

## A ARTICULAÇÃO ENTRE AUTOAVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO EM UNIVERSIDADES DO SUL DO BRASIL: RETRATOS DE GESTÃO E MELHORIA DA QUALIDADE

### RESUMO

O atual contexto econômico, social e histórico traz consigo desafios e faz com que as universidades estejam diante de uma realidade com demandas não somente locais, mas também globais. Nesse cenário de significativas mudanças, as instituições de ensino superior (IES) precisam realizar seu planejamento de forma consistente e abrangente, onde haja adaptações ágeis e constantes, sejam elas externas, as quais contribuam com o desenvolvimento dos estudantes e da sociedade, bem como, internas considerando sua missão institucional e a Gestão do Ensino Superior. Desta forma, torna-se válido pesquisar se a autoavaliação institucional executada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), as quais são obrigatórias dentro da política do SINAES - Sistema Nacional Avaliação da Educação Superior do Ministério da Educação do Brasil, podem auxiliar na gestão e na promoção de ações estratégicas e na qualidade das IES brasileiras. A importância da avaliação institucional é inquestionável, especialmente se considerar a responsabilidade operacional de dar direcionamento estratégico à instituição alinhado com a missão, visão e valores, além da prestação de contas para a sociedade. Portanto, esse estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa qualitativa exploratória e objetiva demonstrar se há articulação entre os resultados das autoavaliações e o planejamento em IES contribuindo para a melhoria da qualidade. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela CPA e Planejamento Estratégico ou Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em IES privadas e públicas no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Os resultados demonstram consciência dos entrevistados diante da importância em existir articulação entre a autoavaliação e o planejamento estratégico, porém, sem a existência de uma metodologia para sua execução. Também, há relatos de melhorias tanto acadêmicas como administrativas provenientes das autoavaliações. Por fim, há uma proposta de como as universidades brasileiras podem articular a Autoavaliação e o Planejamento visando obter melhorias na sua gestão.

**Palavras-chave:** Universidade; Gestão; Planejamento estratégico; Comissão Própria de Avaliação; qualidade.

### ABSTRACT

The current economic, social and historical context brings with it challenges and makes universities face a reality with demands not only local but also global. In this scenario of significant changes, Higher Education Institutions (HEI) need to carry out their planning in a consistent and comprehensive manner, where there are agile and constant adaptations, whether external, which contribute to the development of students and society, considering its institutional mission and the Management of Higher Education. In this way, it becomes valid to investigate whether the institutional self-assessment carried out by the Evaluation Committee (EC), which is mandatory within the policy of (NSEHE) National System of Evaluation of Higher Education of the Brazilian Ministry of Education, can assist in the management and in promoting strategic actions and in the quality of Brazilian HEIs. The importance of institutional evaluation is unquestionable, especially considering the operational responsibility of giving strategic

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Educação pela PUC-RS e Mestra em Gestão Educacional pela Unisinos. Instituição: PUCRS. E-mail: giovana.bruschi@acad.puc.br

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação Social pela PUCRS e Mestre em Gestão Empresarial pela PUCRS. Instituição: PUCRS. E-mail: alam.casartelli@pucrs.br

direction to the institution aligned with the mission, vision and values, as well as accountability to society. Therefore, this study is characterized as an exploratory and objective qualitative research to demonstrate if there is articulation between the results of the self-assessments and the planning in HEI, contributing to the improvement of the quality. For that, we conducted semi-structured interviews with those responsible for the EC and Strategic Planning or Institutional Development Plan (IDP) in private and public HEIs in the State of Rio Grande do Sul, Brazil. The results show the interviewees' awareness of the importance of articulating between self-evaluation and strategic planning, but without the existence of a methodology for their execution. Also, there are reports of both academic and administrative improvements from self-assessments. Finally, there is a proposal of how the Brazilian universities can articulate the Self-evaluation and the Planning in order to obtain improvements in its management.

Keywords: University; Management; Strategic planning; Own Evaluation Committee; Quality.

## 1. INTRODUÇÃO

A importância em conhecer as ações que as universidades têm realizado em favor da melhoria da qualidade e da gestão, ao atendimento aos requisitos legais, bem como, as demandas da sociedade é essencial para enfrentar o atual contexto econômico, social e histórico. Nesse cenário de significativas mudanças, as instituições de ensino superior (IES) precisam realizar seu planejamento de forma consistente, onde haja adaptações ágeis e constantes.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) brasileiro foi criado para servir como avaliação das IES e dos cursos de graduação, sejam eles Bacharelado, Licenciatura ou Técnicos de Nível Superior. Este processo de avaliação produz conceitos baseados em indicadores específicos e tem a finalidade de medir a qualidade das Instituições (BRASIL, 2004).

A Avaliação Institucional é compreendida em duas fases: a Autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), orientada por diretrizes específicas; e a Avaliação Externa, realizada por comissões designadas pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa), tendo como referência os padrões de qualidade para a educação superior, expressos nos instrumentos de avaliação.

Haja vista o atual contexto brasileiro, analisar se ocorre articulação entre a autoavaliação e os processos de planejamento institucional é significativo, pois os seus resultados podem alimentar o processo contínuo de aperfeiçoamento da qualidade das instituições, contribuindo para a tomada de decisão de seus gestores e apoiando no planejamento de ações e projetos estratégicos. Deste modo, o artigo pretende retratar a investigação sobre os processos de avaliação e de planejamento em IES do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul, analisando a existência ou não de articulação entre a

autoavaliação e o Planejamento, sobretudo, observar se os resultados da autoavaliação oferecem subsídios para a melhoria de qualidade nessas IES.

Sendo assim, o artigo apresenta no enquadramento teórico um resumo acerca do Sistema de Avaliação brasileiro e a qualidade das IES, a autoavaliação e o papel da Comissão Própria de Avaliação (CPA), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento. No capítulo 3 está a metodologia de pesquisa. Os resultados são apresentados no capítulo 4 e por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 O SINAES E A QUALIDADE DAS IES**

Nestes últimos anos, com a emergência de um mercado educacional globalizado, as reformas na educação superior se dinamizaram, de modo especial diversificando os provedores, os tipos de instituições, os perfis dos docentes, disponibilizando novas ofertas educativas, ampliando as matrículas e apresentando um aumento crescente das demandas e da competitividade. Por outro lado, a globalização educacional e a internacionalização do conhecimento, em resposta aos desafios da globalização econômica, trazem consigo o enorme desafio de a educação superior conciliar as exigências de qualidade e inovação com as necessidades de ampliar o acesso e diminuir as assimetrias sociais (BRASIL, 2009).

O Ministério da Educação, depois de várias alternativas de avaliação implantadas, criou em 2004 o SINAES. Regulado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é formado por três componentes principais: 1) a avaliação das instituições, 2) dos cursos e 3) do desempenho dos estudantes, também conhecido como ENADE. O SINAES avalia aspectos relacionados ao ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, ao desempenho dos alunos, a gestão da instituição, ao corpo docente, as instalações, entre outros (BRASIL, 2004). O SINAES é o amadurecimento de um processo histórico de preocupação com a avaliação da qualidade da educação superior.

Para Dias Sobrinho (2008), como sistema coerente e coeso, o SINAES estabelece a necessidade de articulação entre as diversas dimensões educativas e institucionais, diferentes metodologias, procedimentos, objetos e objetivos, instâncias

da comunidade acadêmico-científica e do Estado, autoavaliação e avaliação externa, bem como, autoregulação e regulação. A proposta do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior é buscar assegurar, entre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação. O sistema de avaliação deve articular, de forma coerente, concepções, objetivos, metodologias, práticas, agentes da comunidade acadêmica e de instâncias do governo. (BRASIL, 2009, p. 92).

Segundo Scaglione (2011) os processos de avaliação e acreditação são importantíssimos, principalmente, em face dos crescentes fenômenos de mercantilização, diversificação, fragmentação, internacionalização e transnacionalização. As variáveis que compõem os índices de qualidade citados são os desempenhos acadêmicos dos ingressantes e concluintes, a infraestrutura, a titulação do corpo docente e a condição sociocultural dos alunos.

## 2.2 Autoavaliação e o papel da Comissão Própria de Avaliação – CPA

Tendo em vista os três componentes principais do SINAES, a modalidade Avaliação Institucional é compreendida em duas fases: a Autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da instituição, orientada pelas diretrizes específicas; e a Avaliação Externa, realizada por comissões designadas pelo INEP, que tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações. O processo de avaliação externa, independentemente de sua abordagem, orienta-se por uma visão multidimensional, que busque integrar suas naturezas formativas e de regulação numa perspectiva de globalidade.

A despeito dos processos de avaliação interna (autoavaliação), nos termos do artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, a qual institui o SINAES, toda instituição de educação superior, pública ou privada, deverá constituir a Comissão Própria de Avaliação (CPA), com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo INEP e ser constituída por ato do dirigente máximo da instituição, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada (BRASIL, 2004).

Desta forma, sob responsabilidade da CPA, as autoavaliações, têm papel fundamental no desenvolvimento, crescimento e melhorias nas instituições e se usadas

de forma efetiva constituem-se em importantes insumos para o planejamento. Tanto as ações de avaliação interna (autoavaliação) como externa devem realizar-se de forma combinada e complementar, em ambas, deve haver plena liberdade de expressão e comprometimento com a busca do rigor e da justiça (BRASIL, 2009, p. 111).

Como faz notar, um dos papéis da CPA é analisar os relatórios de autoavaliação e fazer deles uma ferramenta efetiva de melhoria de qualidade. “Os resultados das avaliações realizadas pela CPA e pelo INEP devem alimentar o processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho da IES e servem como ferramenta para o planejamento de ações de melhoria permanente da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas” (SCAGLIONE, 2011, p. 53).

Na análise de Creutzberg e Casartelli (2014) o conjunto de dados analisados devem gerar relatórios objetivos, consistentes e confiáveis, a fim de subsidiar a tomada de decisão. Os autores enfatizam que atender a esse aspecto em todas as instâncias da universidade ainda constitui um desafio e um tópico a ser aperfeiçoado. Mas segundo eles, o trabalho da CPA é de suma importância para o aprimoramento da gestão, pois novos cenários têm se apresentado na educação superior e as IES necessitam constantemente buscar alternativas e métodos para a melhoria de sua estratégia e atingimento de metas.

### 2.3 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento

Um dos processos fundamentais da gestão acadêmica é a constituição do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Elaborado para longo prazo, o PDI traz em sua composição os objetivos e metas que a IES se compromete a realizar durante determinado período, assegurando que o seu desenvolvimento se dará respeitando os critérios mínimos de qualidade exigidos por lei.

A construção do PDI deverá ocorrer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade. O texto deve ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas. Torna-se imprescindível, durante a elaboração dele, considerar como princípios, a clareza e a objetividade, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, demonstrando a viabilidade do seu cumprimento integral.

Para Scaglione (2011, p.51), esta imposição do governo às IES proporcionou aos gestores destas instituições um despertar para o processo de aprendizagem de procedimentos administrativos relevantes a condução mais ampla deste tipo de negócio. Este fato tem tornado o PDI uma ferramenta de gestão bem adequada ao ambiente competitivo e turbulento do presente. Para o autor, “o resultado deste processo, ainda em curso, é altamente positivo, porque tem induzido a uma maior profissionalização das instituições de ensino, fundamental à sua sobrevivência e crescimento”.

Pode-se considerar que o PDI é uma forma de planejar ações e, portanto, a partir dele, a instituição direciona seus esforços para desencadear o processo de planejamento e a definição de suas estratégias. A elaboração do PDI requer que a gestão faça um plano que contenha dados relevantes da instituição, visto que é como uma idealização, onde terá planos para no mínimo cinco anos e, portanto, serão acompanhados tanto internamente como também pelas avaliações internas e externas.

Alinhado a isso, é válido questionar o porquê organizações adotam planejamento formal? A resposta parece ser: não para criar estratégias, mas para programar estratégias que elas já têm, ou seja, elaborar e operacionalizar as consequências dessas estratégias formalmente. Segundo Mintzberg *et al.* (2006, p. 291):

Devemos realmente dizer que organizações efetivas se engajam em planejamento, pelo menos quando elas exigem a implementação formalizada de suas estratégias. Assim, estratégia não é consequência do planejamento, mas sim seu ponto de partida. O planejamento ajuda a transformar a estratégia pretendida em estratégia realizada, dando o primeiro passo que acaba levando a implementação.

### **3. Metodologia de Pesquisa**

A pesquisa é qualitativa, exploratória, uma vez que seu objetivo é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Foi utilizado o procedimento de Pesquisa Qualitativa de Abordagem Direta, tendo como técnica essencial, as entrevistas em profundidade. Malhotra (2001) afirma que Entrevista em Profundidade é uma entrevista não-estruturada, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador capacitado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

Para a amostragem, a técnica é a não probabilística com amostragem por julgamento que consiste em lidar com amostragem em que os elementos são selecionados com base no julgamento do pesquisador. (Malhotra,2001). O campo

empírico são Instituições de Ensino Superior (IES). O critério para a amostra foi: Faculdades e ou Universidades particulares e públicas que tenham tradição e impacto na sua comunidade, situadas no Estado do Rio Grande do Sul, região sul do Brasil. A escolha propôs determinar uma amostra de instituições privadas e públicas, a fim de observar diferentes percepções dos pesquisados. Desta forma: Instituição A – Universidade Privada – Entrevistados 1: Coordenador da CPA, Entrevistado 2: Responsável pelo Planejamento. Instituição B – Universidade Pública – Entrevistado 3: Coordenador da CPA. Entrevistado 4: Responsável pelo Planejamento. Instituição C – Universidade Privada – Entrevistado 5: Coordenador da CPA. Entrevistado 6: Responsável pelo Planejamento. Instituição D – Faculdade Privada – Entrevistado 7: Coordenador da CPA. Entrevistado 8: Responsável pelo Planejamento.

Utilizou-se a estratégia de análise de dados denominada Análise de Conteúdo. Bardin (2006, p. 38) refere que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

#### **4. Resultados**

O capítulo de Resultados está estruturado com base nas categorias:

##### **a) Estrutura da CPA (Comissão Própria de Avaliação)**

A estrutura entre elas são semelhantes, tendo em vista seu papel legal, pois a lei determina a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada. Desta forma, percebe-se que todas as IES avançaram a respeito da autoavaliação e atuação da CPA. Na percepção dos entrevistados, o maior desafio é a disseminação dos resultados, bem como, a utilização dos dados coletados para a efetiva melhoria dos processos de gestão. Todas as entrevistadas expõem os resultados das avaliações no Portal do Aluno, para melhor disseminação do que foi coletado e as ações tomadas.

##### **b) Processos de Planejamento e Gestão das IES**

Observou-se que elas apresentam áreas específicas onde são determinadas, analisadas e acompanhadas as suas estratégias, utilizando-se a metodologia de

Planejamento Estratégico ou do PDI. Portanto, essas áreas são indutoras das ações estratégicas das IES. Ao longo das entrevistas, ficou evidente que a grande dificuldade está no acompanhamento e monitoramento dos planos.

#### c) Articulação entre Avaliação Institucional e Planejamento

As respostas revelaram que a articulação entre esses dois processos ainda está longe de ser a ideal. Para a Instituição A, uma portaria estabelece que o coordenador da CPA seja o mesmo coordenador da assessoria de planejamento. Segundo o entrevistado 1, da Instituição A, a ideia é que a CPA subsidie o planejamento em diversos níveis, mas tem muitas coisas para melhorar. O entrevistado 2, da mesma Instituição, declara que o desafio é alinhar os planos: Planejamento Estratégico, Plano de Gestão da Reitoria e o PDI e tem muito ainda o que avançar. Esse entrevistado afirma que a extensão do documento resultante da autoavaliação pode dificultar a articulação.

Para o entrevistado 3, da Instituição B, durante a construção do PDI foram utilizadas informações provenientes das autoavaliações e ocorre comunicação intensa entre CPA e reitoria e pró-reitorias, mas declara que precisam evoluir para algo que seja mais automático, com resultados consistentes. Segundo o entrevistado 4, da Instituição B, não é uma articulação natural e sistêmica e ocorre mais quando há necessidades pontuais. O entrevistado 6, da Instituição C, confessa que existe articulação quando o relatório chega para a reitoria, mas não existe uma relação mais fina.

#### d) Gestão e Melhoria da Qualidade

Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que houve progressos importantes que refletem diretamente na qualidade da educação e também na infraestrutura de suas instituições. As quatro IES pesquisadas relatam melhorias de infraestrutura como ponto alto nas últimas avaliações. São melhorias de tecnologia, ar condicionado e tomadas elétricas, fato que evidencia a exigência cada vez maior de acesso a Internet para pesquisas em sala de aula. Além dos aspectos de infraestrutura, os entrevistados relatam as melhorias nos processos acadêmicos, seja em metodologias de ensino, Plano de Curso (PPC), formação continuada dos professores, entre outros.

O entrevistado 1 declara que o ponto central das melhorias provenientes da autoavaliação é a qualidade na sala de aula. Os resultados são instrumentos que ajudam os coordenadores na determinação de melhorias na sala de aula, como por exemplo, a

revisão do Projeto Político dos Cursos. O entrevistado 3 cita a criação da Escola da Gestão, isto é, capacitações para as equipes técnico administrativa, sendo portanto, um reflexo do resultado dos relatórios de Avaliação Institucional, pois os técnicos administrativos não eram capacitados até então. Também, avanços relativos ao Plano de Curso e metodologias em sala de aula.

Importante observar que a autoavaliação é insumo para a melhoria contínua das IES, de acordo com o SINAES, (BRASIL, 2009, p. 96):

A avaliação educativa distingue-se do mero controle, pois seus processos de questionamento, conhecimento e julgamento se propõem principalmente a melhorar o cumprimento dos compromissos institucionais, por meio da elevação da consciência pedagógica e da capacidade profissional dos docentes, da produção de conhecimentos e da análise crítica do conjunto de práticas e dinâmicas institucionais.

O sistema de avaliação, segundo BRASIL (2009) apresenta que a avaliação poderá ajudar a instituição a identificar seus aspectos mais fortes, suas carências setoriais e necessidades gerais, definir as prioridades institucionais mais importantes, e elaborar as ações para o efetivo desenvolvimento institucional. Para tanto, as áreas de planejamento tem papel primordial, pois, além de coordenar os vínculos entre planejamento estratégico e finanças, esses departamentos garantem que os planos das unidades funcionais sejam consistentes com a execução da estratégia.

## **5. Conclusões**

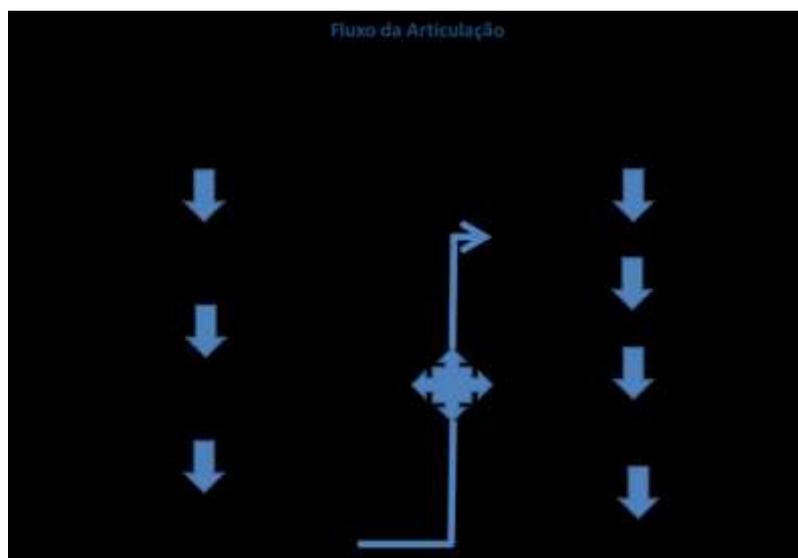
A autoavaliação é uma forma de obter informações relevantes acerca da Instituição de Ensino Superior, ou seja, é um olhar para dentro, e desta forma, ter a possibilidade de transformar as informações vindas de alunos, professores e técnicos administrativos em melhorias, projetos, mudanças nos currículos, melhorias em infraestrutura.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) quando bem elaborado, pode ser uma ferramenta essencial que proporciona uma visão de longo prazo, tanto relativos aos aspectos de missão, políticas e visão institucionais como também, questões específicas de produção acadêmica, tudo obviamente, traduzido em objetivos e metas.

O fluxo proposto abaixo oferece uma visão articulada entre os resultados da autoavaliação e o planejamento. Tem como objetivo mostrar que é possível haver

articulação a partir do relatório resumido dos tópicos principais, denominado de “subsídio para análise de cenários”, sendo esse conteúdo, insumo para a fase de Análise Interna e Externa do Planejamento.

Figura 1 - Fluxo de Articulação entre Autoavaliação e Planejamento



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, fica evidente que as instituições analisadas, utilizaram as autoavaliações para promover melhorias de infraestrutura, capacitações das equipes, metodologias, fatos que evidenciam que embora o processo avaliativo apresente aspectos regulatórios, há também benefícios a respeito de melhoria da qualidade. De acordo com o BRASIL (2009) se a avaliação é um processo que busca melhorar a qualidade, aumentar a quantidade do serviço público educacional, entre outros, então, implementar a cultura da avaliação é uma exigência ética. “Há de se considerar, acima de tudo, que a avaliação da educação superior deve ter uma concepção tal que atenda ao critério da diversidade institucional; deve contribuir para a construção de uma política e de uma ética de educação superior em que sejam respeitados o pluralismo, a alteridade, as diferenças institucionais, mas também o espírito de solidariedade e de cooperação (BRASIL 2009. p. 97).

Na opinião de Dias Sobrinho (2010) a avaliação busca conhecer para não execrar o passado, punir o presente e condenar o futuro, mas, para compreender as dificuldades e equívocos e potencializar as condições de construir com melhor qualidade os agentes, a instituição e os contextos. Afirma o autor que a melhor avaliação não é a mais técnica

e precisa, ou aquela que seleciona e se centra em obter dados, mas sim aquela que elabora e divulga para ajudar a tomar as melhores decisões.

## 6. Referências

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Trads. L. de A. Rego & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. 5. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

BRASIL. LEI nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 abr. 2004.

BRASIL. Decreto no 5.773, de 09 de Maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 mai. 2006. p.6, c.1. Disponível em URL:[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm)

CREUTZBERG, M. CASARTELLI, A. A autoavaliação e o Planejamento da IES: Como Aproximar? Avaliação Institucional em IES Comunitárias. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2014, p. 138-152.

DIAS SOBRINHO, J. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e Transformações da Educação Superior Brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. Revista da Avaliação Superior, Campinas; v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001

MINTZBERG, H. et al. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SCAGLIONE, V. L. T.; COSTA, M. N. Avaliação da educação superior e a gestão universitária: padrões de qualidade definidos pelas instituições de ensino superior, pelo MEC e pela sociedade, incluindo ENADE, IDD, CPG e IGC. XI Congresso de Gestão Universitária “Gestão universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social”. Florianópolis, 2011.