

Ouvidoria brasileira:

cenários e desafios

Organização

Maria Ivoneide de Lima Brito
Ana Claudia de Almeida Pfaffenseller
Luciana Bertachini





Universidade de Brasília

Reitora
Vice-Reitor

Márcia Abrahão Moura
Enrique Huelva

EDITORA



UnB

Diretora

Germana Henriques Pereira

Conselho editorial

Germana Henriques Pereira (Presidente)
Fernando César Lima Leite
Beatriz Vargas Ramos Gonçalves de Rezende
Carlos José Souza de Alvarenga
Estevão Chaves de Rezende Martins
Flávia Millena Biroli Tokarski
Jorge Madeira Nogueira
Maria Lidia Bueno Fernandes
Rafael Sanzio Araújo dos Anjos
Sely Maria de Souza Costa
Verônica Moreira Amado

Ouvidoria brasileira:

cenários e
desafios



EDITORA



UnB

Coordenadora de produção editorial
Revisão

Equipe editorial

Luciana Lins Camello Galvão
Anna Luiza V. C. Morato

© 2020 Editora Universidade de Brasília

Direitos exclusivos para esta edição:
Editora Universidade de Brasília
SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
Telefone: (61) 3035-4200
Site: www.editora.unb.br
E-mail: contatoeditora@unb.br

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte
desta publicação poderá ser armazenada ou
reproduzida por qualquer meio sem a autorização
por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

O95 Ouidoria brasileira : cenários e desafios [recurso eletrônico] /
organizadores, Maria Ivoneide de Lima Brito, Ana Claudia de
Almeida Pfaffenseller e Luciana Bertachini. - Brasília :
Universidade de Brasília, 2021.
271 p.

Formato PDF.

Modo de acesso: World Wide Web.

ISBN 978-65-5846-146-3

1. Ouidoria universitária. 2. Ética e cidadania. 3. Gestão por
processos. 4. Conflitos - Administração. I. Brito, Maria Ivoneide
de Lima (org.). II. Pfaffenseller, Ana Claudia de Almeida (org.).
III. Bertachini, Luciana (org.).

CDU 35:378(81)

SUMÁRIO

Prefácio 8

José Geraldo de Sousa Junior

Introdução 16

Maria Ivoneide de Lima Brito

CAPÍTULO 1

Ouvidorias Universitárias e Sistema de Gestão Integrada: estudo de caso no Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam 23

Alan Santos de Oliveira

CAPÍTULO 2

Ouvidoria e o poder simbólico: reflexões segundo o conceito de Pierre Bourdieu 44

Alex da Silva Xavier

Nilo Lima de Azevedo

CAPÍTULO 3

Ética e boas práticas na gestão pública: conquistas e desafios da Ouvidoria FMUSP 58

Alice Abi-Eçab

CAPÍTULO 4

Utilização de sistemas informatizados em ouvidoria: práticas em instituições de ensino superior da região sul do Brasil 72

Ana Claudia de Almeida Pfaffenseller

Caroline dos Santos

Arnaldo Podestá Junior

CAPÍTULO 5

Ouvidoria pública como espaço de participação social: um recorte sobre a pesquisa de satisfação em ambiente hospitalar 91

Ana Karla de Sousa Severo

- CAPÍTULO 6** Uma abordagem sobre o papel estratégico das ouvidorias públicas **99**
Biolange Oliveira Piegas
- CAPÍTULO 7** Perfil e estrutura da Ouvidoria Universitária do Brasil: um estudo entre membros do FNOUH **114**
Carlos Menta Giasson
Éverton Ismael Bourscheid
Juliete Petter
- CAPÍTULO 8** As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais: processos de trabalho e suas inter-relações **134**
Leila Leal Leite
- CAPÍTULO 9** A racionalidade e a ética na ação administrativa: um olhar para as ouvidorias da Universidade Federal de Pernambuco **152**
Liane Biagini
Denílson Bezerra Marques
- CAPÍTULO 10** Controle social na Administração Pública: instrumento de exercício da cidadania **176**
Luis Victor Leal Leite da Silva
Sérgio Braz da Silva
- CAPÍTULO 11** Algumas reflexões sobre a autoavaliação e a função da ouvidoria de uma universidade comunitária gaúcha **192**
Magna Stela Cargnelutti Dalla Rosa
Laura Scheren Dalpiaz

CAPÍTULO 12 Estado, políticas de avaliação e de controle e alguns efeitos na saúde do trabalhador da UnB: o olhar da ouvidoria **203**

*Maria Ivoneide de Lima Brito
Larissa dos Santos Aguiar*

CAPÍTULO 13 A Ouvidoria Universitária como instrumento de concretização do direito à educação por meio da melhoria na prestação dos serviços públicos **227**

*Paulo Fernando de Melo Martins
Enedina Betânia Leite de Lucena Pires Nunes
Jacqueline Araújo Rodrigues³*

CAPÍTULO 14 A Ouvidoria como copartícipe da gestão da qualidade dos serviços prestados aos usuários do Hospital Universitário de Brasília **239**

*Paulo Rodrigo Ribeiro Guimarães
Elizabeth Queiroz*

CAPÍTULO 15 A Ouvidoria como espaço de mediação de conflitos na Administração Pública no Brasil **252**

*Rosa Ângela de Brito Falcão
Edilene Maria Vasconcelos Ribeiro*

Conclusão 264

Maria Ivoneide de Lima Brito

Colaboradores - Equipe da Ouvidoria (UnB) 269

CAPÍTULO 11

Algumas reflexões sobre a autoavaliação e a função da ouvidoria de uma universidade comunitária gaúcha

Magna Stela Cargnelutti Dalla Rosa¹

Laura Scheren Dalpiaz²

1. Introdução

A função da ouvidoria institucional está em consonância com as políticas externas de avaliação no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes – e com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento norteador das ações das instituições de ensino superior

¹ Coordenadora da Comissão Própria de Avaliação – CPA – da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí – desde 2010. Licenciada em Filosofia pela Unijuí. Mestre em Educação nas Ciências e especialista em Filosofia Política pela Unijuí. Especialista em Gestão de Instituições de Ensino Superior pela Universidade de Caxias do Sul – UCS – em parceria com o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG. *E-mail*: magna@unijui.edu.br.

² Ouvidora da Unijuí desde 2007. Chefe de Gabinete da Reitoria da Unijuí desde 2005. Licenciada em Letras pela Unijuí. Especialista em Estudos da Linguagem e em Gestão de Pessoas (MBA) pela Unijuí. Especialista em Gestão de Instituições de Ensino Superior pela UCS em parceria com o COMUNG. *E-mail*: laura@unijui.edu.br e laura.scheren@gmail.com.

do sistema brasileiro. Essa atividade, na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí) pelo menos, está em estreita interação com os processos conduzidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), o que aproxima ainda mais a ouvidoria dos processos de autoavaliação, tendo em vista que o trabalho da ouvidoria permite um olhar diferenciado quanto à atuação da Universidade em suas mais diversas atividades, possibilitando também a melhoria dos processos de trabalho da Instituição com vistas ao cumprimento das suas atividades fins e do seu propósito.

Primeiramente, é importante frisar que a cultura de autoavaliação na Unijuí é muito anterior ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado em 2004 e regulamentado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, do Ministério da Educação (Inep/MEC), e também anterior ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Comunitárias Gaúchas (Paiung), criado em 1994, tendo como um dos objetivos fomentar discussões para a criação de uma cultura formalizada de autoavaliação nas instituições de ensino superior integrantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung). De fato, é uma prática realizada desde a fundação da Instituição, juntamente com a cultura do planejamento institucional, obviamente de forma não estruturada como se tem desde a década de 1990, quando foi implantada uma comissão interna de avaliação, a partir de diretrizes do Paiung, e nem como se tem atualmente, com instrumentos e técnicas específicas dessa área.

A título de contextualização, também é importante situar o cenário de constituição das instituições de ensino superior comunitárias brasileiras. Essas são instituições privadas sem finalidade de lucro, devendo incluir em sua entidade mantenedora representantes da comunidade. O marco legal desse modelo se deu por meio da Lei nº 12.881/2013, mas o modelo comunitário existe há várias décadas. Principalmente, no Rio Grande do Sul, ocorreu como desdobramento da ineficiência do Estado em ampliar e expandir suas estruturas universitárias. De acordo com Kelm (2013), essa inércia do Estado produziu reações junto à

sociedade civil e fez surgir a experiência das universidades comunitárias como instrumento de superação dessas limitações.

O autor afirma que:

O modelo de universidade comunitária adquiriu consistência no cenário nacional a partir da promulgação da Constituição de 1988, que explicitou sua configuração. Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (1996), ao segregar as instituições de ensino em públicas e privadas, distingue as últimas em quatro modalidades: a empresarial, a confessional, a filantrópica e a comunitária. (KELM, 2013, p. 169).

De acordo com o Portal da Associação Brasileira das Instituições Comunitárias das Instituições de Educação Superior (www.abruc.org.br),

[...] há várias décadas as instituições comunitárias prestam relevantes serviços de interesse público, com destaque para a educação e a saúde. Criadas pela sociedade civil e pelo poder público local, universidades, escolas, hospitais e outras instituições são reconhecidas pelas comunidades regionais como um importante fator de desenvolvimento. Sem fins lucrativos, com gestão democrática e participativa, constituem autênticas instituições públicas não estatais.

A partir dessa premissa, a Unijuí é mantida pela Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Fidene), possui sede em Ijuí/RS e *campi* nas cidades de Santa Rosa, Panambi e Três Passos. Seu histórico de atuação no ensino superior tem mais de 60 anos, sendo pioneira nesse segmento na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Seu *status* como universidade foi conseguido em 1985 e sua missão é “formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”. Atualmente, possui aproximadamente sete mil estudantes em todos os níveis de ensino; mais de trinta cursos de graduação, sete desses na modalidade a distância; seis mestrados; três doutorados; além de cursos de especialização, MBAs e de

qualificação profissional. A Fidene também mantém uma Escola de Educação Básica (criada em 1960), um Museu Antropológico (criado em 1961) e uma Rádio Comunitária (2001). A Unijuí, além do já exposto, mantém a Criatec (Incubadora de Base Tecnológica e Social). Em torno de mil profissionais entre docentes e técnicos administrativos atuam na Instituição, sendo que cerca de quatro mil pessoas dependem direta ou indiretamente da atuação dessa Instituição.

A responsabilidade social é uma marca dessa Instituição, sendo que em seus documentos oficiais são evidenciadas as ações de responsabilidade social da Unijuí em consonância com o expresso no PDI. O Relatório Social, publicado anualmente, divulga à comunidade interna e externa o investimento anual feito nessa área, incluindo os benefícios aos seus estudantes. O documento sintetiza as principais ações de sustentabilidade, assim como as atitudes, comportamentos e práticas positivas e construtivas que contribuem para o bem comum e para a melhoria da qualidade de vida do público interno e externo da Instituição. Além disso, esse relatório também auxilia na composição da memória dessa área fundamental à efetividade do propósito institucional.

A Fidene/Unijuí é reconhecida pela sua atuação nas áreas do ensino, da pesquisa e da extensão e pelo trabalho desenvolvido em prol do desenvolvimento da região, cumprindo o estabelecido no seu PDI, ampliando a competência de seus egressos e transferindo para a sociedade os resultados dos seus programas de ensino, pesquisa e extensão. Os mais de quarenta mil egressos atuam nos diversos setores da sociedade, ocupam posições de liderança no cenário regional, bem como são reconhecidos pela sua competência técnica.

No âmbito do reconhecimento das ações de responsabilidade social efetivadas pela Instituição, desde 2001, a Assembleia Legislativa do Estado concede à Fidene/Unijuí o Certificado de Responsabilidade Social. Em 2018, a Fundação mantenedora recebeu, pela terceira vez consecutiva e de forma marcante até então, o Troféu de Responsabilidade Social, menção máxima do prêmio concedido pelo

Legislativo Estadual às instituições que concorreram à premiação. O troféu foi recebido pela primeira vez em 2006, depois em 2016, 2017 e em 2018.

É nesse cenário que a Ouvidoria da Unijuí tem sua base de atuação, agindo em conformidade com a legalidade e com a ética nas relações, respeitando os direitos de todos e integrando os processos de avaliação institucional com vistas a contribuir, pela atuação pró-ativa, para a efetividade das atividades fins da Instituição e para o seu propósito de participar do desenvolvimento regional pela educação.

2. Desenvolvimento

Para contextualizar a relação de integração dos processos de autoavaliação e Ouvidoria, reporta-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – da Unijuí, que resulta de um trabalho coletivo que, além de considerar a trajetória histórica da Instituição, identifica potencialidades e desafios do período a que o plano se refere. Esse trabalho subsidia a retomada periódica da missão, visão e valores institucionais e a definição dos principais objetivos estratégicos e das metas da IES. É um processo amplamente divulgado e fundamental para a conformação de uma visão comum acerca das principais políticas adotadas em cada período, neste caso de 2015 a 2019, sendo balizado por *quatro eixos norteadores do planejamento*: 1. Fortalecimento do Projeto Institucional; 2. Excelência Acadêmica; 3. Qualificação da Gestão; e 4. Sustentabilidade Econômico-Financeira da Instituição. Esses eixos são revisitados periodicamente a partir das mudanças processadas e das avaliações realizadas, com destaque para os avanços com vistas à excelência acadêmica. O principal objetivo da última revisão, concluída em 2014, que também incluiu a reformatação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), foi tornar o planejamento um efetivo instrumento de gestão e de prospecção nas dimensões acadêmica e administrativa, sem perder de foco a sustentabilidade institucional e a “razão de ser” dessa Universidade, descrita em seu propósito: participar do desenvolvimento da região pela educação superior, balizado pelo compromisso com a formação humanista e cidadã.

Assim, a autoavaliação, conduzida pela CPA em processos anuais, tem sido fundamental para o constante repensar do fazer institucional em cada instância de atuação da Universidade, com vistas ao aprimoramento dos vários processos desenvolvidos nas unidades acadêmicas e administrativas. O apontamento das potencialidades, fragilidades e perspectivas faz com que cada gestor se empenhe na resolução dos desafios da sua área à luz do planejamento institucional.

Um destaque a fazer, no que tange a resultados, é a manutenção dos bons índices de avaliação da Universidade, a qual recebeu conceito 4 tanto no Índice Geral de Cursos (IGC) como no Conceito Institucional para as modalidades presencial (recebido em 2009) e EaD (recebido em 2013), bem como a significativa melhora na avaliação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação (Capes/MEC) para os programas de pós-graduação *stricto sensu* mantidos pela Instituição, os quais evidenciam o fruto de um trabalho coletivo e comprometido, bem como a evolução institucional, que tem na excelência acadêmica um dos eixos estruturantes do planejamento estratégico institucional.

Sob essa ótica, foi implantado um modelo inovador de planejamento institucional, denominado Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Estratégico – PODE, norteado pelos *quatro eixos estruturantes da gestão* da Universidade, já citados anteriormente, buscando o alinhamento do planejamento estratégico institucional aos instrumentos de gestão. Adaptado da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), amplamente reconhecida pela área da gestão como um dos instrumentos mais efetivos de gestão que pode ser adotado, o sistema do planejamento formalizado foi aprimorado junto às unidades administrativas e implantado nos departamentos, que são as unidades acadêmicas que agregam os programas de ensino, pesquisa e extensão. A partir da implantação do PODE, os processos de acompanhamento e avaliação do planejamento são mais orgânicos, possibilitando a constante melhoria dos processos a partir do ciclo PDCA – Planejar – Fazer – Verificar – Agir.

Nesse contexto, a Ouvidoria, que se constitui em um canal de comunicação com a comunidade interna e externa e tem o objetivo de acolher as manifestações e escutar os diferentes públicos que interagem com a Universidade e com a Fundação mantenedora, possui um papel importante de avaliação dos mais diversos processos, pois é uma instância administrativa que ouve todos os públicos, acolhendo e encaminhando reclamações, denúncias, elogios, críticas e sugestões dos demandantes dos serviços da Unijuí. Toda manifestação que contenha denúncia ou aponte alguma irregularidade no atendimento ou serviço oferecido pela Instituição tem a garantia do sigilo dos dados de seu autor ou autora.

A Ouvidoria Institucional foi criada em 2007, integrando o Programa de Comunicação Interna “Sinergia”, que é coordenado, à luz das teorias do *endomarketing*, por representantes da área de recursos humanos, marketing institucional e reitoria. A partir de 2010, passou a ter acesso *on-line* via *site* da Universidade e a ser ligada exclusivamente à Presidência da Mantenedora, coordenada em conjunto com a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade, a partir dos processos de avaliação no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído em 2004 pelo governo federal.

Assim, as manifestações postadas no *site* da Ouvidoria também são acessíveis à coordenadora da CPA, que interage com a ouvidora sempre que necessário. As tramitações da Ouvidoria, tanto de recebimento como de retorno, ficam armazenadas em uma aplicação do Sistema de Informações para o Ensino (SIE – *software* de armazenamento de informações utilizado pela Instituição), com acesso restrito a essas duas pessoas (ouvidora institucional e coordenador(a) CPA). O contato pessoal pode ser feito, de acordo com a vontade do autor(a).

Após a apuração da manifestação, é verificada a sua procedência ou não, sendo sempre fornecido o retorno (quando há identificação) ao autor ou autora da reclamação. Também é possível acompanhar o encaminhamento das postagens no portal da Ouvidoria, a partir de um código de acesso gerado apenas para o usuário do serviço. No âmbito do sistema de planejamento, a Ouvidoria

possui indicadores de monitoramento que são acessíveis aos gestores, persistindo no número total de inserções e nas categorias de manifestação elencadas por “reclamações”, “sugestões”, “elogios” e “informações”.

O canal possui credibilidade consolidada junto à comunidade acadêmica, visto que esta não deixou de usá-lo, no decorrer dos anos, como uma possibilidade de resolução das mais diversas situações relatadas, que são encaminhadas visando ao desfecho mais adequado para cada uma, tendo sempre como premissa o compromisso com a legalidade, o respeito aos direitos e a ética. No que se refere aos estudantes, maior público da Ouvidoria, percebe-se que eles mantêm a postura de procurar o canal quando não veem resolvidas as situações com as coordenações dos cursos, as quais são a primeira instância a ser recorrida em casos de reclamações.

Como se percebe desse breve relato, sem esgotar toda a dinâmica da Universidade, existem processos de avaliação previstos no PDI, bem como ações da CPA, no âmbito dos cinco eixos da autoavaliação institucional, que estão em sintonia com a atuação da Ouvidoria, que se insere formalmente no item *Comunicação com a Sociedade*, inserida no Eixo 3, Dimensão 4 – *Políticas Acadêmicas*, prevista no Instrumento de Avaliação Institucional Externa e no Roteiro de Autoavaliação Institucional, estabelecidos pelo Sinaes/Inep/MEC.

A título de informação, em 2018, foram registradas 477 inserções no *site* da Ouvidoria, sendo a maioria de estudantes (375). Além das ouvidorias *on-line*, foram atendidas ouvidorias presenciais, agendadas ou não, tendo em vista as situações de urgência demandadas pelos usuários do serviço. As manifestações, em sua maioria, quando se referem a reclamações, se concentram em aspectos pedagógicos, não cumprimento de prazos de postagem de notas no portal do aluno e também sobre questões variadas de infraestrutura física ou tecnológica, bem como dificuldades no pagamento das mensalidades, entre outras de maior ou menor complexidade do ponto de vista dos encaminhamentos.

Assim, fazendo uma reflexão da relação da atividade da Ouvidoria com a autoavaliação, Luckesi (2012, p. 21) cita que a

avaliação necessita constatar se o curso de ação em prática está conduzindo aos resultados desejados, para que, então, o gestor, com essa base, possa direcionar suas decisões da forma mais adequada possível.

O mesmo autor também cita que é *condição para a prática da avaliação a maturidade emocional e a ética* (LUCKESI, 2012, p. 28, grifo do autor), fatores extremamente necessários a quem atua na função de ouvidor, uma vez que necessita se “afastar” do suposto problema olhando a situação de fora, sem se posicionar, nem mesmo da Instituição a quem representa, pois ela pode estar incidindo em práticas inadequadas que necessitam de revisão para o prevalecimento da ética.

Para citar um exemplo, a partir do processo de autoavaliação institucional e das demandas recebidas via Ouvidoria, uma das prioridades da gestão superior, nos últimos anos, foi o investimento feito na melhoria da infraestrutura, tendo ênfase na qualificação dos espaços de ensino, que contam com a quase totalidade dos ambientes climatizados e com sistema de multimídia fixo, visando dar mais conforto e condições de estudo e de trabalho a estudantes e professores, o que era uma demanda antiga da comunidade acadêmica. Afinal, ter condições de trabalho e estudo é pressuposto básico para o desenvolvimento das atividades com qualidade, mas que até então eram investimentos inviáveis para a Instituição devido às dificuldades financeiras pelas quais passou em anos recentes, sendo esse também um constante desafio diante de cenários externos instáveis do ponto de vista econômico-financeiro e mesmo político.

3. Considerações finais

Com esse breve relato acerca da relação da Ouvidoria com os processos de autoavaliação, a partir da organização e execução do PDI, é possível perceber que a avaliação, a partir das diferentes possibilidades em que se apresenta, como a

própria ação da ouvidoria, subsidia o planejamento, que, por sua vez, visa ao constante aperfeiçoamento das atividades da Universidade. Obviamente que muitos ainda são os desafios para o efetivo uso dos encaminhamentos da ouvidoria e dos resultados da autoavaliação, que necessitam avançar para fazer parte da rotina da comunidade acadêmica, que, não raro, compreende esses processos apenas como instrumentos de controle ou como uma obrigação “pró-forma” a ser realizada, muitas vezes, sem o comprometimento necessário para que mudanças estruturais e até mesmo culturais possam ser feitas, se assim se mostrarem pertinentes.

Por outro lado, é notório que a Universidade tem investido na política de autoavaliação como um efetivo instrumento de gestão, sendo um compromisso institucional assumido de forma responsável pela administração da Universidade, que tem consciência da sua importância para a melhoria das atividades fins e de que “as ações combinadas de avaliação interna e externa são processos importantes de discussão e reflexão com respeito aos grandes temas de política pedagógica, científica e tecnológica, bem como para tomadas de decisão, buscando o fortalecimento ou redirecionamento de ações” (BRASIL, 2009, p. 115).

Referências

BRASIL. Ministério da Educação. *Sinaes: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação*. 5. ed., rev. e ampl. Brasília: INEP, 2009. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/Sinaes+-+Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+Da+Concep%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Regulamenta%C3%A7%C3%A3o+5a+ed+amp/d98724bf-b529-4a88-a5f9-e62b9d6f9ebc?version=1.4>. Acesso: 15 abr. 2019.

KELM, M. L. *Planejamento, orçamento e desenvolvimento estratégico*: texto produzido para subsídio ao posicionamento estratégico da Unijuí. Ijuí: Unijuí, 2013.

202 LUCKESI, C. C. *Educação, avaliação qualitativa e inovação – II*. Brasília: INEP, 2012.

PAIUNG. Avaliação da educação superior em IES do PAIUNG: experiências e proposições (Parte II). In: PAIUNG. *Avaliação institucional em IES comunitárias*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014. p. 70-79. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0543-6.pdf>. Acesso: 15 abr. 2019.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Comissão própria de avaliação: relatório de autoavaliação institucional da Unijuí – período 2014 a 2015*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2015.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI Unijuí – 2015-2019*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2015. (Coleção Cadernos da Gestão Universitária n. 52).