

OS RESULTADOS DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA) E A RELAÇÃO COM PRÁTICAS DE MELHORIA DA QUALIDADE NAS IES

Valdecir Bertoncello*

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo fazer uma pesquisa sobre a CPA (Comissão Própria de Avaliação), em uma Instituição de Ensino Superior localizada no Estado do Paraná, sob a perspectiva de coordenadores de curso e a relação desta avaliação com as práticas de melhoria de qualidade na IES. Esse trabalho se justifica, pois a CPA é parte de avaliação institucional, que tem suas diretrizes estabelecidas pelo MEC e tem se firmado como um importante veículo interno para construção e busca da qualidade. Portanto, foi realizado um levantamento com 31 coordenadores, salientando a parte acadêmica da CPA, bem como sua importância para o curso, seu processo, os movimentos de socialização dos resultados e as mudanças efetuadas a partir dos resultados. O resultado mostrou que 1/3 dos coordenadores afirmaram faltar informações do resultado geral da CPA e que o ranking dos professores foi elaborado somente pela visão do aluno. Nesse sentido, foi observado, por meio das respostas, que faltou um fórum para discussão dos resultados e planejamento de divulgação dos dados por parte da CPA.

PALAVRAS-CHAVES: Comissão Própria de Avaliação. Qualidade de ensino. Educação Superior.

RESULTS OF THE EVALUATION COMMITTEE AND ITS RELATIONSHIP WITH PRACTICES FOR QUALITY IMPROVEMENTS IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

ABSTRACT: A research on the Evaluation Committee (EC) in an Institution of Higher Education in the state of Paraná, Brazil, is provided from the point of view of the courses' coordinators and the evaluation's relationship with practices for the quality improvement in IHEs. Current research is justified because the EC integrates institutional evaluation with guidelines provided by the Ministry of Education and has become an important internal factor for the construction of quality in education. A survey of the EC was undertaken with 31 coordinators focusing on the academic section, its importance for undergraduate courses, the processes involved, the socialization of results and changes achieved. Results show that one third of the coordinators confessed lack of information on the EC's general results and criticized ranking given to professors as the sole result of students' point of view. Replies showed the need for a discussing forum and broadcasting of data by the EC.

KEYWORDS: Evaluation Committee; Teaching quality; Higher Education.

*Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Diretor de Pós-Graduação do Centro Universitário de Maringá - CESUMAR; E-mail: valdecir@cesumar.br

INTRODUÇÃO

A avaliação é a principal ferramenta, em uma organização, que possibilita a implementação das reformas necessárias, proporcionando subsídios para melhoria da qualidade do processo educacional, mudanças curriculares, metodológicas, de práticas pedagógicas, alterando o desenho e os modelos educacionais, na configuração das políticas de pesquisa e sistema educacional (DIAS SOBRINHO, 2010).

Para Dias Sobrinho (2008), já a avaliação no Ensino Superior representa trabalhar com diferentes tipos de variáveis, não só quantificáveis, mas também com diversas situações que podem ser incertas e, ao mesmo tempo, dinâmicas. Compreende, também, considerar a diversidade dos indivíduos e pontos de vista, entre outros, onde o objetivo é justamente criar um ambiente no qual a comunidade acadêmica crie uma consciência coletiva. Assim, os indicadores resultantes da avaliação podem contribuir para o desenvolvimento de uma instituição.

Essas mesmas características podem ser identificadas no processo de autoavaliação institucional, pois requer um olhar para dentro da IES, com o intuito de avaliar as próprias estruturas, as atividades docentes e discentes e uma grande quantidade de processos. Logo, trata-se de uma tarefa um tanto quanto complexa, porém de extrema importância (LEHFELD, 2010).

Em um breve levantamento histórico, as experiências de avaliação no Ensino Superior no Brasil tiveram seu início em 1977, pela Comissão de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (CAPES), que avaliava exclusivamente os programas de mestrado e doutorado. Em 1983 o Ministério da Educação e Cultura (MEC) criou o PARU (Programa de Avaliação da Reforma Universitária), que vigorou até 1986, e dedicou-se a avaliar questões de gestão, financiamento, carreira, processos de tomada de decisão e as políticas de ensino, pesquisa e extensão

(CAVALCANTE, 2006).

De lá para cá, muitas inovações foram implementadas e colocadas em prática, como: o programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), nascido em 1993, de uma reunião da Associação Nacional de Instituições de Ensino Superior (ANDIFES) e o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, que instituiu o Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido por “provão”, vigorando entre os anos de 1996 a 2003.

Para Cavalcante (2006) a proposta que segue atualmente, estabelecida em 2003, integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e constituído por três componentes principais:

1. Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), desenvolvidos em duas etapas: a Autoavaliação, que se caracteriza pela avaliação interna – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES; e a Avaliação Externa, realizada por comissão determinada pelo INEP, que segue as diretrizes definidas pelo CONAES.
2. Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG): que avalia os cursos de graduação por meio de visitas *in loco* de comissões externas.
3. Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE), que se aplica aos estudantes do primeiro e últimos anos de cada curso, utilizando análises por amostra.

Esses indicadores, bem como os resultados das avaliações permitem traçar um perfil da qualidade dos cursos e das IES no Brasil. Uma vez que a CPA se constitui o foco principal dessa investigação, examinar-se-ão suas características e composição no próximo tópico.

1.1 CONTEXTUALIZANDO A CPA

De acordo com o artigo 11, da Lei nº 10.861/2004, toda instituição, pública ou privada, deverá ter a Comissão Permanente de Avaliação (CPA), que tem a função de coordenar e articular todo o processo de autoavaliação de uma instituição de ensino superior. Também faz parte de seu escopo coletar, manter e sistematizar os dados disponíveis, bem como prestar as informações que forem solicitadas pelo INEP, órgão responsável pela execução da avaliação.

Esta comissão deve estar pautada nas seguintes diretrizes estabelecidas pelo MEC/INEP:

1. Constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada e vedada à composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos.
2. Atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

O trabalho das CPA, no processo de autoavaliação, se torna pertinente às IES, porque, entre outras questões, pretende (a) tornar a autoavaliação um instrumento para tomada de decisão, (b) sistematizar informações, (c) identificar formas de organização, administração e ação, (d) tomar conhecimento de sua própria realidade, (e) identificar pontos fracos, fortes e potencialidades e (f) estabelecer estratégias de superação dos problemas (CAVALCANTE, 2006).

Seu funcionamento deverá estabelecer estratégias que considerem as características institucionais, entre elas, quantidade de docentes e

discentes, a existência de avaliações anteriores, como avaliações externas, avaliação dos docentes pelos alunos, avaliação dos programas de pós-graduação, entre outros.

A CPA deverá prestar contas das atividades aos órgãos superiores, através de pareceres, relatórios, podendo fazer recomendações para melhoria dos processos e ações, que poderão ser acatadas ou não.

As dez dimensões a serem avaliadas, de acordo com as diretrizes do CONAES, são:

1. Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), vocação e inserção regional e/ou nacional.
2. Políticas para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-graduação, a Extensão e as respectivas formas de operacionalização.
3. A responsabilidade social da instituição.
4. A comunicação com a sociedade.
5. As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico administrativo.
6. Organização e gestão da instituição.
7. Infraestrutura física das IES.
8. Planejamento e avaliação a partir do balanço de fragilidades.
9. Políticas de atendimento aos estudantes.
10. Sustentabilidade financeira.

Vê-se que a condução e aplicação da CPA, em todos os seus aspectos, podem contribuir para a criação de uma cultura de avaliação interna, que pode gerar desenvolvimento e promoção da qualidade nas IES.

1.2 A IMPORTÂNCIA DA CPA PARA A QUALIDADE NAS IES

A autoavaliação, entre outras implicações, pode ser considerada um instrumento de medição da

qualidade em uma IES. Portanto, para a gestão e garantia da qualidade existe a necessidade de incorporar os processos de avaliação (ARRUDA, 1997).

Para Cavalcante (2006) o envolvimento entre a comunidade acadêmica, a gestão universitária e os atores externos (a sociedade) deveria ser um processo constante para identificar as informações e, conseqüentemente, auxiliar no planejamento a curto, médio e longo prazo. Com efeito, haveria melhorias na qualidade dos processos universitários.

No entanto, não há uma única qualidade,

mas sim um consenso que é construído na medida em que a política educacional formulada conjuga os interesses de setores e grupos acerca dos aspectos a serem alcançados. Observa-se, na Educação Superior, a convivência de concepções de qualidade retratando os interesses distintos, conformando a diversificação e diferenciação das IES (REAL, 2009, p. 576).

Entende-se por qualidade um conceito em que se busca responder a padrões comumente aceitos, por órgãos de normalização ou credenciamento, tendo como ponto de convergência o processo em andamento ou programas estabelecidos pela organização, sempre ajustado de acordo com os objetivos e missão da própria organização (PALADINI, 2009).

Mas, segundo Thompson (2000), uma organização obterá vantagem competitiva somente quando conseguir se estabelecer sobre seus concorrentes, atraindo novos clientes. A estratégia competitiva adotada é fruto das iniciativas voltadas para o seu objeto de negócio, bem como da forma de captação de seus clientes. É, portanto, a combinação de boa qualidade no produto e nos serviços que garantirá a manutenção da organização no mercado.

Concorda-se que, 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.

Complementando, o conceito técnico de qualidade traz justamente a ideia da transformação dos requisitos identificados pelos consumidores do produto ou serviço, em suas características (PALADINI, 2009). Logo, o processo de uma CPA vai gerar indicadores de qualidade.

Por último, o processo de qualidade também envolve uma boa gestão desse processo. Para Paladini (2009), o entendimento adquirido pelas informações recebidas deveriam se transformar em ações que venham a contribuir com a gestão operacional e organizacional de uma organização.

2 O CASO EM ESTUDO: CARACTERÍSTICAS DA CPA NA IES SELECIONADA¹

A instituição utilizada como objeto de estudo, iniciou seu programa de avaliação interna por meio do Programa de Avaliação Institucional (PAIC), em 1999, antes mesmo da publicação da Lei nº 10.861/2004, que incentivava a aplicação de instrumentos de autoavaliação institucional. Desde então se apresentaram diversas adaptações e melhorias nos instrumentos de coleta de dados, propiciando a criação da cultura da avaliação entre os membros da comunidade interna.

Dentro da política de avaliação interna da CEUM, as avaliações anteriores mostram uma priorização pela busca da qualidade.

A autoavaliação realizada em 2010 pela IES foi composta por duas comissões: a comissão Institucional de Gestão (CIA. GESTÃO), que envolveu os técnicos administrativos e a comissão Acadêmica

¹Por questões éticas, a IES selecionada nesta pesquisa será denominada pela sigla CEUM, mantendo seu anonimato.

(CIA ACADÊMICA) da qual participaram diretores, coordenadores, docentes e discentes (tanto da educação presencial quanto a distância). O Censo Universitário foi usado como referência e aplicado em todos os departamentos.

Uma vez que a finalidade desta pesquisa é compreender a visão dos coordenadores de curso, delimitou-se a apresentação da CIA Acadêmica de 2010. Dentre os participantes, totalizou-se a colaboração de 39 coordenadores, 363 professores e 5087 acadêmicos.

O questionário da CIA Acadêmica foi construído em 3 grandes grupos, com diversos subcampos, perfazendo 327, a saber (Quadro 1):

Quadro 1 Grupos e subcampos de avaliação na CEUM

Grupos	Subcampos	Nº Questões
Docentes	Projeto pedagógico do curso	21
	Atuação do coordenador	10
	Atividade docente	22
	Instituição	09
	Apoio ao docente	08
	Sala de aula	07
	Discente	07
	Formação geral	09
	Total de questões	93
Coordenadores	Projeto pedagógico do curso	18
	Corpo Docente	11
	Discentes	09
	Autoavaliação	33
	Apoio ao coordenador	11
	Infraestrutura	07
	Instituição	13
	Total de questões	102
	Discentes	Planejamento do Professor
Didática do Professor		06
Interação do Professor		06
Comprometimento do Professor		06
Autoavaliação		60
Projeto Pedagógico do Curso		25
Infraestrutura		05
Tempo de estudos		15
Total de questões	132	

Fonte: Elaborado pelo autor

O corpo docente, bem como os coordenadores dos cursos, responderam aos questionários em ambiente online, em dia e horário de sua conveniência, durante o mês de novembro de 2010. Os discentes participaram da avaliação através de preenchimento de formulário em sala de aula, atendendo ao cronograma estabelecido pelas diretorias de área.

3 METODOLOGIA

Essa investigação se configura como um estudo de caso, onde foi realizada uma análise qualitativa dos dados, objetivando uma pesquisa exploratória.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aberto, contendo 3 questões, as quais seguem no quadro abaixo (Quadro 2):

Quadro 2 Questões elaboradas para o questionário.

Número	Questões
1	Você acha que o processo da CPA é importante para seu curso? Por quê?
2	Você recebeu um feedback do resultado da CPA? Quando? E como foi socializado?
3	Quais mudanças você já efetuou no curso com base no resultado da CPA?

Fonte: Elaborado pelo autor

Embora o número de participantes da CPA em 2010 tenha sido de 39 coordenadores, o questionário foi aplicado a 31, pois os 8 restantes não mais compõem o quadro de coordenadores da CEUM.

O questionário foi aplicado via e-mail e a devolutiva foi de 100% da amostra. Como instrução de preenchimento, foi solicitado que os participantes respondessem às perguntas 1 e 2 de forma objetiva, para uma melhor compreensão. Na sequência, solicitou-se que as respostas fossem justificadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados, de forma mensurável, apresentou o seguinte resultado (Quadro 3).

Quadro 3 Resultado quantitativo das respostas 1 e 2.

Perguntas \ Respostas	Sim	Em parte	Não
Você acha que o processo da CPA é importante para seu curso?	29 coordenadores	2 coordenadores	zero
Você recebeu um feedback do resultado da CPA?	25 coordenadores	4 coordenadores	2 coordenadores

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se aqui que a maioria dos coordenadores considera o processo de autoavaliação relevante e que a CPA desenvolveu um trabalho efetivo na conscientização desse processo. Nota-se ainda que boa parte deles recebeu uma devolutiva dos resultados. No entanto, esses dados somente não tornam possível um aprofundamento das questões relativas à qualidade. Logo, as justificativas foram relevantes para observar as questões de fundo.

Sobre a importância da CPA, 29 coordenadores afirmaram que é um instrumento importantíssimo, sendo que 2 deles colocaram restrições ao processo.

Dos 29 que responderam positivamente sobre a CPA, 9 coordenadores consideraram alguns pontos que precisam ser observados.

Dentre esses pontos, 5 coordenadores comentaram que a forma de aplicação deveria acontecer de forma processual durante o ano e não em um único momento, lançando mão de instrumentos diversos. Dentro dessa perspectiva, o coordenador 8 colocou que o número de questões da avaliação é muito grande, o que torna o processo moroso e cansativo para o aluno. Assim, para ele esta abordagem pode prejudicar a coleta de informações.

O coordenador-10 afirmou que o fato de não

ter acesso a todos os dados dos demais campos da avaliação, dificulta uma análise completa da realidade.

Outro ponto colocado pelo coordenador-10 mostrou que nem sempre a avaliação reflete a realidade. Aqui foi sugerido que houvesse uma autoavaliação do aluno quanto à sua participação e desempenho. O cruzamento dessas informações, segundo relato deste coordenador, daria uma visão mais concreta. Uma vez, que a CPA é um processo de autoavaliação, esta afirmação é pertinente porque os campos de autoavaliação de todos os sujeitos deveriam ser divulgados.

Ainda, dentre as observações e sugestões, 4 coordenadores afirmaram que a CPA poderia ser um momento que conduzisse à reflexão discente quanto ao seu papel no processo educacional. Mas, para eles, isso não ocorreu. Segundo relato, verificou-se nas respostas que muitos alunos utilizaram o instrumento como uma oportunidade de colocar os seus problemas pessoais e de relacionamentos.

Para os coordenadores que consideram a CPA importante, podemos destacar as seguintes respostas (Quadro 4).

Quadro 4 Justificativa dos coordenadores que julgaram a CPA importante.

Categoria	Justificativa
No planejamento	"a CPA tem um papel importante no planejamento das ações da IES, tanto na questão pedagógica como na área da gestão." (coordenador 30)
No relacionamento	"Muito importante para o conhecimento e identificação a respeito de como do relacionamento entre alunos e professores." (coordenador 21)
Na satisfação do aluno	"Contribui como meio de identificação do grau de satisfação dos acadêmicos em relação ao curso como um todo e a IES." (coordenador 1)
No desempenho docente	A avaliação auxilia o processo de reflexão sobre a ação docente. (coordenador 11)

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre o feedback do resultado da CPA

e sua socialização, foi identificado que todos os coordenadores receberam somente o relatório do desempenho dos docentes do curso, dos subcampos referentes ao planejamento, didática, interação do Professor e seu comprometimento.

Portanto, o processo de devolutiva das respostas se mostrou deficitário, pois não houve a entrega dos relatórios da avaliação realizada pelos discentes e docentes do desempenho do coordenador. Este hiato de informação pode comprometer uma análise crítica da realidade e dificultar a implantação de estratégias para resolução dos problemas. Se o resultado traz um diagnóstico parcial, torna-se complexa a visão do todo. Por exemplo, segundo relato do coordenador-22 não foi possível observar e identificar a realidade de seu curso quanto à infraestrutura e acervo da biblioteca.

Considerando que o resultado configura-se como a etapa de consolidação, para que esta se concretizasse de maneira efetiva, faltou um balanço crítico do todo o processo de autoavaliação.

Sobre a socialização da avaliação dos docentes, os coordenadores tiveram diferentes ações (Quadro 5).

Quadro 5 Socialização das respostas aos docentes.

Quantidade de coordenadores	Formas de Socialização
15	Receberam a avaliação dos docentes (feita pelos alunos) e promoveram uma discussão em momento conjunto em reuniões de colegiado, não identificando os resultados de cada professor avaliado, mas abrindo espaço para uma análise dos pontos em comum apresentados.
11	Apenas entregaram os resultados aos professores, sem muitos comentários, e sem discussão conjunta.
05	Não mencionaram as ações realizadas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os coordenadores, 6 disseram faltar informações do resultado geral da CPA, pois lhes foi apresentado somente um ranking dos professores, conforme a visão do aluno. Duas respostas consideraram a entrega dos resultados parcial e que os dados foram fornecidos informalmente, sem que a CPA fizesse uma plenária para a discussão dos resultados.

Neste sentido, observa-se que faltou um planejamento de divulgação dos dados por parte da CPA.

Ainda neste campo do questionário, foi colocado em questão a divulgação dos resultados, pois o número de participantes respondentes não foi divulgado. Segundo o relato do coordenador-10, o levantamento pode não ter tido representatividade em seu curso.

Sobre as mudanças efetuadas no curso com base no resultado da CPA, uma vez que os dados socializados relataram somente a avaliação dos professores feita pelos discentes, as ações estabelecidas indicaram mudanças no corpo docente exclusivamente.

Mediante as informações que receberam da CPA, 14 coordenadores utilizaram-na para substituir professores. Parte deles relatou que os dados confirmaram o que já era previsto. Contudo, se a finalidade da autoavaliação, segundo Dias Sobrinho (2008), é de desenvolver autoconhecimento e crescimento, essa prática se apresenta um tanto punitiva. Embora a avaliação possa até estabelecer um viés corretivo, a relação com demissões pode levar a subjetivações impróprias.

Por outro lado, 8 coordenadores utilizaram as informações para encaminhamento de professores a cursos de capacitação docente ofertados pela IES. Essa ação configura-se como um processo de melhoria da qualidade, pois houve investimento e ação direcionada para sanar o ponto fraco identificado.

Do ponto de vista de 2 coordenadores, a CPA permitiu mudanças nas práticas pedagógicas, metodológicas e curriculares, pois utilizaram os

resultados da CPA para identificar problemas didáticos, relacionados a exigências do ENADE como, por exemplo, a apresentação do plano de ensino aos discentes e seu detalhamento em sala de aula.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou investigar a visão dos coordenadores de cursos sobre o processo de avaliação da CPA, quanto à prática pedagógica, e a relação com práticas de melhoria da qualidade na IES.

Dentre os resultados discutidos, destaca-se que a CPA é um processo de autoavaliação que envolve diversos aspectos importantes de uma IES. Entretanto, a prática de socialização dos resultados pode comprometer todo o processo. No caso estudado, os coordenadores tiveram somente o acesso a informações pertinentes ao desempenho docente, feita pelos discentes.

Conforme Cury (2003), a avaliação é um termômetro de qualidade para as IES. Um termômetro, como um instrumento, serve para a medição de temperatura, cujo funcionamento se baseia no estabelecimento de equilíbrio térmico entre ele e o sistema cuja temperatura se quer determinar. Assim, os programas de avaliação nacionais e seus instrumentos vêm se aperfeiçoando ao longo do tempo e são vitais para o crescimento das IES. Porém, não raras vezes não se sabe a que temperatura se quer chegar.

Mesmo que a CPA, existente nas IES públicas e/ou privadas, se estabeleça como um processo relevante, se não houver um planejamento de socialização dos resultados, ela será cada vez uma força menor sobre a melhoria da qualidade nas IES. Fracassando nessa etapa, a CPA será nada mais que um processo de verificação e comprovação do que já se sabe, ou do que se pensa que se sabe. Ao contrário, a CPA pode estabelecer uma compreensão da realidade como um todo, para que

assim haja intervenções, desenvolvimento e qualidade.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, J. R. C. Políticas e indicadores da qualidade na educação superior. Rio de Janeiro, RJ: Dunya/Qualitymark, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004**. Brasília: 2004. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/2004/Legislacao/LEI_n10861_14_4_04_SINAES>. Acesso em: 25 abr. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Brasília, DF: [S.n.], 2003. 110p.

_____. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Roteiro de auto-avaliação institucional**: orientações gerais. Brasília, DF: INEP, 2004.

_____. Ministério da Educação. **Sistema nacional de avaliação da educação superior**: da concepção à regulamentação. 5. ed. Brasília, DF: INEP, 2004.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES. **Diretrizes para a avaliação das instituições da educação superior**. Brasília, DF: INEP, 2008. Disponível em: <<http://www.uftm.edu.br/upload/institucional/FORcpa090417204440.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2011.

CAVALCANTE, J. H. M. **O processo de auto-avaliação institucional do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes como ferramenta de gestão estratégica nas IES**: um estudo de caso. 2006. 151f. Dissertação (Mestrado em gestão empresarial) – Fundação Getúlio Vargas – RJ, Escola Brasileira de Administração Pública e Privada, Rio de Janeiro, 2006.

CURY, C. R. J. Educação superior: setor público e iniciativa privada. In: MORHY, L. (Org.). **Universidade em questão**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2003, p. 473-486.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 193-207, mar. 2008.

_____. Avaliação e transformações da Educação Superior Brasileira (1995-2009): Do Provão Ao SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 195-224, mar. 2010.

LEHFELD, N. A. S. et al. Reflexões Sobre o Processo de Auto-avaliação Institucional: O Olhar de uma Comissão Própria de Avaliação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 177-194, mar. 2010.

PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implantação e execução. São Paulo, SP: Pioneira, 2000.

Recebido em: 12 maio 2012.

Aceito em: 28 maio 2012.