

**AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA DE  
APOIO À GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**INSTITUTIONAL SELF-EVALUATION AS A TOOL FOR SUPPORTING  
UNIVERSITY MANAGEMENT:  
THE CASE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF PARANÁ**

William Leal Colaço Fernandes<sup>1</sup>

Sergio Adelar Brun<sup>2</sup>

**RESUMO**

Transformações na sociedade exigem evolução das organizações e são necessárias ferramentas para identificar e mensurar fatores que auxiliem nessa evolução. Nesse sentido, o estudo tem como objetivo analisar a avaliação institucional, mais especificamente o processo de autoavaliação promovido no contexto da Universidade Federal do Paraná (UFPR), buscando compreender como esta ferramenta contribui para melhorar a qualidade e o desempenho desta instituição. Para isso foram realizadas pesquisas documentais nos relatórios de autoavaliação gerados pela Comissão Própria de Avaliação da UFPR (CPA/UFPR) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPR 2017-2021, além de entrevista não-estruturada com atores envolvidos no processo de execução da autoavaliação na instituição. Ao analisar os resultados divulgados no Relatório de Autoavaliação UFPR 2016, foram identificados pontos críticos em relação ao eixo gestão e infraestrutura da instituição, e quando analisados à luz do PDI 2017-2021, são encontrados objetivos estratégicos definidos e algumas ações já em andamento, que visam superar os pontos críticos. Entre as ações em andamento, destaca-se a criação e implantação da Coordenadoria de Governança e Riscos da UFPR (CGR) que atua na melhoria contínua dos diversos processos da Instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação Institucional; Autoavaliação; Gestão Universitária.

**ABSTRACT**

Transformations in society require evolution of organizations and tools are needed to identify and measure factors that help in this evolution. In this sense, the study aims to analyze the institutional evaluation, more specifically the self-evaluation process promoted in the context of the Federal University of Paraná (UFPR), seeking to understand how this tool contributes to improve the quality

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública (UTFPR). Técnico Administrativo no Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Matinhos, PR.

<sup>2</sup> Doutor em Administração (UFSC). Professor Adjunto III na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Medianeira, PR.

and performance of this institution. For this purpose, documentary research was carried out in the self-assessment reports generated by the UFPR's Own Evaluation Commission (CPA / UFPR) and the Institutional Development Plan (PDI) of UFPR 2017-2021, as well as an unstructured interview with actors involved in the self-evaluation at the institution. In analyzing the results disclosed in the UFPR 2016 Self-Assessment Report, critical points were identified in relation to the institution's management and infrastructure axis, and when analyzed in the light of the PDI 2017-2021, defined strategic objectives and some actions already underway are found. aim to overcome the critical points. Among the actions in progress, we highlight the creation and implementation of the Coordination of Governance and Risks of UFPR (CGR) that acts in the continuous improvement of the various processes of the Institution.

**KEYWORDS:** Institutional Evaluation. Self-evaluation. University Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Em seus mais de cem anos de existência, a Universidade Federal do Paraná (UFPR) tem versado sua gestão em diversos enfoques e práticas gerenciais, muitas vezes causadas pelas mudanças conjunturais internas e externas. A evolução da sociedade e suas transformações têm exigido que a instituição acompanhe tal evolução de forma rápida, seja através da oferta de cursos ou da melhoria dos serviços prestados (CPA/UFPR, 2007).

O fato de identificar o que deve ser melhorado e como deve ser feito, não é uma tarefa simples para os gestores da instituição. Isso faz com que sejam exigidas formas de identificar, avaliar e mensurar diversos fatores que estão intimamente ligados à qualidade educacional da instituição.

Dessa forma, a avaliação institucional, tema central desse estudo, é apresentada no contexto de uma instituição de ensino superior (IES), a Universidade Federal do Paraná. Serão apresentadas as ferramentas de avaliação utilizadas pela instituição, com foco no processo de avaliação interna, denominada autoavaliação.

O processo de autoavaliação está ligado ao fato de consolidar uma cultura de avaliação participativa com o objetivo de autoconhecimento, aperfeiçoamento e desenvolvimento da qualidade educacional da instituição (CPA/UFPR, 2007). Dessa forma, é essencial destacar a importância da autoavaliação institucional como um processo contínuo e de apoio a gestão da Instituição, que caminha em paralelo com as dimensões do plano de desenvolvimento da instituição, pois a mesma exerce um papel essencial perante a instituição educacional.

Galdino (2011, p. 7) aponta que o processo de avaliação institucional deve “integrar-se à vida cotidiana da instituição”, ou seja, deve ser algo permanente e deve pertencer ao seu projeto político-pedagógico, além de ser uma “ferramenta indispensável ao trabalho de gestão e planejamento organizacional”. Portanto, o estudo visa compreender de qual maneira a avaliação institucional, por meio da autoavaliação, se apresenta como uma ferramenta essencial para os gestores das instituições de ensino superior identificarem os pontos críticos e criarem estratégias para o crescimento e melhoria do desempenho e da qualidade da instituição.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo foi dividido em duas partes. Primeiramente, são apresentados conceitos relacionados à avaliação institucional no Brasil, um breve relato de sua evolução e as formas de avaliação utilizadas nas instituições de ensino, além de abordar a relação entre a autoavaliação e a gestão universitária, bem como sua contribuição para a melhoria dos processos de gestão nas IES. Posteriormente, são detalhados

os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, os quais compreendem a pesquisa documental e a entrevista não-estruturada. E, por fim, são apresentados os resultados e análises referentes ao objetivo proposto no presente estudo.

## **2 EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL BRASILEIRA**

Bridi, Pryjma e Schotten (2016), abordam as formas de avaliação institucional realizadas nas IES nos últimos anos, elencando os pontos positivos e negativos de cada sistema de avaliação. Destaca-se que o sistema de avaliação da educação superior brasileira só teve um caráter de sistema e contínuo, a partir de 1977, quando foi criado o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), com o objetivo de entender a realidade da educação superior brasileira. Esse sistema levava em consideração duas vertentes distintas, porém complementares: a gestão e os processos de produção e disseminação do conhecimento, com destaque para a proposta de participação da comunidade externa na avaliação. Mesmo com uma pequena duração, o PARU foi exemplo de avaliação sistematizada no país, uma vez que contava com a participação de pesquisadores e professores universitários. Outro programa foi o PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras), no qual foi produzido um “documento básico”, caracterizado por uma proposta nacional baseada em 3 eixos articulados e complementares que se referem ao diagnóstico, à avaliação interna e à avaliação externa.

Por fim, em 2003, por meio de uma série de reformulações, foi implantado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior Brasileira (SINAES) como política educacional. O objetivo era propor uma avaliação integradora através dos processos externos e internos, à avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Neste contexto, a avaliação é construída a partir do processo de avaliação interna e por meio de medidas quantitativas nas avaliações externas (BRIDI, PRYJMA e SCHOTTEN, 2016). O SINAES declara que toda instituição de educação, pública ou privada, deverá ter uma Comissão Permanente de Avaliação (CPA), para que seja conduzida os processos de avaliação interna da Instituição. O SINAES foi criado pela Lei nº 10.861/2004 e é formado pela avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes e que avalia todos os aspectos que giram em torno desses eixos, com o objetivo de “melhorar o valor das instituições, das áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação” e, conseqüentemente, melhorar a “qualidade da educação superior” (SINAES, 2015, não p.).

As avaliações realizadas pelo SINAES são feitas a partir da “autoavaliação, avaliação externa, Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o censo e o cadastro”. São aplicados conceitos para medir as dimensões avaliadas e, posteriormente, tornando público o resultado das avaliações das instituições. Com as avaliações realizadas é possível ter um panorama da qualidade das instituições e cursos de ensino superior no Brasil, o qual pode ser utilizado para traçar estratégias para aumentar a “eficácia institucional e efetividade acadêmica e social”, além disso, estes resultados permitem a realização de estudos do governo visando ao investimento em políticas públicas na área (SINAES, 2015, não p.).

Desta forma, o SINAES é composto por um tripé de avaliação que integra as modalidades de instrumentos de avaliação, ou seja, avaliação institucional das IES; a avaliação dos cursos de graduação, que podem compreender visitas *in loco* para reconhecimento e a renovação dos cursos; e a avaliação de desempenho dos estudantes, por meio do ENADE (RIBEIRO, 2015).

A avaliação institucional das IES é dividida em avaliação externa e interna. A avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), além de colaborar para o aperfeiçoamento das atividades que a instituição desenvolve, contribui para o autoconhecimento da mesma e traz importantes recursos para que a instituição possa formular políticas educacionais (MARTINS, MARTINS e UCHOA, 2017).

Já a avaliação interna, ou autoavaliação, coordenada pela comissão própria de avaliação, constituída por membros da própria instituição, tem como principal objetivo “gerar reflexão e promover o diálogo entre os que fazem a instituição” (MARTINS, MARTINS e UCHOA, 2017, p. 31). Através da autoavaliação é possível identificar a realidade da instituição avaliada e, assim, construir estratégias para melhorar a qualidade da educação, alcançando maior relevância na sociedade. Deste modo, a seguir, será apresentado o processo de autoavaliação e sua importância para a gestão das instituições de ensino superior.

### **3 AUTOAVALIAÇÃO E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

A autoavaliação tem um papel fundamental para a gestão das Instituições de Ensino e pode ser entendida como um dos “momentos principais de avaliação das IES”, tornando-se um componente essencial e central para dar “estrutura e coerência ao processo avaliativo, integrando todos os demais componentes da avaliação institucional” (GALDINO, 2011, p. 8).

A autoavaliação leva o gestor ao autoconhecimento da instituição e também faz com que ele tenha um olhar mais ampliado sobre as qualidades e fragilidades da instituição (GALDINO, 2011). Dessa forma, a autoavaliação identifica pontos fracos e pontos fortes para que tais parâmetros possam ser utilizados no estabelecimento de estratégias pela gestão.

Segundo Galdino (2011, p. 2), o gestor tem um papel fundamental na instituição pois auxilia na “institucionalização e aproveitamento dos resultados obtidos da autoavaliação, de forma a corrigir e (re)definir os rumos da história da instituição”. Sendo assim, a autoavaliação serve como ferramentas básicas para que o gestor possa administrar com qualidade os recursos humanos, financeiros e materiais, visando cumprir a missão e visão da instituição.

É importante ressaltar que a autoavaliação não pode ser apenas um relatório para prestação de contas com a sociedade civil e órgãos competentes, ou seja, deve ser uma referência para que os gestores possam trabalhar com qualidade e planejamento, no sentido de monitorar o desempenho e criar uma cultura de mudança institucional que visa à identificação dos pontos críticos e melhoria constante. Ela deve ser um processo “dinâmico, contínuo e de construção colaborativa”, que resulta na percepção do gestor sobre a realidade institucional e auxilia e orienta para um “planejamento mais consciente” (GALDINO, 2011, p. 14).

A autoavaliação visa fornecer informações sobre a IES com a utilização de diversos indicadores de desempenho da própria Instituição. Este instrumento, exigido pelo SINAES, além de ter como objetivo melhorar a qualidade da educação superior, também é entendido como uma importante ferramenta estratégica de gestão universitária e planejamento. Dessa forma, a autoavaliação é um elemento fundamental no processo de gestão nas IES e imprescindível para o crescimento qualitativo e quantitativo do ensino superior no Brasil (BASTOS e SILVA, 2017).

De acordo com Ferreira e Freitas (2017, p. 219), a avaliação institucional é quase sempre um instrumento fundamental para a gestão nas organizações e, especificamente a autoavaliação, auxilia para que o “processo de tomada de decisão possa ocorrer de maneira segura, transparente e com a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica”.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para esse trabalho, utilizou-se como base a pesquisa documental, haja vista que a utilização de documentos é algo rico e deve ser valorizado, principalmente porque as informações extraídas possibilitam ampliar o entendimento de situações que necessitam de

contextualização (SÁ-SILVA, ALMEIDA e GUINDANI, 2009). Nesse sentido, com a consulta aos relatórios de autoavaliação da UFPR (CPA/UFPR, 2017), buscou-se verificar os resultados obtidos com a avaliação realizada e analisar o avanço da qualidade educacional na instituição. Analisou-se, também, o plano de desenvolvimento institucional da UFPR (UFPR, 2017) com o objetivo de identificar possíveis contribuições da autoavaliação para o planejamento e desenvolvimento da instituição. Assim, a análise dos dados permitiu verificar se os resultados obtidos nas avaliações têm sido refletidos na melhora da qualidade da Instituição.

A etapa seguinte consistiu na coleta dos dados primários abordados na bibliografia pertinente, utilizando-se de entrevista não-estruturada. As entrevistas ocorreram com atores envolvidos diretamente no planejamento e execução da autoavaliação da instituição, ou seja, a representante docente e presidente da CPA/UFPR, assim como a servidora técnico-administrativo e secretária da CPA/UFPR, as quais contribuíram com explicações sobre as ações e iniciativas da CPA/UFPR nos últimos anos. As entrevistas não-estruturadas são recomendadas em estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador e oferecer uma visão aproximativa do problema pesquisado (BRITTO JUNIOR e NAZIR, 2011). Considerando a leitura e interpretação da bibliografia, a análise dos assuntos abordados e o registro das informações selecionadas, foi realizada posterior análise e interpretação.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Universidade Federal do Paraná (UFPR), fundada em 1912, tem como missão “fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável”. Ainda, visa “ser uma Universidade de excelência em ensino, pesquisa e extensão e inovação, com planejamento e gestão inovadora”, além de dar destaque à valorização das pessoas, buscando ser reconhecida nacional e internacionalmente, sempre em sintonia com a sociedade e defendendo uma “universidade pública e gratuita capaz de produzir e reproduzir conhecimento com qualidade e cidadania” (UFPR, 2017, p. 6).

Atualmente, a universidade está presente em todas as regiões do Estado através de seus *campi*, unidades administrativas e unidades acadêmicas. Em Curitiba, a UFPR se organiza em 14 *campi* distribuídos por diversos bairros da cidade e uma unidade administrativa instalada na região metropolitana. Além disso, a universidade está presente no litoral do Estado com 2 *campi*, 1 unidade acadêmica, 1 museu e 1 centro de administração

federal. No interior, conta com 2 *campi* e 2 unidades acadêmicas. A UFPR ainda possui hospital universitário, maternidade, hospital veterinário e fazendas experimentais (UFPR, 2017).

A UFPR atende um total de 27.792 alunos de graduação e 9.986 alunos de pós-graduação, bem como os acadêmicos na modalidade à distância e, também, os residentes, o que totaliza cerca de 40 mil alunos. Para atender a esse público, a Universidade conta com mais de 6 mil servidores, sendo 2.672 docentes e 3.715 técnico-administrativos. Destes, 1.824 estão lotados no hospital universitário, compreendendo um corpo de aproximadamente 46 mil pessoas entre discentes e servidores (UFPR, 2017).

Diante do exposto, é possível visualizar a dimensão e a importância da Instituição na região onde atua. Evidencia-se, ainda mais, sua importância na medida em que sempre busca o aumento da qualidade institucional, mesmo diante das dificuldades e limitações conjunturais que se apresentam atualmente. Portanto, a avaliação institucional vem auxiliar os gestores nas tomadas de decisões no que diz respeito às dimensões políticas, acadêmicas e administrativas, identificando, portanto, seus pontos fortes e fracos, e com isso, têm oportunidades de elevar ainda mais a qualidade dos serviços prestados.

Para alcançar esse objetivo e fornecer subsídios aos gestores, a Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal do Paraná (CPA/UFPR) conduz, anualmente, os processos internos de avaliação da instituição, seguindo as orientações gerais disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que são elaboradas a partir de diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

A CPA/UFPR foi instituída em 2004 e teve seu regimento interno aprovado pelo Conselho Universitário da UFPR no ano de 2005. Em seu regimento constam as competências, atribuições e a forma de composição e funcionamento da comissão. Cabe a ela a coordenação e articulação dos processos internos de avaliação da instituição, a organização e sistematização dos resultados provenientes do processo de avaliação e a divulgação dos resultados à comunidade. A CPA/UFPR também faz a interlocução entre a UFPR e o Ministério da Educação (MEC) e com a comunidade interna da Universidade no que diz respeito à avaliação. Também define a metodologia de trabalho, elabora o projeto de avaliação e ainda prepara e implementa cada etapa do processo de avaliação (CPA/UFPR, 2007).

A comissão é composta por membros da sociedade civil e da comunidade acadêmica, tendo representantes da administração, do corpo docente, discente e técnico-administrativo. A CPA/UFPR teve seu projeto de autoavaliação institucional aprovado pelo Conselho Universitário em 2007 e através dele busca “construir uma cultura de avaliação na qual a participação seja a palavra-chave no processo de autoconhecimento” e que, dessa forma, venha a aumentar a qualidade da formação dos alunos e serviços prestados à sociedade (CPA/UFPR, 2007, p. 6).

O projeto de autoavaliação institucional da CPA/UFPR prevê um plano de ação organizado em três etapas: a preparação, que contempla o planejamento, levantamento das ações já existentes, sensibilização e realização de seminários internos; o desenvolvimento, que conta com a execução e, por fim, a consolidação. O resultado é sistematizado em dez dimensões, conforme apresentadas no quadro 1 – Dimensões avaliadas pela CPA/UFPR.

**Quadro 1 – Dimensões avaliadas pela CPA/UFPR**

<b>Dimensão</b>	
<b>Dimensão 1</b>	Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>Dimensão 2</b>	Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão
<b>Dimensão 3</b>	Responsabilidade social da instituição
<b>Dimensão 4</b>	Comunicação com a sociedade
<b>Dimensão 5</b>	Políticas de pessoal
<b>Dimensão 6</b>	Políticas de gestão
<b>Dimensão 7</b>	Infraestrutura física
<b>Dimensão 8</b>	Planejamento e avaliação
<b>Dimensão 9</b>	Política de atendimento aos discentes
<b>Dimensão 10</b>	Sustentabilidade financeira

Fonte: Os autores, baseado em Projeto de Autoavaliação Institucional UFPR (CPA/UFPR, 2007).

Como apontado, o projeto da CPA/UFPR contemplava o trabalho com dimensões, mas a partir de 2014, diretrizes do INEP aprovaram novos indicadores que foram divididos por eixos (BRASIL, 2014) e para facilitar a avaliação, a divulgação dos resultados e o alinhamento com o sistema nacional, a CPA/UFPR decidiu agrupar as dimensões avaliadas de acordo com os eixos instituídos pelo MEC. Assim, o quadro 2 – Organização das dimensões de acordo com os eixos, apresenta como foram distribuídas as dimensões de acordo com os eixos.

**Quadro 2 – Organização das dimensões de acordo com os eixos**

Eixos	Dimensões contempladas CPA/UFPR
<b>Eixo 1</b> – Planejamento e Avaliação Institucional	<b>Dimensão 8</b> - Planejamento e avaliação
<b>Eixo 2</b> – Desenvolvimento Institucional	<b>Dimensão 1</b> - Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional <b>Dimensão 3</b> - Responsabilidade social da instituição
<b>Eixo 3</b> – Políticas Acadêmicas	<b>Dimensão 2</b> - Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão <b>Dimensão 4</b> - Comunicação com a sociedade <b>Dimensão 9</b> - Política de atendimento aos discentes
<b>Eixo 4</b> – Políticas de Gestão	<b>Dimensão 5</b> - Políticas de pessoal <b>Dimensão 6</b> - Políticas de gestão <b>Dimensão 10</b> - Sustentabilidade financeira
<b>Eixo 5</b> – Infraestrutura Física	<b>Dimensão 7</b> - Infraestrutura física

Fonte: Os autores, baseado em Relatório de Autoavaliação UFPR 2016 (CPA/UFPR, 2017).

Os relatórios de autoavaliação com os resultados obtidos através das pesquisas realizadas são divulgados, anualmente, no site da CPA/UFPR. Por meio dos relatórios é possível formular ações institucionais e estratégias emergentes para a formulação de políticas acadêmicas e, assim, a articulação entre avaliação, planejamento e tomada de decisões se torna evidente, fazendo com que a autoavaliação auxilie efetivamente no processo de mudança na Instituição. Com base no relatório de 2016, foi elaborado o novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), constituído como uma ferramenta administrativa para nortear as ações da UFPR para o quinquênio 2017-2021 (UFPR, 2017).

Dessa forma, o PDI 2017-2021 elencou os objetivos estratégicos definidos pela comunidade universitária e os resultados foram organizados por eixos estratégicos, a saber: 1) Graduação; 2) Pesquisa, Pós-graduação e Inovação; 3) Extensão e Cultura; 4) Gestão; 5) Desenvolvimento Institucional; 6) Internacionalização; 7) Recursos Humanos; 8) Inclusão, Diversidade e Assuntos Estudantis; 9) Tecnologia de Informação e Comunicação; e 10) Infraestrutura (UFPR, 2017).

Na consulta ao relatório de autoavaliação 2016, verificou-se a realidade da Instituição avaliada e identificou-se as estratégias utilizadas para melhorar sua qualidade. Ao fazer o cruzamento dos eixos avaliativos do SINAES, com os eixos estratégicos contemplados no PDI, foi possível agrupar os resultados conforme apresentado no quadro 3 – Eixos SINAES x Eixos PDI.

**Quadro 3 – Eixos SINAES X Eixos PDI**

Eixos SINAES	Eixos PDI
<b>Eixo 1</b> – Planejamento e Avaliação Institucional	
<b>Eixo 2</b> – Desenvolvimento Institucional	<b>5.</b> Desenvolvimento Institucional
<b>Eixo 3</b> – Políticas Acadêmicas	<b>1.</b> Graduação
	<b>2.</b> Pesquisa, Pós-graduação e Inovação
	<b>3.</b> Extensão e Cultura
	<b>6.</b> Internacionalização
<b>Eixo 4</b> – Políticas de Gestão	<b>8.</b> Inclusão, Diversidade e Assuntos estudantis
	<b>4.</b> Gestão
	<b>7.</b> Recursos Humanos
<b>Eixo 5</b> – Infraestrutura Física	<b>9.</b> Tecnologia de Informação e Comunicação
	<b>10.</b> Infraestrutura

Fonte: Os autores, baseado em Relatório de Autoavaliação UFPR 2016 (CPA/UFPR, 2017).

O relatório de autoavaliação 2016 apresentou a percepção da comunidade acadêmica sobre a qualidade dos serviços da instituição e apontou que houve “algumas quedas de satisfação principalmente em relação à infraestrutura e gestão” (CPA/UFPR, 2017, p. 179). Com o apontamento dos pontos críticos, alguns objetivos estratégicos relacionados aos eixos críticos foram definidos pela gestão e podem ser encontrados no PDI 2017-2021.

Os objetivos relacionados ao Eixo Gestão são:

- a) Implantação de processo de melhoria contínua. Para esse objetivo, a ação realizada foi a implantação da Coordenadoria de Governança e Riscos da UFPR, vinculada à Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), que atua na melhoria contínua dos diversos processos da Instituição, identificando gargalos e pontos críticos, e propondo melhorias nos fluxos de atividades;
- b) Publicitação dos indicadores em ponto único de acesso. A meta é a criação de um portal de indicadores da UFPR até 2020, para acompanhar indicadores diversos de forma automática e atualizada;
- c) Redimensionamento de pessoal a partir da ótica administrativa/organizacional. Visa ao estudo de um modelo de distribuição de pessoal de acordo com o tamanho e as características de cada setor ou departamento, proporcionando uma distribuição mais justa na medida que otimiza o modelo organizacional administrativo para que se torne mais eficiente e eficaz;

- d) Estabelecimento e manutenção de um organograma institucional. Neste sentido, busca a criação de um organograma institucional que venha melhorar a estrutura da Instituição e a racionalização dos recursos. O projeto será coordenado pela Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e terá 24 meses para que sejam realizados os ajustes necessários;
- e) Criação da atividade “UFPR Pensando o Brasil”, que consiste na execução de palestras ao longo do quinquênio sobre temas inseridos no cenário sociopolítico e necessários à sociedade. Esta atividade já está em execução e realizou, em 2017, cinco palestras com os temas: reforma trabalhista, reforma da previdência, opinião pública e pós-verdade, reforma política e violência de gênero;
- f) Otimização na utilização dos recursos orçamentários. O objetivo é elaborar uma nova matriz orçamentária até 2020 para distribuição e otimização de recursos entre as unidades da UFPR;
- g) Objetivos relacionados ao Sistema de Bibliotecas da UFPR (SiBi), que compreendem a conexão do SiBi aos projetos estratégicos da universidade e integrá-lo a todas as unidades da UFPR para manter um acervo atualizado e de qualidade. O planejamento estratégico do SiBi deverá ser revisto e conter planos de ação integrados visando à manutenção e aprimoramento da integração do SiBi com a comunidade universitária, atualizando os espaços físicos e o acervo das bibliotecas, entre outros.

Com relação a infraestrutura, os objetivos referem-se à manutenção, atualizada, de sua estrutura, propiciando transparência e comunicação com a comunidade, conscientização da comunidade quanto à necessidade de preservação das instalações da UFPR, estabelecimento de uma política de ocupação dos espaços e de protocolos relativos à infraestrutura em conjunto com as demais pró-reitorias e setores.

O quadro 4 – Relação Eixos MEC, objetivos estratégicos e ações em andamento, apresenta de forma resumida as ações em andamento, percebidas pelos autores, para atender os objetivos estratégicos apontados no PDI com relação ao Eixo Gestão e Infraestrutura.

**Quadro 4 – Relação Eixos MEC, objetivos estratégicos e ações em andamento**

Eixos MEC	Objetivos Estratégicos	Ação Realizada
Eixo 4 – Políticas de Gestão	<b>1. Implantação de processo de melhoria contínua</b>	<b>1. Implantação da</b>
	2. Publicitação dos indicadores em ponto único de acesso	<b>Coordenadoria de</b>
	3. Redimensionamento de Pessoal a partir da ótica administrativa /organizacional	<b>Governança e Riscos</b>
		<b>(CGR)</b>
	4. Estabelecimento e manutenção de um Organograma Institucional	
	<b>5. Criação da atividade UFPR Pensando o Brasil</b>	<b>5. Realização de Palestras</b>
	6. Otimização na utilização dos recursos orçamentários	<b>ao longo do ano</b>
	7. Objetivos relacionados à Sistema de Bibliotecas da UFPR	
Eixo 5 – Infraestrutura Física	1. Manter a infraestrutura da UFPR atualizada	
	2. Propiciar transparência e comunicação com a comunidade	<b>3. Realização da</b>
	<b>3. Conscientizar a comunidade quanto à necessidade de preservação das instalações da UFPR</b>	<b>Campanha Valoriza UFPR</b>
	4. Estabelecer uma política de ocupação dos espaços	
	5. Estabelecer protocolos relativos à infraestrutura em conjunto com as demais pró-reitorias e setores	

Fonte: Os autores, baseado em PDI 2017-2021 (UFPR, 2017).

Segundo a CPA/UFPR, a forma de avaliação institucional que está mais relacionada e que dá mais suporte a gestão é a autoavaliação. E, neste sentido, para auxiliar a gestão de forma mais efetiva, a partir da avaliação realizada em 2017, foi implementada mais uma ferramenta de avaliação denominada relato institucional. O relato institucional é um documento que deverá ser produzido em parceria com a CPA e a gestão da instituição e contempla os resultados das avaliações externas e internas e quais serão as providências tomadas pela gestão em relação a esses resultados.

Com o objetivo de se aproximar da gestão e auxiliar na elaboração de estratégias de ação, a CPA/UFPR elaborou um novo regimento que condiciona a CPA à uma participação mais efetiva em políticas de gestão, além de uma divulgação dos resultados mais agressiva a partir de 2018. Além disso, o novo regimento também contempla a possibilidade de que se tenha uma comissão interna em alguns setores que estão localizados fora da capital Curitiba, como é o exemplo do Setor Litoral. Diversos motivos foram apontados para essa indicação, entre eles, o fato do projeto político pedagógico do setor ser diferenciado, bem como as

especificidades da região que precisam ser levadas em consideração e a distância do setor para a sede administrativa da Instituição. Nesse caso, a comissão setorial não precisaria ter a mesma estrutura da CPA/UFPR, contudo, teria um papel importante, de discussão de políticas educacionais e de gestão para o setor, juntamente com os gestores locais.

Ainda no novo regimento, foi proposto a inclusão de mais uma competência à CPA/UFPR, que é apoiar a gestão no planejamento e na confecção do relato institucional, além de exigir a participação de servidores de áreas essenciais ao tema das avaliações, ou seja, a participação de servidores da Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD), da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e da secretaria da CPA/UFPR.

Outra mudança é que, até 2016, o questionário era aplicado para técnicos-administrativos, docentes, discentes e gestores de forma generalizada, ou seja, um questionário único para todos os públicos, porém, dessa forma, o instrumento não atendia a necessidade de cada segmento e a taxa de resposta era baixa. De acordo com informações da CPA/UFPR, havia menos de 10% de respondentes válidos, num universo de mais de 46 mil pessoas entre discentes e servidores.

Portanto, a estratégia adotada, em 2017, foi separar os questionários por segmentos, pensando na especificidade de cada área. Dessa forma, o questionário único foi desmembrado em 3 questionários. Assim, foi aplicado, em outubro de 2017, um questionário para servidores técnicos e docentes, outro questionário para pós-graduação no mesmo período e um terceiro questionário aplicado, em novembro de 2017, para os alunos dos cursos de graduação.

Segundo a secretaria da CPA/UFPR, os resultados obtidos com essa mudança foram significativos, pois anteriormente, “o número de questões ‘não sei/não se aplica’ passava de 50% das respostas, muito devido ao desconhecimento dos alunos em muitas questões relacionadas aos temas de gestão, planejamento e infraestrutura da Instituição”. Ainda, vale ressaltar que o número de questionários incompletos chegava a ser dez vezes superior ao número de questionários completos. “Agora com as novas fases de avaliação implementadas, esse número mudou significativamente”.

Ademais, tem sido estudado a implantação de mais uma fase de avaliação, em que serão aplicados questionários para os egressos, tornando a autoavaliação mais personalizada e completa, uma vez que contemplaria todos os segmentos da comunidade acadêmica, atendendo, portanto, ao que Galdino (2011, p. 13) afirma quando diz que é necessário o “comprometimento de todos os segmentos da comunidade acadêmica (...)”. Assim, “é

imprescindível que os segmentos institucionais se sintam acolhidos e motivados a participarem do processo de autoavaliação” (GALDINO, 2011, p. 13).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da avaliação institucional nas universidades públicas, o presente trabalho buscou compreender como a autoavaliação pode ser utilizada como uma ferramenta para os gestores das instituições identificarem os pontos críticos e criarem estratégias para o crescimento e melhoria da instituição. Para alcançar o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas e pesquisas documentais, as quais auxiliaram na percepção da relação existente entre a autoavaliação, o planejamento e a tomada de decisão dos gestores.

Destaca-se, portanto, a importância que deve ser dada ao trabalho da CPA e a aproximação que ela deve ter para com os gestores das instituições pois, através dos resultados das avaliações, é possível, identificar estratégias, instrumentos e ações necessárias para mudar o rumo da Instituição e buscar um crescimento contínuo de desempenho e melhoria. Além do mais, o fator positivo das avaliações transversais e a importância de várias visões em âmbitos diferentes, ou seja, a contribuição da percepção dos discentes, dos docentes, dos técnicos administrativos, da comunidade interna e externa, tornam a avaliação mais completa, a partir de uma visão mais ampla. Acima de tudo, é importante destacar que a avaliação deve ser um processo permanente, contínuo e adaptado às mudanças necessárias.

Como proposta de pesquisas futuras, sugere-se que seja realizada uma análise mais aprofundada e detalhada nos relatórios de autoavaliação num espaço ampliado de tempo, bem como nos resultados do PDI anterior, para que seja possível identificar a evolução das estratégias e os impactos das ações implementadas nos últimos anos.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Isabela Deschamps; SILVA, Renata. Autoavaliação institucional como ferramenta de gestão estratégica universitária: estudo de uma instituição de ensino superior pública municipal do sul do Brasil. In: **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Mar del Plata, Argentina, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181045>>. Acesso em: 6 dez. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, reconhecimento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema

- Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. MEC, Brasília, DF, 2014. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=15142-seres-portaria-91-2014-pdf&category\\_slug=fevereiro-2014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15142-seres-portaria-91-2014-pdf&category_slug=fevereiro-2014&Itemid=30192)>. Acesso em: 7 dez. 2017.
- BRIDI, Jamile Cristina Ajub, PRYJMA, Marielda Ferreira, SCHOTTEN, Neuci. A avaliação institucional na educação superior: trajetórias para o desenvolvimento profissional do professor. PRYJMA, M. F., OLIVEIRA. O. S (org.). **O desenvolvimento profissional docente em discussão**. Curitiba: Ed. UTFPR, 2016. pp. 261-276. Disponível em: <[http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1602/7/desenvolvimentoprofissional\\_docente.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1602/7/desenvolvimentoprofissional_docente.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2017.
- BRITTO JUNIOR, Álvaro Francisco de; NAZIR, Feres Júnior. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/200>>. Acesso em: 19 nov. 2017.
- COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA/UFPR). **Projeto de Autoavaliação Institucional UFPR**. 2007. Disponível em: <<http://www.cpa.ufpr.br/projeto-de-avaliacao-ufpr/>>. Acesso em 19 nov. 2017.
- COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA/UFPR). **Relatório de Autoavaliação UFPR 2016**. 2017. Disponível em: <[http://www.cpa.ufpr.br/wp-content/uploads/2011/04/PROJETO\\_CPA1.pdf](http://www.cpa.ufpr.br/wp-content/uploads/2011/04/PROJETO_CPA1.pdf)>. Acesso em 19 nov. 2017.
- FERREIRA, Maurício da Silva; FREITAS, Antônio Alberto da Silva Monteiro de. Implicações da avaliação institucional na gestão universitária: a experiência da Universidade Católica do Salvador (UCSAL). **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 22, n. 2, p. 201-221, mar.2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772017000100011>>. Acesso em: 6 dez. 2017.
- GALDINO, Mary Neuza Dias. **A autoavaliação institucional no ensino superior como instrumento de gestão**. Fundação CESGRANRIO, Universidade do Grande Rio. 2011. Disponível em: <<http://unigranrio.com.br/docs/cpa/autoav-inst-ensino-sup-instr-gestao-mary-galdino.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2017.
- MARTINS, Rachel Anne Alencar; MARTINS, Rodrigo Nóbrega; UCHOA, José Wellington Moraes. Avaliação institucional do ensino superior: os avanços propostos pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior). **Revista de Estudos Pedagógicos do Cariri**, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 25-35, abr. 2017. ISSN 2526-3684. Disponível em: <<http://portalee.com.br/index.php/REPC/article/view/25>>. Acesso em: 21 nov. 2017.
- RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. Sinaes: o que aprendemos acerca do modelo adotado para avaliação do ensino superior no Brasil. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 20, n. 1, p. 143-161, mar. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.590/S1414-40772015000100010>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. São Leopoldo/RS. v. 1, n. 1, p. 1-15. jul. 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES). SINAES – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/sinaes>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). Pró-reitoria de Orçamento, Planejamento e Finanças da Universidade Federal do Paraná (PROPLAN/UFPR). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021**. 2017. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpr.br/portal/arquivos-pdi/>>. Acesso em: 6 dez. 2017.