

**AUTOAVALIAÇÃO E GESTÃO INSTITUCIONAL:
UM ESTUDO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL**

Iveti Magalia Caetano Rodrigues

Universidade do Minho

Universidade Federal de Santa Maria

iveticaetano@gmail.com

Maria de Lourdes Machado-Taylor

Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior

lmachado@cipes.up.pt

José António de Oliveira Rocha

Universidade do Minho

jaoliveirarocha@gmail.com

RESUMO: A avaliação pode servir a vários propósitos, melhoria e garantia da qualidade do ensino, melhoria da gestão, classificação das instituições mediante *rankings*, atender às necessidades de informação dos *stakeholders*, regulação e controle dos governos sobre as Instituições de Ensino Superior (IES), entre outros. Nas últimas décadas essas instituições têm sido avaliadas pelos governos ou por agências a fim de verificar o atendimento de certos requisitos. Os sistemas de avaliação das IES apresentam variações, de acordo com os propósitos a serem alcançados. Porém, estes sistemas tendem a seguir critérios internacionalmente reconhecidos. Vários acadêmicos salientam a importância atribuída a autoavaliação no processo de avaliação como um todo. Esta comunicação é um recorte de uma pesquisa em curso sobre os efeitos da autoavaliação institucional na gestão das

universidades e tem por objetivo evidenciar os seus contributos para a gestão. Os dados são de fonte primária, obtidos junto aos Presidentes ou Coordenadores das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) das universidades federais das cinco regiões do Brasil e refere-se ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. A análise dos dados revela contributos da autoavaliação para a gestão das universidades federais brasileiras.

Palavras-Chaves: Avaliação, Ensino Superior, Gestão, Brasil.

Introdução

Nas últimas décadas as Instituições de Ensino Superior (IES) são objeto de avaliação, atendendo as necessidades de cada país. No Brasil, a avaliação institucional teve início em 1993 com o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), que foi uma resposta das universidades ao desafio de implantar um sistema de avaliação institucional centrada na graduação. O programa previa adesão voluntária das universidades, mas por vários motivos obteve pouco êxito. Com o crescimento do número de IES no país, principalmente pela via privada, o Governo Federal instituiu, por determinação legal, a avaliação das IES. Assim, em 2004, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no Brasil – SINAES, com três vertentes de análise: as instituições de ensino superior - IES, os cursos e o aprendizado do estudante. Este sistema foi implantado recentemente e seus efeitos nas IES são pouco conhecidos. Para (Harvey, 2002) é importante averiguar qual o uso das informações geradas a partir do relatório de autoavaliação. Os trabalhos de Bertolin (2007, 2008) e Felix (2008), no Brasil, mostram a necessidade de estudos que visem identificar os efeitos já produzidos pelas avaliações nas referidas organizações. Considerando-se esta lacuna do conhecimento científico elaborou-se a questão de investigação, a saber: quais os contributos da autoavaliação para a gestão institucional? Na busca de respostas realizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa nas universidades federais do Brasil. Este artigo está dividido em seções: 1. Avaliação institucional nas IES; 2. Gestão nas IES; 3. Análise dos dados e resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas. O principal objetivo deste trabalho é evidenciar contributos da autoavaliação institucional para a gestão estratégica das universidades.

1. Avaliação Institucional nas Instituições de Ensino Superior - IES

O processo de expansão que se verificou a partir da década de 1970, a abertura do mercado de ensino superior à iniciativa privada e as teorias que têm influenciado as mudanças na Administração Pública são algumas razões que justificam a importância da avaliação nas IES (Amaral, Magalhães & Santiago, 2003; Tolofari, 2005; Rodrigues, 2013). Segundo Codling e Meek (2006) e Santos (2011) a avaliação das IES adquiriu centralidade nas políticas públicas devido aos seguintes fatores: a) a massificação do ensino superior, com o rápido crescimento e diversificação de cursos e de instituições; b) a internacionalização e a necessidade de validar as qualificações acadêmicas e profissionais, possibilitando maior mobilidade, c) a maior conscientização dos cidadãos quanto aos seus direitos de exigir qualidade. Somam-se a estes fatores as preocupações com a redução das despesas públicas e a sustentabilidade financeira das IES (Amaral, 2006). A concepção de avaliação pode ter abordagem quantitativa, com foco em resultados (Henkel, 2004). Por outro lado, uma abordagem qualitativa, que procura compreender o desempenho das IES através da análise de processos e atividades. Neste caso, busca-se identificar debilidades e fragilidades das instituições e encontrar formas de superá-las, numa lógica de melhoria contínua (Peixoto, 2009, Santos, 2011). Por fim, cabe referir que associada à avaliação há uma componente política, conforme refere Dias (1999) a avaliação é do interesse público, uma vez que ela tem impacto no sistema educativo e, em última análise, na sociedade.

Conceito de avaliação

A avaliação das IES tem suscitado grande debate pela dificuldade em definir e operacionalizar o seu conceito. Para Cronbach (1963) avaliar significa conduzir um estudo

sistemático daquilo que acontece num programa de ensino ou instituição e em consequência dele. Segundo Dias & Ristoff (2003), ela é considerada um empreendimento que busca a promoção da autoconsciência institucional como importante subsídio para a tomada de decisão, visando o seu aperfeiçoamento. Este é, também, o entendimento que a agência A3ES tem sobre a avaliação, considerando que é um processo sistemático de análise crítica para a apreciação e formulação de juízos e recomendações sobre a qualidade de uma IES ou de um ciclo de estudos. Alguns acadêmicos definem avaliação associando-a a corrente de pensamento baseada na melhoria da qualidade (Santos, 2011), enquanto outros entendem que a avaliação decorre das ideias do managerialism (Milliken & Colohan, 2004; Leite, 2003). Para o presente estudo adotou-se o conceito de Dias & Ristoff (2003).

Propósitos da Avaliação Institucional

Os propósitos da avaliação nas IES variam de país para país de acordo com a legislação e as políticas dos Governos. Segundo Henkel (1998; 2004) estes propósitos podem ser estabelecidos dentro de um ambiente político de confiança ou de desconfiança, dependendo de vários fatores. Destes salientam-se o entendimento prevalecente sobre o que é o ensino superior; as metas e valores subjacentes ao sistema de avaliação; a preocupação com a promoção da diversidade e as características distintivas das IES ou a sua convergência; diferentes concepções da natureza e valor do trabalho acadêmico e das condições de apoio a essas atividades. Assim, os propósitos da avaliação incluem: a) a *accountability*; b) a acreditação institucional; c) a melhoria da qualidade; d) a cultura ou mudança comportamental; e) os *rankings* institucionais, por vezes associado à afetação de recursos e f) disponibilidade de informação para vários mercados ou utilizadores. Há ainda

estudos que referem o controle como um dos propósitos da avaliação das IES (Harvey, 2002; Ewell, 2002; Leite, 2003; Milliken & Colohan, 2004; Harvey & Newton, 2004; Santos, 2011). A atividade de avaliação das IES é multidimensional, tem propósitos ligados às entidades externas às IES e outros relacionados às necessidades da própria instituição.

Avaliação Institucional: autoavaliação e avaliação externa

A avaliação das IES é realizada de acordo com um conjunto de etapas tendo em vista uma análise abrangente. A avaliação compreende procedimentos realizados internamente (autoavaliação) e procedimentos realizados por uma entidade externa à instituição (avaliação externa) (Santos, 2011; A3ES, 2011; INEP, 2009, Vlăsceanu, Grüngerg & Pârlea, 2004).

No âmbito da avaliação interna das instituições de ensino superior (IES) a avaliação é denominada de autoavaliação institucional operando a três níveis: instituição, cursos e módulos, ela incentiva fundamentalmente a revisão de objetivos, práticas e *outcomes* (Harvey, 2002). A autoavaliação consiste na recolha sistemática de dados administrativos e opiniões das partes interessadas (*stakeholders*) na organização, resultando em um relatório final. É uma reflexão institucional coletiva e uma oportunidade para a melhoria da qualidade, cujo relatório final conterá informações que poderão auxiliar os avaliadores externos (Schmidt, Von Hippel & Tippelt, 2010). A autoavaliação é um exercício que vai para além de procedimentos burocráticos de controle e da verificação da conformidade com orientações externas e é um processo de melhoria da qualidade que envolve procedimentos de monitorização e controle, mas também de reflexão sobre a informação

recolhida (Santos, 2011). Henkel (1998) considera que a autoavaliação frequentemente assume o papel principal na avaliação. Desta reflexão interna resultam conclusões que vão retroalimentar o sistema de gestão e com isto as IES poderão adotar as medidas necessárias para corrigir as inconformidades. O relatório da autoavaliação é pré-requisito para que a instituição solicite a avaliação externa, etapa subsequente a autoavaliação (INEP, 2009).

2. Gestão nas Instituições de Ensino Superior

Gerir uma IES constitui-se num grande desafio, pois às exigências impostas ao ensino superior estão a colocar uma enorme responsabilidade na governação e gestão ao nível institucional (Machado & Araújo, 2013). Essas instituições possuem características particulares. Destaca-se a sua atividade fim que é o ensino, à pesquisa e à extensão (Kirkpatrick e Loppnow, 2004). Este papel atualmente está sendo aprofundado, mediante maior integração com a comunidade. As decisões, geralmente, ocorrem num ambiente que envolve muitos atores. Para melhor compreender a gestão nas IES, na sequência, são abordadas algumas das suas especificidades, que compõe a gestão estratégica.

Missão. As IES, em especial as universidades, enquanto instituições com responsabilidades na criação e difusão do conhecimento apresentam uma missão particular nas novas demandas resultantes da evolução social, política e econômica e nos desafios que essas colocam ao poder político. (Castells, 2001; Taylor, Machado & Peterson, 2008).

Processo de tomada de decisão. Nas IES o colegiado é o órgão máximo para tomada de decisões e a autonomia institucional é considerada a base para tomada de decisão estratégica, num ambiente democrático. AS IES são constituídas fundamentalmente por

peças com conhecimentos científicos avançados. De acordo com Mintzberg (2004) o trabalho dos profissionais caracteriza-se pela sua autonomia e independência. Na visão de Tolofori (2005) as IES passaram de uma posição de autonomia de sua gestão para um modelo que enfatiza metas e resultados de desempenho. Isso significou redução do poder dos profissionais (Rocha, 2001) e aumento do controle estatal. Para Henkel (2004) essas reformas repercutiram no processo de tomada de decisão e na perda de poder dos acadêmicos. Neste sentido, a avaliação pode trazer contributos ao procurar envolver diversos atores no processo de análise organizacional.

Estratégias. Uma estratégia organizacional serve para vários fins, tais como: 1) garantia da sobrevivência organizacional, 2) orientar o crescimento organizacional, 3) redução incerteza e da ordem da criação; 4) comunicar direção e foco; 5) construir alinhamento entre as unidades operacionais e os indivíduos; 6) fornecer uma estrutura para a tomada de decisão; 7) a criação de uma vantagem competitiva sobre os rivais. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998). De acordo com Mintzberg (1994) a estratégia como um padrão reflete a dinâmica do ambiente e reconhece a diferença entre a estratégia que é planejada e aquela finalmente realizada. As estratégias eficazes consideram as mudanças internas e externas à instituição e apresentam flexibilidade com relação às mudanças que estão a ocorrer (Machado & Araújo, 2013).

Financiamento. As universidades públicas no Brasil são financiadas pelos governos. Elas estão sujeitas a legislação específica sobre o uso dos recursos financeiros, bem como a captação desses no mercado. No âmbito da IES os acadêmicos veem com preocupação o fato de se vincular atividades dessas instituições com os interesses dos privados, podendo haver interferência na autonomia dos profissionais. As IES estão subfinanciadas, o que

ocasiona problemas, tais como: qualidade dos serviços ofertados, pouco apoio aos estudantes, baixo número de estudantes oriundos de populações desfavorecidas e financiamento regressivo em muitos países (Cerdeira, 2011).

Accountability. A prestação de contas tem sido um tema recorrente desde os primeiros dias do ensino superior, mas a sua importância relativa tem aumentado ou diminuído, em parte como resultado de pressões externas. A prestação de contas deve existir em qualquer sistema de ensino, a fim de que o mesmo seja responsabilizado pela consecução de seus objetivos. Para as instituições públicas, o governo precisa ter a certeza de que os fundos são bem gastos e as instituições são eficientes e são produtivas (Layzell, 1998).

Inovação. A inovação estratégica em uma IES deve prever o desenvolvimento estrutural de toda a organização, no sentido de tornar a IES mais eficiente e mais eficaz. A estrutura das IES deve ser compatível com a missão, às metas e os objetivos e sempre que for possível mensuráveis. Uma cultura de inovação requer uma mudança de mentalidade, uma cultura que priorize eficiência, qualidade e relevância social (Machado & Araújo, 2013).

Garantia da qualidade. As concepções de garantia da qualidade tiveram origem no Noroeste da Europa e os EUA têm sido a base para os desenvolvimentos nesta área, havendo pouca variação nos métodos adotados por agências do mundo inteiro. Inicialmente cada país procurou desenvolver seu sistema de avaliação, assiste-se, nos dias de hoje, à partilha de experiências em avaliação com o apoio de vários organismos internacionais (Lamarra, 2010). Da análise das diversas configurações dos sistemas de avaliação das IES verifica-se que os requisitos exigidos nos processos de análise da qualidade são similares. Harvey e Williams (2010) apontam para a internacionalização da

garantia de qualidade e a padronização de procedimentos. A estrutura que a avaliação nas IES adquiriu parece configurar um modelo de acreditação para o qual converge grande parte dos sistemas de avaliação em muitos países. (Koenig, Lofstad & Staab, 2004; Ristoff, 2010; Santos, 2011).

3. Análise dos dados e Resultados

A literatura consultada evidenciou poucos estudos sobre o SINAES na vertente institucional, o que direcionou esta pesquisa para uma abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada nas universidades federais brasileiras que realizaram sua autoavaliação institucional com base no SINAES. Do total de 54 universidades obteve-se uma taxa de resposta de 57,4%, totalizando 31 instituições. Esta taxa de resposta é considerada muito satisfatória para a coleta de dados mediante questionário *on line*. Os dados foram coletados no ano de 2012/2013, com a finalidade de obter as percepções dos Presidentes das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) das universidades federais do Brasil. Tais presidentes foram selecionados porque nesta função devem possuir conhecimento do todo institucional e não há subordinação hierárquica. O questionário contou com 60 questões afirmativas com respostas optativas. As respostas indicaram o grau de concordância ou discordância com as afirmações propostas, numa escala Likert.

A análise dos dados evidenciou as percepções dos Presidentes das (CPAs) sobre os impactos da autoavaliação institucional na gestão estratégica das universidades analisadas. Para a análise, os dados foram agrupados de acordo com componentes da gestão estratégica e representam um recorte de um estudo em andamento, conforme segue: 1) missão institucional; 2) tomada de decisão; 3) estratégias; 4) financiamento; 5)

accountability; 6) inovação; 7) garantia da qualidade. De salientar, que as opções de respostas neutras ou com percentuais inferiores a 10% não constam na análise a seguir.

1) Missão institucional. Para a afirmação “a autoavaliação contribuiu para a (re)definição da missão da universidade” 48% discordaram e 32% concordaram. Assim, a autoavaliação pouco contribuiu para (re)definição da missão.

2. Tomada de decisão. A tomada de decisão é um ponto crucial na gestão de uma IES. Nas universidades pesquisadas 52% concordam e 26% concordam totalmente que as informações geradas pela autoavaliação contribuíram para a tomada de decisões pelos gestores.

3. Estratégias. As estratégias indicam o caminho a ser trilhado para o alcance dos objetivos. Para a questão “as informações geradas pela autoavaliação institucional influenciaram na definição das estratégias da universidade”. Concordam com essa afirmação 35,5% dos questionados e 32% discordam. Observa-se que as informações da autoavaliação contribuíram, mas de forma pouco significativa.

4. Financiamento. A partir dos resultados da autoavaliação institucional 13% concordam que a instituição buscou fontes alternativas de financiamento, entretanto a grande maioria discorda (58%).

5. Accountability. Uma questão pertinente refere-se à *accountability*, responsabilização da instituição pelas suas ações diante da sociedade. Perguntou-se “a autoavaliação favoreceu a *accountability* da universidade”, o total das respostas chegou a 55% de concordância e 16% de discordância. Na opinião da maioria a autoavaliação favoreceu a *accountability*.

6. Inovação. Uma componente fundamental na gestão estratégica é a capacidade de inovação da instituição, ou seja, as pessoas procuram desenvolver seu trabalho de modo

inovador. Neste sentido, perguntou-se se “a autoavaliação proporcionou condições para a inovação na gestão”. As respostas indicaram que 29% concordam e 16% discordam.

7. *Garantia da qualidade.* A considerar-se que a avaliação institucional nas universidades federais do Brasil é recente, parece mais adequado falar-se em melhoria da qualidade. Na afirmação de que “a autoavaliação repercutiu na melhoria da qualidade do ensino na universidade”, os resultados da pesquisa indicaram que 42% concordam com a afirmação.

Considerações finais

Os propósitos da avaliação convergem no sentido de elaborarem uma análise crítica dos programas dos cursos e/ou das IES como um todo, proporcionando informação fundamental para mudanças com vistas à melhoria. A autoavaliação é a etapa principal da avaliação. Este estudo teve como objetivo evidenciar contributos da autoavaliação institucional, pelo SINAES, para a gestão estratégica das universidades, os quais são sintetizados a seguir. A tomada de decisão numa IES é complexa, a considerar o número de *stakeholders* envolvidos. Na pesquisa em causa há concordância de 79% dos pesquisados quanto ao contributo da autoavaliação para a tomada de decisão. No que se refere à *accountability*, a maioria dos inqueridos (55%) entende que a autoavaliação a favoreceu. Na opinião de 42% dos inqueridos a autoavaliação contribuiu para a melhoria da qualidade no ensino, sendo este um dos principais propósitos dos sistemas de avaliação nas IES. Nessas componentes da gestão estratégica pode-se dizer que os resultados da autoavaliação foram utilizados pelos gestores. Por outro lado, somente 29% dos inqueridos concordam que a autoavaliação proporcionou condições para inovar na gestão das universidades, mas é um sinal do início de mudanças culturais. Quanto à missão, a autoavaliação contribuiu para sua (re)definição para pequena percentagem (32%) das

universidades. As informações da autoavaliação institucional pouco (26%) influenciaram na definição das estratégias. No estudo realizado nas universidades federais do Brasil a autoavaliação contribuiu mais para a tomada de decisão e a *accountability*. Para concluir, Peixoto (2009) salienta que um dos fatores de maior relevância no processo de avaliação institucional é a importância que o gestor da instituição atribui aos resultados das avaliações.

Referências Bibliográficas

- A3ES. (2011). Funções da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Portugal. Retirado em 16.10.11 de <http://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/funcoes>.
- AMARAL, A. (2006). Quality Assurance: Role, legitimacy, responsibilities and means of public authorities and institutions. *Paper presented in Council of Europe Higher Education Forum, Strasbourg.*
- AMARAL, A., MAGALHÃES, A., & SANTIAGO, R. (2003). "The rise of academic managerialism in Portugal." In A. AMARAL, V. L. MEEK & I. LARSEN (Eds.), *The higher education managerial revolution?* pp. (131-153). Dordrecht, NE: Kluwer Academic Publishers.
- BARBEE, D. E. & BOUCK, A. J. (1974). *Accountability in education*. Petrocelli Books, California University.
- BERTOLIN, J. C. G. (2007). Avaliação da qualidade do sistema de educação superior Brasileiro em tempos de mercantilização – período 1994-2003. *Tese Doutorado em Educação*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

- CASTELLS, M. (2001). The new global economy. In J. MULLER, N. CLOETE & S. BADAT (Eds.). *Challenges of globalisation: South African debates with Manuel Castells* (p. 2-21). Cape Town, SA: Maskew Miller Longman.
- CERDEIRA, L., (2011). As Políticas de Financiamento do Ensino Superior numa Perspectiva Europeia. In: CABRITO, B. e JACOB, V. (coord.) *Políticas de Financiamento e Acesso da Educação Superior no Brasil e em Portugal – Tendências Atuais*, Lisboa: Educa, 2011.
- CRONBACH, L. (1963). Course improvement through evaluation. *Teachers College Records*, 64, 672-683.
- DIAS SOBRINHO, J., & RISTOFF, D.I. (Orgs.). (2003). *Avaliação e compromisso público: a educação superior em debate*. Florianópolis: Insular.
- EWELL, P. T. (2002). A Delicate Balance: The role of evaluation in management, *Quality in Higher Education*, 8 (2), 159-171.
- HARVEY, L. (2002). Evaluation for what? *Teaching in Higher Education*, 7 (3), 245-263.
- HARVEY, L., & WILLIAMS, J. (2010). Fifteen Years of Quality in Higher Education. *Quality in Higher Education*, 16 (1), 3-36. Harvey & Newton, 2004;
- HENKEL, M. (1998). Evaluation in Higher Education: conceptual and epistemological foundations. *European Journal of Education*, 33 (3), 285-297.
- HENKEL, M. (2004). The demise of a dominant culture? Higher education institutions in transition. *Learning and Teaching in the Social Sciences*, 1 (1), 21-32.
- INEP (2009). *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): da concepção à regulamentação*. 5ª. ed. Brasília: INEP.
- KOENIG, A. M., LOFSTAD, R., & STAAB, E. (2004). Higher education accreditation in the United States: what international education professionals need to know. *16th Annual European Association for International Education Conference*. Torino, Italia.

- LAMARRA, N. F. (2010). La convergencia de la educación superior en América Latina y su articulación con los espacios europeo e iberoamericano: posibilidades y límites. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 15 (2), 9-35.
- LAYZELL, (1998). Linking performance to funding outcomes for public institutions of higher education: the U.S. experience. *European Journal of Education* (special issue on innovations in funding higher education), Vol. 33, No. 1, Mar. 1998, pp. 103-112.
- LARSEN (Eds.). *The higher education managerial revolution?* (pp.253-274). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- LEITE, D. (2003). Institutional evaluation, management practices and capitalist redesign of the university: a case study. In: A. AMARAL, V. L. MEEK & I. M.
- MACHADO, M.L, ARAÚJO, J.F. (2013). Em Busca de um Paradigma de Gestão Estratégica Para as IES. Apresentado no *IV Encontro Luso-Brasileiro e I Congresso Ibero-Americano de Estratégia I Congresso Ibero-Americano de Estratégia*. 12 e 13 de Novembro de 2012 – ISCTE, Lisboa.
- MILLIKEN, J., & COLOHAN, G. (2004). Quality or control? Management in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26 (3), 381-391.
- MINTZBERG, H. (2004). *Estrutura e dinâmica das organizações* (3ª Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- OECD (2008). “Four future scenarios for higher education”. *France international conference higher education to 2030: what futures for quality access in the era of globalization*. Paris.

- PEIXOTO, M. C. L. (2009). “A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação”. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 14 (1).
- RISTOFF, D. (2010). Brazil: Outstanding advances in the evaluation and accreditation of higher education. *Paper presented in 7th International Congress on Higher Education*. Havana.
- ROCHA, J. A. O. (2011). *Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- RODRIGUES, I. M. C. (2013). A influência da Nova Gestão Pública nas Instituições de Ensino Superior. In. SILVESTRE, H. C. & ARAÚJO, J. F. (Coord.). *Coletânea em Administração Pública*. Lisboa, Escolar Editora, p. 205-219.
- SANTOS, S. M. (2011). *Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. Lisboa: A3ES.
- TAYLOR, J. S., MACHADO, M. L., & PETERSON, M. (2008). “Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning”. *European Journal of Education*, 43 (3), 369 - 386.
- TEIXEIRA, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa, Ed. Escolar. ISBN 978-972-592-300-9.
- TOLOFARI, S. (2005). “New public management and education”. *Policy Futures in Education*, 3 (1), 75-89.
- VLÂSCEANU, L., GRÜNGERG, L., & PÂRLEA, D. (2004). *Quality assurance and accreditation: a glossary of basic terms and definitions*. Bucharest: UNESCO.