

**A ARTICULAÇÃO ENTRE A OUVIDORIA E A AUTOAVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL: FORTALECENDO O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E A  
GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

LA ARTICULACIÓN ENTRE EL OMBUDSMAN Y LA AUTOEVALUACIÓN  
INSTITUCIONAL: FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y  
GESTIÓN UNIVERSITARIA

THE ARTICULATION BETWEEN OMBUDSMAN AND INSTITUTIONAL SELF-  
ASSESSMENT: STRENGTHENING THE PLANNING PROCESS AND  
MANAGEMENT UNIVERSITY

Isabel Cristina Cezar da Rosa<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-3745-683X>

Moana Meinhardt<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-6422-1513>

**Resumo**

O presente estudo aborda a articulação entre a Ouvidoria e a autoavaliação institucional como subsídio para a Gestão Universitária, por meio da realização de um estudo de caso, envolvendo três universidades comunitárias do RS e mais especificamente, o Ouvidor e o Coordenador da CPA das mesmas. Teve como objetivo analisar como se dá a articulação entre o trabalho da Ouvidoria e da CPA no processo de autoavaliação institucional a fim de melhor subsidiar o planejamento e a gestão institucional. O estudo de abordagem qualitativa caracteriza-se como um estudo de caso, cujos dados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo (Bardin, 2011), a partir dos referenciais legais e teóricos adotados: Andriola (2009); Alves (2019); Biagini (2016); Kalil (2013), dentre outros. A análise dos dados evidenciou que há relação entre o trabalho das duas instâncias institucionais - CPA e Ouvidoria. As articulações já existentes entre elas, em duas das três instituições investigadas, já denotam contribuições ao planejamento e à gestão institucional, o que poderia ser fortalecido a partir da intensificação e ampliação do trabalho articulado por meio de ações conjuntas que possibilitem o cruzamento das informações oriundas de ambos os processos.

**Palavras-chave:** Ensino Superior. Ouvidoria. Autoavaliação. Planejamento. Gestão.

<sup>1</sup> Especialista em Gestão das Instituições de Ensino Superior; coordenadora de Educação a Distância na Universidade Feevale. E-mail: [ic@feevale.br](mailto:ic@feevale.br)

<sup>2</sup> Doutora em Educação; professora do Curso de Pedagogia e do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle. E-mail: [moana.meinhardt@unilasalle.edu.br](mailto:moana.meinhardt@unilasalle.edu.br).

**Como referenciar este artigo:**

ROSA, Isabel Cristina Cezar da; MEINHARDT, Moana. A articulação entre a ouvidoria e a autoavaliação institucional: Fortalecendo o processo de planejamento e a gestão universitária.

**Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 24, p. 1-22, ano 2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22196/rp.v24i1.7197>

**Resumen:**

Este estudio aborda la articulación entre la Defensoría del Pueblo y la autoevaluación institucional como subsidio para la Gestión Universitaria, a través de la realización de un estudio de caso, involucrando tres universidades comunitarias de RS y más específicamente, la Defensoría del Pueblo y el Coordinador de la CPA de las mismas. El objetivo fue analizar cómo funciona el trabajo de la Defensoría del Pueblo y la CPA en el proceso de autoevaluación institucional para apoyar mejor la planificación y gestión institucional. El estudio con enfoque cualitativo se caracteriza por ser un estudio de caso, cuyos datos fueron analizados mediante el método de análisis de contenido (Bardin, 2011), a partir de los marcos teóricos y jurídicos adoptados: Andriola (2009); Alves (2019); Biagini (2016); Kalil (2013), entre otros. El análisis de los datos mostró que existe una relación entre el trabajo de los dos órganos institucionales - CPA y Defensoría del Pueblo, las articulaciones que ya existen entre ellos, en dos de las tres instituciones investigadas, ya denotan aportes a la planificación y gestión institucional, que podrían ser fortalecidos en el futuro, a partir de la intensificación y ampliación del trabajo articulado a través de acciones conjuntas que permitan cruzar información de ambos procesos.

**Palabras clave:** Enseñanza Superior. Defensor del Pueblo Autoevaluación. Planificación. Administración.

**Abstract**

This study addresses the articulation between the Ombudsman and the institutional self-assessment as a subsidy for University Management, by conducting a case study involving three community universities in Rio Grande do Sul and, more specifically, its Ombudsman and the CPA Coordinator. The objective was to analyze how the work of the Ombudsman and CPA works in the institutional self-assessment process in order to better support institutional planning and management. The study with a qualitative approach is characterized as a case study, whose data were analyzed using the content analysis method (Bardin, 2011), based on the adopted theoretical and legal frameworks: Andriola (2009); Alves (2019); Biagini (2016); Kalil (2013), among others. Data analysis showed that there is a relationship between the work of the two institutional bodies - CPA and Ombudsman, the articulations that already exist between them, in two of the three investigated institutions, already denote contributions to institutional planning and management, which could be strengthened in the future. from the intensification and expansion of articulated work through joint actions that make it possible to cross-reference information from both processes.

**Keywords:** Higher Education. Ombudsman. Self-assessment. Planning. Management.

## INTRODUÇÃO

Estamos vivendo um momento de grandes transformações sociais, políticas e econômicas que impactam na educação. Sobre este contexto, Ziliotto e Poli (2021, p.4) comentam:

A universidade, assim como outras instituições presentes ao longo da história das sociedades humanas, surgiu e se transformou, no decorrer do tempo, para responder às demandas sociais de cada momento histórico. A natureza dessas demandas variou de acordo com os contextos concretos de cada experiência, podendo ser ligadas às questões de cultura, religião, ciência, poder, trabalho dentre outras.

Tal cenário, leva as Instituições de Ensino Superior (IES) a buscarem novas alternativas para sua sustentabilidade, dentre elas, a otimização de custos e a oferta de novos produtos e serviços, diante de um mercado exigente e de um ritmo acelerado de mudanças.

Para que as Instituições de Ensino Superior possam realizar uma gestão eficiente e eficaz, frente aos desafios apresentados pelas transformações que afetam o cenário educacional, é essencial que estejam munidas de mais subsídios para realizar o planejamento institucional e a tomada de decisões de forma assertiva.

A Avaliação da Educação Superior tem como pressuposto subsidiar a gestão na tomada de decisões. A proposta do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) tem “[...] funções de informação para tomadas de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, melhoria institucional, autorregulação, emancipação, elevação da capacidade educativa e do cumprimento das demais funções públicas” (BRASIL, 2015, p. 238).

Nesse sentido, a avaliação interna ou autoavaliação realizada no âmbito das IES tem como principais objetivos, entre outros “[...] produzir conhecimentos, [...] identificar as causas dos seus problemas e deficiências, [...] fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, [...], além de prestar contas à sociedade” (MEC, 2004, p. 9).

Dessa forma, “[...] identificando as fragilidades e as potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas em lei, a autoavaliação é um importante instrumento para a tomada de decisão e dele resultará um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões” (BRASIL, 2004, p. 9).

Segundo Dalpiz e Rosa (2021, p. 197) a autoavaliação, conduzida pela CPA “[...] 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”.

Ao mesmo tempo, Ouvidoria constitui um canal de comunicação efetivo da comunidade com a IES, que pode ser estabelecido tanto no modo *online* como no presencial, podendo servir também de subsídio para o planejamento institucional e a tomada de decisão, com foco na qualidade de suas ações.

Assim, para além dos resultados dos processos de autoavaliação institucional, conduzidos pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, com foco na melhoria de processos, produtos e serviços, as informações advindas da Ouvidoria também poderiam fornecer dados importantes à gestão institucional, especialmente se tais dados fossem analisados em conjunto, de forma articulada.

Considerando o exposto, o objetivo geral do presente estudo é analisar como se dá a articulação entre o trabalho da Ouvidoria e da CPA no processo de autoavaliação institucional a fim de melhor subsidiar o planejamento e a gestão institucional.

Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, que adotou como procedimento técnico o estudo de caso, o qual foi composto por três instituições de ensino superior comunitárias integrantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG).

O texto a seguir, apresenta os referências legais e teóricos que deram aporte à pesquisa. Na sequência são explicitados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, posteriormente realiza-se a análise e discussão dos dados. Por fim, são tecidas as considerações finais do estudo, que sem encerrar a discussão, deixa abertas questões para pesquisas futuras que ampliem a abordagem da temática.

## **1 A AVALIAÇÃO E A OUVIDORIA NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

### **1.1 Autoavaliação Institucional e a Comissão Própria De Avaliação – CPA no contexto do SINAES**

O SINAES “[...] busca assegurar a integração, a participação, a globalidade, a relevância científica e social [...] do institucional com o sistêmico” (INEP, 2009, p. 92). Destaca-se que a “[...] busca da integração e da globalidade é central para a construção de

um sistema de avaliação, tanto nas dimensões internas e institucionais, quanto nas suas manifestações externas e de sistema” (INEP 2009, p. 100). No que diz respeito à integração, ainda cabe destacar a articulação das dimensões internas e externas, particular e global, somativa e formativa, quantitativa e qualitativa e os diversos objetos e objetivos da avaliação (BRASIL, 2009).

As avaliações realizadas no âmbito desse sistema aferem a qualidade das Instituições de Educação Superior (IES) em duas etapas: a) autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), seguindo as diretrizes da CONAES e b) avaliação externa, realizada por comissões designadas pelo INEP. A autoavaliação está organizada a partir de dez dimensões institucionais, a saber: 1) Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI; 2) Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão; 3) Responsabilidade Social da Instituição; 4) Comunicação com a Sociedade; 5) Políticas de Pessoal; 6) Organização e Gestão da Instituição; 7) Infraestrutura; 8) Planejamento e Avaliação; 9) Políticas de Atendimento aos Discentes e 10) Sustentabilidade Financeira.

Já a avaliação externa, ocorre por meio de três grandes processos: 1. Avaliação institucional: realizada *in loco*, por comissões, designadas pelo INEP, para fins de credenciamento e reconhecimento, também contemplando a análise da instituição nas mesmas dez dimensões. 2. Avaliação de cursos de graduação: tem por objetivo avaliar o ensino ofertado, em três dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente e instalações físicas, sendo também realizadas por comissões designadas pelo INEP, para fins de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento (INEP, 2015). 3. Avaliação de desempenho dos estudantes – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE): tem por objetivo aferir o rendimento e a aprendizagem dos alunos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos, suas habilidades e competências, sob a gestão do INEP, com diretrizes e instrumentos aprovados pela CONAES (BRASIL, 2004).

No que se refere às Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), instituídas pelo SINAES, estas são responsáveis pela condução dos processos de avaliação internos da instituição, sistematização e prestação das informações solicitadas pelo INEP. Essas comissões devem ser constituídas por ato do dirigente máximo da instituição e devem assegurar a participação de todos os segmentos da comunidade universitária (docente, discente e técnico-administrativo), bem como da sociedade civil organizada. Além disso,

devem atuar de forma autônoma em relação aos demais órgãos colegiados existentes na instituição (BRASIL, 2004).

Sordi (2011, p. 604) complementa:

As CPAs foram concebidas como estratégia agregadora das forças sociais existentes no cenário das IES para ações de diagnóstico situacional e eleição de prioridades com vistas à proposição de encaminhamentos sintonizados com a imagem de futuro institucional desejada e com aderência às Diretrizes Curriculares Nacionais.

Dessa forma, a CPA possui papel importante nas IES, na elaboração e desenvolvimento de uma proposta de autoavaliação, que atenda as necessidades da comunidade acadêmica. (BRASIL, 2004). Assim, as Comissões Próprias de Avaliação no âmbito das Instituições são responsáveis por

[...] organizar os processos avaliativos, coordenar os debates, acompanhar sua execução, assegurar a unidade entre os diversos setores, garantir rigor, efetuar a edição final dos documentos, auxiliar na identificação dos problemas, das potencialidades e das ações que devem ser empreendidas, promover estratégias de sensibilização e de informação permanente, buscando sempre a criação e a consolidação de uma cultura de avaliação permanente, rigorosa e efetiva para o desenvolvimento institucional (BRASIL, 2009, p. 114).

Os processos avaliativos internos e externos são concebidos como subsídios fundamentais para a formulação de diretrizes para as políticas públicas de educação superior e também para a gestão das instituições, visando à melhoria da qualidade da formação, da produção de conhecimento e da extensão, de acordo com as definições normativas de cada tipo de instituição e as opções de cada estabelecimento de ensino (BRASIL, 2004).

Cabe destacar, ainda, que de acordo com os Instrumento de Avaliação Institucional e de Curso, datados de 2017, a IES deve comprovar a interação da avaliação interna com o planejamento da Instituição e dos cursos, bem como evidenciar as ações de melhoria desenvolvidas, processo que deve estar registrado no relatório de autoavaliação, a ser enviado anualmente pela instituição ao Ministério da Educação (MEC) e apresentado às comissões avaliadoras (BRASIL, 2017).

Quanto ao relatório de autoavaliação ou ao relatório final, mencionado por Silva e Gomes (2011), essa é a etapa de **consolidação** da avaliação interna, tratando-se de uma fase de

[...] articulações com os outros instrumentos avaliativos do SINAES, bem como a promoção do debate com a comunidade acadêmica (docentes, estudantes e pessoal técnico-administrativo) e a sociedade em torno dos resultados, propondo ações que visem à melhoria institucional e, também, criando as condições para o processo de avaliação externa (SILVA; GOMES, 2011, p. 582).

Dessa forma, a atuação da CPA perpassa o planejamento da avaliação, a sensibilização e a divulgação dos resultados da avaliação à comunidade acadêmica e à sociedade civil, ou seja, da elaboração dos instrumentos avaliativos até a elaboração, divulgação e análise dos relatórios parciais ou finais da avaliação interna e externa, o que segundo Andriola (2009, p. 86) compreende “[...] o fechamento das atividades desenvolvidas”, garantindo a continuidade do processo de avaliação (ANDRIOLA, 2009).

## 1.2 A ouvidoria no contexto acadêmico

A ouvidoria, surgiu em 1809, na Suécia, com a finalidade de defesa dos direitos dos cidadãos, na figura do *ombudsman* “[...] para fiscalizar a observância das leis por parte de todos os funcionários e empregados no exercício das funções públicas” (KALIL, 2013, p. 19). Tal modelo serviu de inspiração para o Brasil, fortalecendo-se com a Constituição de 1988 e sua proposta democrática e, posteriormente, com a criação do Código de Defesa do Consumidor.

A Constituição Federal, de 1988, traz em seu texto de forma indireta o instituto da Ouvidoria, quando preconiza em seu art. 37, § 3, inciso I, o direito de reclamação.

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração Pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços (BRASIL, 1988).

Nos anos 90, muitas universidades anunciaram a implantação de Ouvidorias. A primeira Universidade a implantar uma Ouvidoria foi a Federal do Espírito Santo, em 1992, seguida da Universidade de Brasília (UNB), em 1993 e da Universidade Estadual de Londrina (UEL), em 1994, porém ambas foram desativadas em 1997 (GLÜER, 2005).

Do período de 1992 a 1997, a implantação de novas ouvidorias foi lenta, porém no final dos anos 1990 e, nesta primeira década do século XXI, houve um novo impulso na implantação das Ouvidorias Universitárias, não somente nas universidades públicas estaduais e federais, mas também em instituições particulares de ensino, comunitárias ou confessionais de ensino superior (LYRA, 2000).

O instituto da Ouvidoria teve sua definição legal no Decreto nº 8.243, de 2014, no art. 2º, inciso V, que considera a Ouvidoria Pública como:

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 ouvidoria no âmbito do setor privado, segundo Kalil (2013, p. 24) pode ser conceituada como:

[...] uma área da empresa que defende o interesse legítimo de seus clientes, sendo a última instância para as quais eles recorrem para solucionar algum conflito, cuja solução não foi satisfatória nos canais habituais de atendimento – o estabelecimento físico ou a central de atendimento.

Além disso, “[...] é responsável por prevenir reclamações, sugerindo melhorias nos processos, produtos e serviços da empresa” (KALIL, 2013, p. 18).

De acordo com Silva *et al.* (2020, p. 272),

[...] as instituições privadas que implantaram as Ouvidorias, obtém maior aproximação com os clientes/usuários e promovem um relacionamento mais democrático com a sociedade, além de identificarem necessidades reais dos seus usuários que podem contribuir para a melhoria na satisfação de uso de seus produtos ou serviços.

Partindo destas premissas, a ouvidoria estabelece um canal de comunicação que tem como finalidade a mediação da relação entre os seus públicos e a organização,

buscando conhecer o grau de satisfação em relação aos seus produtos e serviços para, a partir disso, subsidiar os gestores na tomada de decisão, com vistas ao aprimoramento e melhoria dos processos.

Para corroborar Kalil (2013) menciona que a “[...] função da ouvidoria vai além de solucionar reclamações de clientes, [...] inclui a sistematização dessas queixas, visando identificar as causas dos principais problemas e propor soluções, eliminando ou minimizando, o número de reclamações.” (KALIL, 2013, p. 40). Menciona, ainda, que a atuação da ouvidoria deve ser “[...] sistêmica, compilando todas as reivindicações para fornecer à alta direção da empresa informações capazes de subsidiar tomadas de decisões que resultem no aprimoramento dos produtos, serviços, políticas, normas, processos, sistemas e procedimentos.” (KALIL, 2013, p. 40). Nesse sentido, Lasbeck, (2010, p. 18) ressalta que

O papel da ouvidoria não se resume ao cumprimento de questões meramente administrativas ou processuais, pois além de articular informações, produzir e reproduzir informações, [...] é um lugar de produção de sentido, [...] de transformação de informações em outras informações [...] de transformação de realidades.

Importante destacar a fala de Silva *et al.* (2020, p. 272), quando menciona que “[...] é de responsabilidade da Ouvidoria evitar que as demandas fiquem sem solução e que novas demandas negativas de clientes sejam registradas, contribuindo para a valorização da imagem da empresa”.

Para que isso aconteça é de extrema importância a articulação do ouvidor com os gestores das demais áreas da instituição, sendo que estes devem “[...] ter a capacidade de implantar novas soluções rapidamente para eliminar ou diminuir a insatisfação dos clientes. [...] O ouvidor precisa zelar para que a implantação de novos processos não caia no esquecimento pelos gestores” (KALIL, 2013, p. 41).

Sendo assim, Biagini (2016 p. 13) destaca que “a ouvidoria universitária tem um papel importante no contexto da instituição em função de ser considerada uma ferramenta, que permite a mudança na gestão da organização, influenciando as políticas públicas”. Destaca, ainda, que “é fundamental conhecer como a ouvidoria se apresenta na organização a que pertence, uma vez que deve ter condições adequadas para atuar e

provocar mudanças que se façam necessárias no contexto da organização” (BIAGINI, 2016, p. 13).

A partir das contribuições dos autores, podemos observar que a ouvidoria se caracteriza como um grande avanço para a gestão das IES. No Instrumento de avaliação institucional, a ouvidoria está presente no eixo 3: Políticas Acadêmicas, a qual abrange entre outras, a dimensão (4) Comunicação com a sociedade, prevendo os indicadores 3.9 Comunicação da IES com a comunidade externa e 3.10 Comunicação da IES com a comunidade interna. No entanto, destaca-se que a ouvidoria não atende somente às questões referentes à Dimensão 4, transcendendo para a esfera da autoavaliação institucional (Dimensão 8), atendendo também a outras dimensões estabelecidas pelo SINAES (BRASIL, 2017).

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como se dá a articulação entre o trabalho da Ouvidoria e da CPA no processo de autoavaliação institucional a fim de melhor subsidiar o planejamento e a gestão institucional. Em decorrência constituem objetivos específicos: discutir sobre o papel da Ouvidoria na autoavaliação institucional e a articulação de ambos processos; identificar possibilidades de articulação entre a autoavaliação conduzida pela CPA e a ouvidoria e suas contribuições para o planejamento e a gestão das IES.

A pesquisa de abordagem qualitativa adotou como procedimento técnico o estudo de caso composto por três Instituições de Ensino Superior Comunitárias participantes do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), aqui identificadas como Instituição A, B e C. Participaram do estudo o Ouvidor e o Coordenador da CPA das três Instituições<sup>3</sup>, neste estudo denominados como Ouvidor da IES A, B e C e Coordenador da CPA da IES A, B e C. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a análise documental e a aplicação de questionário com o Ouvidor e o Coordenador da CPA das três Instituições. Tais instituições foram escolhidas por contarem com uma longa trajetória de

---

<sup>3</sup> Todos os participantes da pesquisaram assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido, concordando com a divulgação dos dados coletados por meio do questionário por eles respondido.

autoavaliação institucional, uma vez que são integrantes do Programa de Avaliação Institucional das Universidades do COMUNG (PAIUNG), que já soma 20 anos de atuação e tem como objetivo principal fortalecer a avaliação institucional como um processo permanente de melhoria da educação superior.

Para Lakatos (2011),

[...] a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. (LAKATOS, 2011, p. 269).

Já o estudo de caso, “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2008, p. 54).

Os dados foram analisados a partir do método de análise de conteúdo seguindo-se para tanto os pressupostos estabelecidos por Bardin (2011) que caracteriza o método como as iniciativas que, utilizando-se de um conjunto de técnicas parciais e complementares, buscam sistematizar, compreender e explicitar o conteúdo de mensagens e a expressão desse conteúdo. Para tanto, “o analista possui à sua disposição (ou cria) todo um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver” (BARDIN, 2011, p. 48).

### **3. AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A ATUAÇÃO DA CPA E DA OUVIDORIA**

As Universidades pesquisadas contam com uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), as quais possuem uma estrutura semelhante entre si, assegurando a participação de todos os segmentos da comunidade universitária, docentes, discentes, técnicos-administrativos e sociedade civil organizada, porém na IES A identificou-se também a participação do ouvidor como membro da CPA.

Dentre os participantes do estudo, questionados sobre o principal papel da CPA e da Autoavaliação na Universidade, destaca-se a fala do Coordenador da CPA da IES C quando menciona:

É identificar e levantar a partir dos seus processos de autoavaliação, fragilidades e potencialidades da instituição e identificar onde a instituição possa exercer uma gestão pra suprir essas dificuldades levantadas em todos os processos. Complementando, ainda, que: Levantar essas, esses achados e poder subsidiar a gestão com a questão de poder dar informações que possam ser decisivas ou possam, pelo menos, condizer com uma questão de poder ser um elemento de gestão.

A fala do coordenador sinaliza a articulação entre avaliação, planejamento e gestão, que transcende a simples aplicação de questionários avaliativos e a sistematização de resultados em relatórios. Neste sentido Costa, Hajj e Araújo (2018, p. 81) ressaltam que o processo de autoavaliação “quando bem executado, vai além de identificar as fragilidades e potencialidades da IES, possibilita verificar como estão os serviços prestados e também vislumbrar traços da cultura institucional. Sendo um importante instrumento para a tomada de decisões”.

O Coordenador da CPA da IES A menciona que “É a CPA que impulsiona e se responsabiliza pela autoavaliação na Instituição, pautada no Programa de Avaliação Institucional”. Já o Coordenador da CPA da IES B complementa que o principal papel da CPA é “Promover todas as etapas relacionadas ao processo de autoavaliação institucional, bem como a organização dos processos e a análise dos resultados das avaliações externas. Ainda a entrega dos relatórios ao Ministério da Educação”.

Já para Sobrinho (2002, p. 11)

Avaliar é antes de tudo um processo de autoconhecimento, de aprendizado institucional, ou seja, a avaliação deve ser [...] um processo contínuo, permanente, global, democrático, legitimado politicamente, consolidado tecnicamente e capaz de identificar os pontos fortes e fracos e as potencialidades da Instituição no tempo e espaço.

Sabemos, no entanto, que a avaliação institucional não é a única porta de entrada das manifestações dos públicos atendidos pelas IES acerca da sua satisfação com os seus serviços, sua estrutura, dentre outros aspectos. Neste cenário, a Ouvidoria também desempenha importante papel nas IES que integram o caso em estudo.

### **3.1 A ouvidoria no contexto das Instituições de Ensino Superior**

As instituições participantes do caso em estudo contam com um serviço de ouvidoria constituído, que, de forma geral, dispõem de uma organização semelhante, atendendo tanto a comunidade interna quanto a externa, recebendo contatos que tratam de reclamações, denúncias, agradecimentos, elogios e sugestões. O atendimento ocorre de modo *online*, presencial ou por telefone e o registro das demandas é realizado em sistema específico.

Quanto aos objetivos da ouvidoria, o ouvidor da IES C, menciona: “Eu acredito que essa questão de acolhimento, de ter esse sigilo faz com que o objetivo seja de cada vez mais ter essa proximidade com a comunidade acadêmica e também com a comunidade externa”.

O ouvidor da IES A aponta que a ouvidoria “Tem a finalidade de avaliar e melhorar o atendimento dos serviços prestados pela IES com base nas informações dos alunos, professores e comunidade em geral”. Destaca, ainda, que “este canal de comunicação pode ser utilizado para reclamar de qualquer aspecto que seja considerado insatisfatório, para sugerir alternativas que possam melhorar o funcionamento da IES, para elogiar os aspectos positivos [...]”.

As falas aqui apresentadas ressaltam o relacionamento com a comunidade, seja ela interna ou externa, como um dos elementos centrais da ouvidoria que estabelece um canal aberto de diálogo, pautado na escuta. Tal perspectiva é sinalizada por Glüer (2005), que acrescenta que este canal de comunicação possibilita o estabelecimento de relações que visam a globalidade e a integração dos processos na IES. Neste espaço de diálogo, estabelecer uma relação de confiança com os públicos que buscam a ouvidoria constitui outro ponto crucial no seu trabalho que, desta forma, terá acesso às reais impressões da comunidade acerca dos serviços prestados pela IES.

Nesta mesma direção, Alves (2014, p. 33) reitera que “[...] deve ser garantido aos usuários da ouvidoria o sigilo, a fim de que não venham a sofrer possíveis prejuízos, caso sejam identificados pelos reclamados [...]”.

Este canal de comunicação com a comunidade aberto pela ouvidoria é reconhecido pelo ouvidor da IES B como “[...] ferramenta de gestão com vistas a fornecer contribuições sobre a dinâmica institucional na perspectiva da participação coletiva, como um canal democrático de manifestações múltiplas e de mediações pedagógicas no

encaminhamento das questões”. Ao ouvir seus públicos e identificar demandas a serem encaminhadas e solucionadas, a ouvidoria tem em mãos importante instrumento para que a instituição possa subsidiar sua tomada de decisão, identificar pontos de intervenção e promover melhorias com agilidade, tendo ainda a possibilidade de dialogar com seus públicos a fim de esclarecer possíveis mal entendidos, reparar eventuais danos, dentre outros aspectos importantes para a manutenção do bom relacionamento com a comunidade e a satisfação do público atendido.

Assim, alia-se o acolhimento da comunidade à identificação de pontos de melhoria, atribuindo-se à ouvidoria o papel de “[...] ferramenta de gestão para proporcionar mudanças e melhorias na gestão e para o fortalecimento democrático da instituição e sua comunidade” (PODESTÁ, 2017, p. 16).

### **3.2 A atuação da CPA e da Ouvidoria no contexto das IES: articulações possíveis**

Para identificar uma possível articulação da ouvidoria com a CPA, os coordenadores da CPA de cada uma das IES foram questionados acerca de sua percepção em relação ao trabalho da ouvidoria na sua instituição. As respostas sublinharam o espaço de diálogo e escuta da comunidade, bem como dos setores e atores internos da instituição, para a contextualização das demandas oriundas da ouvidoria e análise de possível promoção de melhorias, resolução de conflitos e retorno à comunidade. Nesse sentido, destaca-se a resposta da IES B, para quem a missão da ouvidoria

[...] é ouvir a comunidade acadêmica e encaminhar as demandas aos diversos setores da Universidade. Complementa, ainda, dizendo que o papel ativo da ouvidoria de nossa Instituição permite o diálogo aberto entre os diversos atores da comunidade universitária imprimindo forte consistência na resolução de conflitos [...]. Enxergo como um braço ativo também da CPA.

Não cabe à ouvidoria procurar e apontar defeitos nas ações da instituição, mas funcionar como um mecanismo de controle social da qualidade do serviço, auxiliando na busca de solução para os problemas existentes na instituição (BRASIL, 2012). Nesse sentido, Oliveira (2021, p. 23) destaca:

[...] a ouvidoria acolhe as manifestações e compreende a fundo seu teor, procurando gerar segurança e confiança nos demandantes que a ela recorrem, inclusive sendo espaço de mediação, pois atua na solução de conflitos que possam ocorrer dentro do contexto universitário.

Frente ao exposto, nos parece restar clara a existência de uma estreita relação entre o trabalho da ouvidoria e o da CPA no contexto da autoavaliação institucional, visto que as duas instâncias buscam identificar fragilidades e pontos de melhoria, subsidiando a gestão com vistas à satisfação de seus públicos. No entanto, na prática, percebeu-se que nem todas as instituições conseguem de fato articular o trabalho destas duas instâncias. Ao ser questionado sobre a articulação entre as demandas recebidas pela ouvidoria e os resultados da Autoavaliação Institucional o Coordenador da CPA da IES C deixa evidente que essa articulação não ocorre: “[...] a figura do ouvidor de sentar, olha recebi essa demanda que veio, uma demanda acadêmica, de articular e faz uma reunião ou propor uma pauta na CPA pra trazer essa demanda, isso hoje eu ainda não vivenciei”.

Sobre a existência de alguma articulação ou comunicação entre o ouvidor e a CPA, o Coordenador da CPA da IES C, acrescenta:

[...] se um aluno pediu uma hora com o ouvidor pra reclamar de um docente ou de alguma coisa que aconteceu em sala de aula, isso não chega pra nós ou não sei se isso acontece, porque isso nunca foi revelado para a CPA que chegou uma demanda acadêmica relacionada a essa questão.

A resposta do ouvidor da IES C vem neste mesmo sentido quando menciona que “desde que a ouvidoria foi estabelecida, a gente não aciona a CPA”. Tal realidade é diferente nas IES A e B. Na primeira, a Ouvidoria tem um representante na CPA o que, segundo o seu coordenador, facilita a comunicação e, ainda, as demandas de infraestrutura e serviços, identificadas via ouvidoria, são integradas aos resultados da avaliação. Já na IES B, a ouvidoria fornece um relatório mensal a todos os gestores em relação às demandas atendidas e mediadas. Para o Coordenador da CPA:

As ações da ouvidoria se fazem sentir, de forma sigilosa, efetivamente nos envolvidos nas demandas. [...] diversas situações decorrentes dos processos avaliativos, chegam à CPA através da ouvidoria, o que complementa a capilarização dos resultados da autoavaliação institucional. Além disso, menciona que [...] o relatório das ações da ouvidoria é compilado no relatório institucional.

O Coordenador da CPA da IES B menciona, ainda, que a articulação entre a ouvidoria e a CPA ocorre “[...] principalmente nas demandas referentes aos processos avaliativos e durante a construção do relatório de autoavaliação institucional”. Já o ouvidor da mesma IES, relata que essa articulação existe, pois “[...] sempre que necessário são realizadas reuniões e diálogos para alinhamento de orientações relacionadas aos processos de avaliação”.

Assim, percebe-se que nas duas Instituições – A e B, a articulação ocorre de alguma forma, pois o ouvidor é membro da CPA, facilitando a comunicação ou existe uma integração dos dados oriundos da ouvidoria ao relatório de autoavaliação institucional produzido pela CPA.

A partir do relato do Coordenador da CPA e do Ouvidor da IES C percebe-se que não existe essa articulação entre a Ouvidoria e a CPA, apesar de entenderem a importância das duas instâncias e dos dois processos para a Instituição. Já nas demais Instituições essa articulação existe e é avaliada de forma positiva, o que foi expresso por meio dos termos “excelente” e “adequada”.

A ouvidoria de uma Instituição de Ensino Superior tem como objetivo identificar demandas, a partir do acolhimento e da escuta da comunidade acadêmica, buscando junto às equipes de gestão promover melhorias ou solucionar eventuais conflitos ou problemas detectados. Este objetivo aliado à finalidade da CPA de desenvolver um papel diagnóstico, a partir dos dados da autoavaliação, de modo a subsidiar o planejamento e a gestão institucional pode trazer resultados positivos para as IES. Deste modo, encontrar caminhos possíveis que unam os esforços e os resultados do trabalho destas duas instâncias institucionais é essencial.

O Coordenador da CPA da IES C, quando questionado sobre como poderia ocorrer essa integração entre a Ouvidoria e a CPA, exemplifica: “[...] se a demanda for acadêmica, talvez possa triangular junto, bom eu tenho uma demanda acadêmica relacionada a esse processo, pegar dados que a CPA tem [...] e fazer um cruzamento ou até uma reunião para poder levantar isso”.

Já a ouvidora da IES C entende que essa integração

[...] seja uma via de mão dupla. [...] a gente possa sim, ser inserido na CPA, [...] então seria uma solução ou talvez a gente começasse a ter algum fluxo que antes de passar para o coordenador ou em parceria do momento que a gente passa pro coordenador já copia a CPA, pra CPA realizar uma análise, então eu acho que seria um fluxo bem interessante de se estudar.

Os ouvidores das demais Instituições entendem que “As análises dos relatórios da Ouvidoria poderiam ser incluídas nas pautas da CPA. Ações de ouvidoria ativa com foco específico em determinados assuntos também poderiam ser demandadas pela CPA à Ouvidoria” (Ouvidor IES A). e que poderiam realizar um “[...] maior número de ações integradas” (Ouvidor IES B).

O Coordenador da CPA da IES C foi questionado se essa integração poderia subsidiar melhor o trabalho da gestão e de que forma e, segundo ele, sim, pois:

[...] uma instituição que está atenta às demandas, tanto do seu público interno, acadêmicos, funcionários, professores, [...] o ouvidor seria um canal neutro né, [...] um espaço de neutralidade e que poderia dar essa credibilidade, essa segurança até de uma certa isenção, porque muitas vezes a pessoa faz a reclamação ou não faz a reclamação, [...] com medo de ser punido [...].

Já o ouvidor da IES A manifestou que essa integração pode subsidiar a gestão, “principalmente pela convergência dos problemas”. Complementa, ainda, afirmando que “[...] como há vários canais de comunicação institucionais, a falta de integração pode fazer com que se percam demandas importantes do ponto de vista estratégico”.

Segundo Bertoncello (2011, p. 102) “[...] por meio dos resultados da CPA, podem-se identificar e delinear as melhores estratégias competitivas para o crescimento das IES, destacando os aspectos e valores positivos nas instituições”.

Considerando que a ouvidoria escuta a comunidade em seus anseios, dúvidas, reclamações e sugestões acaba por se constituir em mais um importante mecanismo de avaliação para a instituição por seus públicos, entende-se que a integração das informações provenientes da mesma e da autoavaliação é de extrema relevância para que a gestão possa promover melhorias internamente. Ziliotto e Poli (2021) destacam que analisar os resultados das avaliações, para subsidiar a reflexão e o aprimoramento das práticas pedagógicas, do ensino e da aprendizagem na universidade é um desafio para todos os gestores.

Frente ao exposto, é possível afirmar que é possível promover a articulação entre o trabalho da Ouvidoria e da CPA no processo de autoavaliação institucional, o que contribuirá para melhor subsidiar o planejamento e a gestão institucional. Neste processo, para além do ouvidor integrar a CPA e os dados da ouvidoria integrarem o relatório de autoavaliação institucional é essencial que as IES estabeleçam um novo fluxo que permita identificar se a demanda recebida pela ouvidoria se trata de um caso pontual, ou se os dados da autoavaliação apontam para a mesma direção, sinalizando a mesma fragilidade, ou seja, legitimando assim as demandas trazidas pela comunidade ouvida e sinalizando que se faz necessário mais do que uma intervenção isolada.

Nesse sentido, destaca-se que essa articulação entre a ouvidoria e a CPA, qualificaria o trabalho de ambos, pois são dois serviços de escuta dos públicos da Instituição, que podem constituir-se em uma ferramenta de planejamento e gestão fundamental para a IES. Ressalta-se, no entanto, que essa articulação, com a finalidade de melhor subsidiar a gestão na tomada de decisão, precisa ser resultante de um processo de amadurecimento que exige alinhamento permanente na busca pelo desenvolvimento institucional, para isso, “[...] é essencial, muitas vezes, desmistificar que uma reclamação ou crítica não possa se converter em uma oportunidade de melhoria” (MARIA; PIERI; BURIGO, 2017 p. 113). Nesse sentido, o ouvidor, “deve ter sensibilidade para, sempre que considerar conveniente, emitir recomendações sobre a forma de condução da situação apontada, contribuindo para a reflexão da gestão a partir da demanda recebida” (MARIA; PIERI; BURIGO, 2017 p. 113).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A autoavaliação institucional, processo conduzido pela Comissão Própria de Avaliação de cada uma das IES, permite o conhecimento da realidade da Instituição, suas potencialidades, fragilidades, avanços e desafios, uma vez que a qualidade acadêmica é perpassada pela coerência entre a visão, a missão, os princípios norteadores e as políticas institucionais. Os resultados da autoavaliação institucional servem como importante subsídio ao planejamento e à gestão das IES.

Da mesma forma, a Ouvidoria como um canal de comunicação e um espaço aberto de diálogo, pautado na escuta da comunidade acadêmica interna e externa, desempenha importante papel nas instituições acolhendo seus públicos, identificando demandas, buscando a resolução de conflitos, de eventuais problemas e a promoção de melhorias.

A partir disso, o estudo aqui realizado revela que há muito em comum entre a atuação destas duas instâncias institucionais e, ao mesmo tempo, muito a avançar em se tratando da articulação entre o trabalho da Ouvidoria e da CPA, no que se refere aos processos avaliativos, o que ficou evidente a partir da análise dos dados coletados.

A ouvidoria nas IES investigadas é vista como um instrumento de relacionamento e de gestão que poderia ser melhor aproveitado, visto que atualmente está muito centrado no recebimento de demandas e no retorno aos demandantes, pautando-se em uma análise pontual das demandas acolhidas. Realizar o cruzamento dos contatos e solicitações advindos da ouvidoria com os dados da autoavaliação institucional, considerando as dez dimensões do SINAES, poderia gerar um novo fluxo nos encaminhamentos das demandas, criando uma sistemática de análise dos dados oriundos de ambos processos que permitiriam subsidiar de forma mais consistente o planejamento e a gestão institucional, bem como a proposição e implementação de melhorias.

Assim, o presente estudo, permite afirmar, a partir da análise dos dados coletados, que há relação entre o trabalho das duas instâncias institucionais - CPA e Ouvidoria, as articulações já existentes entre elas, em duas das três IES investigadas, já denotam contribuições ao planejamento e à gestão institucional, o que poderia ser fortalecido a partir da intensificação e ampliação do trabalho articulado por meio de ações conjuntas que possibilitem o cruzamento das informações oriundas de ambos os processos, de modo a ratificar pontos de atenção e necessidades de intervenção que melhor subsidiem o planejamento e a gestão das IES. Tal proposta proporcionaria um avanço no processo de avaliação e planejamento institucional, ao gerar informações mais precisas para uma constante qualificação institucional, contribuindo para uma gestão mais assertiva, pautada nas demandas reais de seus públicos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Juliana Cruz. **O instituto da ouvidoria como instrumento para a melhoria da gestão pública universitária: estudo de caso da ouvidoria geral da Universidade Federal do Espírito Santo.** Ano. Dissertação. (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014. f.35. Disponível em:  
<http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/1260/1/Dissertacao%20em%20PDF%20-%20Juliana%20Alves.pdf>. Acesso em: 19. jun. 2019.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como Atividades Oriundas da Auto-Avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES): o Exemplo da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, Madrid, v. 2, n. 2, p. 82-103, oct. 2009. Disponível em:  
<http://revistas.uam.es/riee/article/view/4559>. Acesso em: 30.mar.2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** 4º ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASTOS, Ana Rafaela; MARCHIORI, Marlene; MORAES, Mayna Marchiori de. **A Ouvidoria como Processo de Construção de Conhecimento.** In: IASBECK, Luiz Carlos Assis. (Org.). *Ouvidoria: Mídia Organizacional.* Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 60-80.

BERTONCELLO, Valdecir. **Os resultados da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e a relação com práticas de melhoria da qualidade nas IES.** Iniciação Científica CESUMAR. Jan./Jun. 2011, v. 14, n. 1, p. 99-107. ISSN 2176-9192 versão online. Disponível em:  
<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/iccesumar/article/download/2330/1625>. Acesso em: jun. 2019.

BIAGINI, Liane (org). **O Papel da Ouvidoria no Contexto Acadêmico Universitário:** Recife: Editora UFPE, 2016. E-book. Disponível em:  
[http://www.upe.br/ouvidoria/phocadownload/userupload/publicacoes/o\\_papel\\_da\\_ouvidoria\\_no\\_contexto\\_academico\\_universitario.pdf](http://www.upe.br/ouvidoria/phocadownload/userupload/publicacoes/o_papel_da_ouvidoria_no_contexto_academico_universitario.pdf). Acesso em: 30.mai. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 30. jun. 2019.

BRASIL. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2004. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.861.htm). Acesso em: 13.jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004.** Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004. Disponível em:  
[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA\\_2051.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf). Acesso em: 20.mai. 2019.

BRASIL, Ministério da Educação. **Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições**. Brasília: INEP, 2004.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior**. Brasília: INEP, 2004.

BRASIL, Ministério da Educação/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de Avaliação Institucional presencial e a distância (agosto de 2017)**. Brasília: INEP, 2017. Disponível em:  
[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2017/IES\\_recredenciamento.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf).

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Avaliação in loco: referenciais no âmbito do Sinaes**. Brasília: INEP, 2015.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. SINAES - **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. Brasília: INEP, 2009.

COSTA, Barbara Regina Lopes; HAJJ, Zaina Said El; ARAÚJO, Richard Medeiros de. O Papel das Comissões Próprias de Avaliação sobre os Atos Regulatórios: um olhar da gestão universitária. **Meta: Avaliação**. v. 10, n. 28, p.75 - 105, jan./abr. 2018. DOI [10.22347/2175-2753v10i28.1565](https://doi.org/10.22347/2175-2753v10i28.1565). Disponível em:  
<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/1565>. Acesso em: 15.jun. 2019.

GLÜER, Laura Maria. **A Ouvidoria Universitária como espaço de interlocução com os diferentes públicos do ensino superior** XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM. 2005. Brasília. Resumos. Disponível em:  
<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/147536492986252418079198049097262304467.pdf>. Acesso em: 19.jun. 2019.

KALIL, Eduardo. **Como implantar ouvidoria e atuar nessa área**. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LYRA, Rubens Pinto. O ouvidor universitário. **Revista Política & Trabalho**, v. 16, p. 85- 100, 2000. ISSN 1517-5901. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/politicaetrabalho/article/view/6457> Acesso em: 30. mai. 2019.

MARIA, Patrícia Luciana; PIERI, Ricardo; BURIGO, Lucia Andréa. **Ouvidoria da UNESC: muito mais que ouvir, aproximar**. In: PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo; PLAFFENSELLER, Ana

Claudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (Org.). Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul. 1ed. Florianópolis, SC: Editora Tribo da Ilha, 2017, v., p. 103-120.

OLIVEIRA, Alan Santos. **Ouvidorias Universitárias e Sistema de Gestão Integrada**: estudo de caso no Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam. In: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana. Ouvidoria brasileira: cenários e desafios. Brasília: Universidade de Brasília, 2021. p. 23

BRASIL, Controladoria Geral da União. **Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria**: rumo ao sistema participativo. 5 ed. Brasília: Ascom/CGU, 2012. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/ouvidoria/arquivos/ogu-implantacao-unidade-ouvidoria.pdf>. Acesso em: 13. jun. 2019.

PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo. **Ouvidoria universitária, importante ferramenta de gestão e controle social**. In: Podestá Junior, A.; Pfaffenseller, A. C., Oliveira, A. S. Ouvidorias no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017.

SILVA, Assis Leão da; GOMES Alfredo Macedo. Avaliação institucional no contexto do SINAES: a CPA em questão. **Avaliação**. v. 16, n. 3, p. 573-601, nov. 2011. DOI [10.1590/S1414-40772011000300005](https://doi.org/10.1590/S1414-40772011000300005). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n3/v16n1a05>. Acesso em: 19. jun. 2019.

SILVA, Francisco de Assis Félix da; FILHO, Francisco de Assis Félix da Silva; NITÃO, Fabio Formiga; MEDEIROS, Edna Maria Máximo de. O papel da ouvidoria pública e privada: uma evolução incontestante no mundo, no Brasil e na Paraíba. **Temas em Saúde**. v.20 n.6, p. 269-291, 2020. ISSN 2447-2131 versão *online*. Disponível em: <https://temasemsaude.com/wp-content/uploads/2020/12/20616.pdf>. Acesso em: 01. jul. 2022.

SORDI, Mara Regina Lemes de. Comissão Própria de Avaliação (CPA): similaridades e dessemelhanças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental. **Avaliação**. v. 16, n.3, p. 603-618, Nov 2011. DOI [10.1590/S1414-40772011000300006](https://doi.org/10.1590/S1414-40772011000300006). Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772011000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772011000300006). Acesso em: 20. jun. 2019.

ZILLOTTO, Alcione; POLI, Odilon Luiz. GESTÃO UNIVERSITÁRIA VERSUS PERFORMATIVIDADE: uma comparação entre diferentes instituições. **Revista Pedagógica**. v. 23, p. 1-20, 2021. ISSN 1984-1566 versão *online*. DOI [10.22196/rp.v22i0.6782](https://doi.org/10.22196/rp.v22i0.6782). Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/6782>. Acesso em: 20.mar.2022.

Enviado em: 30-07-2022

Aceito: 22-11-2022

Publicado em: 15-12-2022

