduação, da pós-graduação, da pesquisa, extensão inovação que são qualificados por: Índice Geral de Cursos (IGC), Conceito de curso, ENADE, indicadores de extensão, números de patentes e propriedade intelectual, números de artigos e demais produções bibliográficas

### **2.3.4 Ouvidoria**

A Ouvidoria tem o papel de dar voz ao cidadão, sendo considerada como um instrumento de democratização da participação da comunidade na gestão pública, uma vez que propiciam o efetivo controle social. Para Romão (2012) a Ouvidoria, no contexto de uma instituição pública, visa promover o cidadão à qualidade de coautor das soluções e resultados produzidos no decorrer dos processos de gestão, de modo a integrá-lo “ao trabalho político-administrativo de combate às ilegalidades e de implementar melhorias que garantam a efetividade das políticas e

dos serviços públicos” (ROMÃO, 2012, p. 137).

A Instrução Normativa nº 1/2014, da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2014c), em seu art. 1º, parágrafo único, considera que a ouvidoria pública federal é uma instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.

A mesma instrução normativa indica, no art. 2, que alguns princípios deverão ser observados, quanto a atuação das ouvidorias, quando se destaca, dentre outros, o da legalidade, da impessoalidade, da finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da publicidade, do contraditório, da solução pacífica dos conflitos e da prevalência dos direitos humanos. Para o cumprimento desses princípios são inseridas algumas diretrizes assim definidas: I - agir com presteza e imparcialidade; II - colaborar com a integração das ouvidorias; III - zelar pela autonomia das ouvidorias; IV - consolidar a participação social como método de governo; e V - contribuir para a efetividade das políticas e dos serviços públicos. (BRASIL, 2014c).

A instituição pesquisada tem uma Ouvidoria Geral e treze ouvidorias de câmpus, sendo que possui regulamento próprio aprovado pelo Conselho Universitário. As demandas são analisadas e quando é percebida a existência de algum problema nas demandas administrativas acontece o repassasse para o setor responsável para que esse seja solucionado e para que se aproveite a oportunidade para a promoção de melhorias nos processos futuros.

Cabe destacar o relevante papel desempenhado pela Ouvidoria da UTFPR na busca de soluções para as demandas advindas da comunidade, tanto externa quanto interna. Ao agilizar os trâmites de encaminhamentos e de devolutivas ao cidadão, a Ouvidoria se coloca como instrumento com um potencial de mediação significativo, sendo que, a partir de relatórios elaborados semestralmente são disponibilizadas informações que retratam o efetivo alcance nas mediações, oportunizando a reflexão sobre os aspectos que originaram as demandas e tomadas decisões quanto a sua efetiva resolução. Em decorrência das ações articuladas junto à Ouvidoria frequentemente ocorrem ajustes em torno de práticas pedagógicas (em projetos de cursos e ementas de disciplinas), práticas de gestão (processos administrativos, questões comportamentais) e de infraestrutura (reformas e construções, compras de livros e materiais didáticos, entre outros).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de avaliação de uma instituição é complexo de se realizar, principalmente quando se trata de uma instituição multicâmpus, pela quantidade de dados que precisam ser catalogados e analisados. O conjunto de instrumentos determinados pelo INEP, para avaliação das IES, demanda esforço significativos

para o seu cumprimento, pois depende de comissões que possam fazer as coletas internamente na instituição. As informações levantadas referem-se ao todo da organização e requerem a comparação com os anos anteriores para identificar como a instituição evoluiu nos aspectos avaliados.

Nas tarefas de elaboração de documentos institucionais como o Relatório de Gestão, o Relatório de Autoavaliação e o Relato Institucional também se oportuniza a sistematização das informações acerca dos processos desenvolvidos no contexto da IES. Como instrumentos construídos pela própria instituição, esses são documentos amplos onde devem constar as informações relevantes dos relatórios de avaliação externa e também dos processos avaliativos interno da instituição. Isso traz grande complexidade à análise dos percursos trilhados e, ao mesmo tempo, força a gestão da instituição à reflexão consciente do seu crescimento quantitativo e qualitativo.

Na instituição pesquisada pode-se observar a amplitude dos processos que envolvem uma gestão multicâmpus, isto porque as realidades são distintas e ao mesmo tempo faz-se necessário que sejam trabalhados os indicadores padronizados instituídos pelo sistema nacional. Por meio dessa pesquisa documental e participante fica evidente a compreensão dos pesquisadores quanto as dificuldades que se interpõe, em especial, na composição dos relatórios que envolvem os processos avaliativos externos, dada a necessidade de utilização de sistemas independentes de cada área, trazendo informações a partir de diferentes bases de dados. Isso acarreta sobrecarga de trabalho para as equipes técnicas que atuam na sistematização dos instrumentos avaliativos e na análise dos indicadores de desempenho.

Contudo, é necessário evidenciar o amplo cenário que insere a UTFPR como a maior universidade multicâmpus entre as federais do país e uma das dez maiores federais públicas do Brasil. A partir desse panorama torna-se possível o apontamento de algumas considerações importantes, uma vez que as mudanças e inovações fazem parte da sociedade atual e a universidade atua, muitas vezes, como indutora destas inovações por meio de processos que integram as pesquisas, as atividades de ensino e a extensão sendo que na IES pesquisada o caráter tecnológico a distingue e também exige maior interlocução com os distintos setores da sociedade.

Por outro lado, a IES pesquisada vivencia um enorme desafio no sentido de articular um crescimento quantitativo a um crescimento também qualitativo. A UTFPR passou, ao longo da última década, por um significativo processo de ampliação tanto em termos estruturais quanto acadêmicos e também no que se refere aos mecanismos de gestão, dada o intenso processo de expansão proporcionado pelo REUNI. Isso requer que, paralelamente, estejam presentes nos contextos de planejamento e das práticas uma profunda reflexão sobre a qualidade educacional e social almejada em seus documentos orientadores e em suas ações. Esse compromisso se prospecta como a missão da IES, pautada em desenvolver a educação tecnológica de excelência, na articulação entre ensino, pesquisa e extensão, com vistas a uma interação ética, sustentável, produtiva e inovadora com

a comunidade que contribua para o avanço do conhecimento e da sociedade.

Toda dinâmica referida nesse estudo passa pela definição de indicadores e de processos avaliativos consistentes. A avaliação institucional, na UTFPR, se estrutura a partir dos espaços previstos legalmente, como é o caso da Comissão Própria de Avaliação (CPA) que atua articulada, em todos os câmpus, de modo a perceber e valorizar o caráter mais amplo, situado em torno da área tecnológica, que é o cerne de sua existência e, ao mesmo tempo procura resguardar e reconhecer os elementos que compõe a individualidade de cada câmpus, dadas as condições culturais, a vocação profissional, as demandas de mercado e necessidades de formação de cada região.

Os processos centrados na avaliação do Servidor, na Avaliação do Docente pelo Discente, na Avaliação do Desempenho Coletivo de Setores e na Pesquisa de Clima Organizacional podem ser percebidos a partir dos progressos experimentados pela IES, em torno da avaliação institucional, o que contribuem significativamente na melhoria da gestão universitária, oportunizando o exercício de democratização ao estimular a participação coletiva no processo de pensar os rumos da universidade e na reorientação de suas práticas.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker Bergamini; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065. Roteiro para Relatório de Autoavaliação. 2014a. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/nota\\_tecnica/2014/nota\\_tecnica\\_n65\\_roteiro\\_relatorio\\_de\\_autoavaliacao\\_institucional.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n65_roteiro_relatorio_de_autoavaliacao_institucional.pdf). Acesso em: 16 jul. 2016.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065. Roteiro para Relatório de Autoavaliação. 2014a. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/nota\\_tecnica/2014/nota\\_tecnica\\_n65\\_roteiro\\_relatorio\\_de\\_autoavaliacao\\_institucional.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n65_roteiro_relatorio_de_autoavaliacao_institucional.pdf). Acesso em: 16 jul. 2016.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Instrução Normativa nº 1 da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União. 2014c. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-ogu-01-2014.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2016.

CALADO, Jorge. O novo paradigma e a inovação científica e pedagógica: Novas

ideias para a universidade. In: CONCEIÇÃO, Pedro; et al (orgs.). *Novas Idéias para a Universidade*. Lisboa: IST Press, 1998.

DELFRATE, Célia Regina Cherobim; et al. Política multicampi da UEPG: um estudo de caso. In: PEIXE, Blênio César Severo; et al. (Org.) *Gestão de Políticas Públicas no Estado do Paraná: Coletânea de Estudos*. Curitiba. Progressiva, 2008.

FIALHO, Nadia Hage. *Universidade multicampi*. Brasília. Plano Editora, 2005.

LAUXEN, Sirlei de Lourdes. Universidade multicampi. In: MOROSINI, Marília Costa (coord.). *Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário*. V. 2. INEP/MEC, 2006. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/portal/download/483>. Acesso em: 10 jul. 2016.

ROMÃO, José Eduardo. A ouvidoria geral da União e papel das ouvidorias públicas na efetivação do controle social. In: CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; LYRA, Rubens Pinto (orgs.). *Modalidades de ouvidoria pública no Brasil: terceira coletânea*. João Pessoa: Ed. UFPB, 2012.

SCHALLEMBERGER, Ernelo. Uma Universidade tecnológica multicampi. In: LIMA FILHO, Domingos Leite; TAVARES, Adilson Gil (orgs.). *Universidade tecnológica: concepções, limites e possibilidades*. Curitiba: SINDUCEFET-PR, 2006.

UTFPR. *Relatório de Gestão: exercício de 2015*. UTFPR: Curitiba, 2015a. Disponível em: [http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/couni/portarias/Deliberacao01\\_2016COUNIRelatriodeGesto.pdf](http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/couni/portarias/Deliberacao01_2016COUNIRelatriodeGesto.pdf). Acesso em 19 jun. 2016.

UTFPR. *Relatório de Autoavaliação Institucional 2015*. UTFPR: Curitiba, 2015b. Disponível em: [http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/cpa-comissao-propria-de-avaliacao/2015\\_relatorio-de-autoavaliacao](http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/cpa-comissao-propria-de-avaliacao/2015_relatorio-de-autoavaliacao). Acesso em 19 jun. 2016.

**ABSTRACT:** The article aims to reflect on the processes that make up the institutional assessment of a multi-campus university and its contributions in improving the management. The qualitative research has its approach centered on a case study focused on a public IES in the State of Paraná / Brazil. The study starts in the actions taken by the institution in compliance with legislation and internal assessment policies and developments in management. The reflections are guided on a documentary analysis based on the national legislation and university documents, such as the Management Report and the Institutional Self-Assessment Report, among others, being associated with a participant research. Assessment practices instituted in thirteen campus of IES allow the following conclusions: a) changes and innovations are part of society and the university acts as an inducer of these innovations, through teaching, research, extension and management; b) overcome the challenge of growing quantitatively and qualitatively goes through the

definition of indicators and consistent assessment processes; c) progress around the institutional assessment allow improvement of university management. A technological IES with multi-campus structure faces constant challenges that require collective decisions, planning and reorganization so that the institutional assessment objectives are achieved aligned between the university's macro context and local / regional issues.

**KEYWORDS:** University Management; Institutional Assessment; Multi-campus University.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417