

AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA MUNICIPAL DO SUL DO BRASIL

Evaluación y Acreditación Universitaria

Isabela Deschamps Bastos¹

Renata Silva²

1 Universidad Nacional Tres Febrero – UNTREF, Brasil
isabeladeschamps@gmail.com

2 Universidad Nacional Tres Febrero – UNTREF, Brasil
renataprofadm@gmail.com

RESUMO

A autoavaliação é um processo normativo no Brasil, que pode ser interpretada como uma importante estratégia de diagnóstico e gestão universitária. O objetivo desta pesquisa foi verificar os procedimentos da última autoavaliação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública municipal do Sul do Brasil refletindo sobre seus resultados. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva, bibliográfica e documental com utilização de referencial teórico em educação superior no Brasil, avaliação e gestão universitária, e também em normativas governamentais e documentos internos da IES. A análise de dados foi qualitativa por meio do relatório final da Autoavaliação 2015. Conclui-se que a autoavaliação foi organizada

pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) em cinco eixos, dez dimensões e quarenta e três indicadores e possibilitou a comunidade acadêmica da IES e principalmente aos gestores, conhecer os pontos fortes e fracos da instituição. As limitações se voltaram a infraestrutura física e ações de ensino, pesquisa e extensão e assim as ações sugeridas pela CPA foram direcionadas as atividades estruturais da instituição e reformulações pedagógicas. Assim, a autoavaliação torna-se uma importante ferramenta na gestão estratégica universitária com informações fundamentais para o planejamento estratégico e tomada de decisões dos gestores.

Palavras-chave: Autoavaliação, Gestão universitária, Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

Com a rápida expansão do ensino médio nas últimas décadas e as exigências do mercado de trabalho, os estudantes começaram a buscar uma maior qualificação. Assim, a partir dos anos 1990, houve um crescimento desordenado das Instituições de Ensino Superior (IES). Algumas instituições, preocupadas com a qualidade do ensino no Brasil iniciaram um processo de Avaliação Institucional, que foi sendo aperfeiçoado pelo Governo Federal, até que em 2004 iniciou-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) utilizado atualmente para avaliar as IES.

O SINAES possui uma série de instrumentos complementares, dentre eles a Autoavaliação conduzida por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) composta por membros designados pela IES. Esta avaliação é elaborada, aplicada e analisada pela instituição, que constam no roteiro comum de base nacional do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Assim, o SINAES propõe a avaliação em dez dimensões que permitem a IES conhecer suas fragilidades e potencialidades. O gestor pode verificar se seus objetivos estão sendo atingidos, as metas alcançadas, e auxiliam na tomada de decisão institucional em relação às finalidades educativas, bem como o uso da gestão estratégica para antecipar problemas e soluções. (BRASIL, INEP, 2017).

A gestão universitária compreende ações e estratégias organizacionais adaptadas ao cenário educacional. São esforços para criação, desenvolvimento, manutenção e consolidação de ambientes de educação superior, por meio das técnicas e métodos da administração. Assim como na gestão organizacional, é fundamental que as IES utilizem da melhor forma possível, ou seja, com eficiência e eficácia seus recursos.

Para Silva e Sarraceni (2012) a gestão estratégica pode ser entendida como um processo contínuo e adaptativo, do qual uma organização, ou seja, uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

2. PROBLEMÁTICA PROPOSTA E CONTEXTO

A autoavaliação pode ser constituída com a finalidade de integrar o planejamento, gerar conhecimentos fundamentais para a melhoria dos processos internos, e subsidiar a elaboração do diagnóstico institucional, através da análise do ambiente interno, que permite identificar a situação estratégica da IES. Quando compreendido em sua globalidade, o Planejamento Estratégico Institucional representa o comprometimento dos gestores com o futuro da instituição, através da reflexão de sua situação estratégica, com seus objetivos e metas alinhados à missão e visão institucional (MAZZURANA; JUNG, 2014).

Por meio da Autoavaliação as instituições obtêm diagnósticos que auxiliam na tomada de decisões, mas também expõem seus pontos fortes e suas limitações, mostrando suas intenções, através de suas atividades diárias de ensino, pesquisa e extensão. Permite uma reflexão por parte das diferentes percepções, incluindo docentes, discentes, administrativa e social. Quando é realizada de forma eficiente, representa uma ferramenta de grande importância para a gestão do ensino superior (GALDINO, 2011).

A IES estudada nesta pesquisa é uma entidade com personalidade jurídica de direito público, integrante da administração pública indireta de um município do Sul do Brasil, possuindo mantenedora uma fundação educacional vinculada a estrutura da Prefeitura Municipal. Esta IES tem em torno de 1000 discentes, 100 docentes e 30 técnico-administrativos em cursos superiores

(bacharelado, licenciatura e tecnólogo), ações de extensão universitária e atividades de iniciação científica.

Baldrigde (1983 apud SCHARMACH; DOMINGUES; CARVALHO; MACHADO, 2012, p. 254) percebe “as IES sem fins lucrativos, como instituições caracterizadas por objetivos difusos. Tem sua natureza política com base em grupos de interesses e uma estrutura complexa. Ainda as coloca como muito sensíveis às forças do ambiente externo”.

A IES em estudo, assim como as demais IES no Brasil, passa constantemente por avaliações governamentais (federal e/ou estadual) referente aos parâmetros da educação superior, bem como por prestação de contas com órgãos fiscalizados, pela mantenedora e Prefeitura Municipal, como também com a sociedade. Desta forma, a pergunta de pesquisa deste estudo é: como foi desenvolvida a última autoavaliação desta IES e quais seus resultados?

3. OBJETIVO GERAL

O objetivo deste artigo foi verificar os procedimentos da Autoavaliação 2015 de uma instituição ensino superior pública municipal do Sul do Brasil refletindo sobre seus resultados.

4. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos deste estudo podem ser classificados referente a sua natureza, a abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos como: básica, qualitativa, exploratório-descritiva, bibliográfica e documental.

Referente a natureza, a pesquisa é básica pois gera conhecimentos a comunidade acadêmica sobre a autoavaliação desenvolvida em uma IES. Já de acordo com a abordagem do problema pesquisa é qualitativa já que o estudo analisa eixos, dimensões e indicadores de autoavaliação da IES.

Caracteriza-se como pesquisa exploratório-descritiva referente aos objetivos do estudo pois buscou identificar fatores relevantes e normativos da autoavaliação da IES, bem como, compreensão e descrição das propostas de gestão universitária na IES. Já com relação aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica e documental onde se utilizou referencial teórico nas áreas de educação superior no Brasil, avaliação e gestão universitária.

Assim, os dados do estudo foram coletados por meio de revisão bibliográfica em artigos, livros e estudos científicos, normativas governamentais de autoavaliação, documentos internos de autoavaliação como os procedimentos, relatórios e relatos de experiência da Comissão Própria de Avaliação - CPA da IES pesquisada. A análise de dados da pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa considerando as variáveis de estudo da autoavaliação nos seus eixos, dimensões e indicadores utilizados pela IES, considerando também as informações apresentadas pela CPA dispostas no relatório final da Autoavaliação 2015 relacionando-os com a revisão teórica especializada.

5. RESULTADOS

Este artigo apresenta inicialmente a fundamentação teórica sobre avaliação institucional, com um breve histórico no Brasil, as dimensões do SINAES. Em seguida são apresentados os resultados da pesquisa realizada em uma instituição de ensino superior situada no sul do Brasil.

5.1 Avaliação Institucional

Em abril de 2014, através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Governo Federal instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com o objetivo de assegurar um processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. Foi criado com a finalidade de melhorar a qualidade da educação superior, expandir a sua oferta, aumentar a eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social, e ainda a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, através da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, EXECUTIVO, 2004).

O SINAES possui três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Avaliam todos os aspectos que estão em torno destes três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. A avaliação tem como principais objetivos melhorar o mérito e o valor das instituições, seus cursos e programas, melhorando a qualidade da educação superior. (BRASIL, INEP, 2017).

O SINAES possui também uma série de instrumentos complementares: autoavaliação, avaliação externa, Enade, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação, como o censo e o cadastro. Com a integração destes instrumentos é possível atribuir alguns conceitos, ordenados em uma escala com cinco níveis a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas. O Ministério da educação divulga os resultados destas avaliações, que permite traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país. (BRASIL, INEP, 2017).

No processo de avaliação institucional, externa e interna o SINAES considera 10 dimensões (BRASIL, INEP, 2017):

1. Missão e PDI
2. Política para ensino pesquisa, pós-graduação e extensão
3. Responsabilidade Social da IES
4. Comunicação com a sociedade
5. As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo
6. Organização de gestão da IES
7. Infraestrutura física
8. Planejamento de avaliação
9. Políticas de atendimento aos estudantes
10. Sustentabilidade financeira.

Entre os instrumentos complementares, a autoavaliação é o primeiro instrumento a fazer parte do conjunto de mecanismos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. Articula um estudo reflexivo de acordo com um roteiro geral e é acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo. No relatório da Autoavaliação deve constar todas as informações e elementos presentes no roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico. Esses aspectos devem guiar todo o processo de avaliação e também identificar os meios e recursos necessários para melhorar a IES, bem como analisar os acertos e equívocos do próprio processo de avaliação. (INEP, 2017).

A avaliação educativa pode ser dividida em dois grupos fundamentais de acordo com a sua finalidade: controle e melhoria. O controle possibilita ao Estado o monitoramento do desempenho das instituições, docentes e acadêmicos. Já a melhoria se apresenta como uma forma colaborativa, crítica e construtiva, contribuindo para aperfeiçoamento dos processos da IES. Na avaliação para a melhoria é necessário haver um intercâmbio de informações entre os distintos agentes, avaliadores

e membros da instituição estudada, de forma aberta, com um diálogo responsável, que forneça resultados para propor melhorias na instituição (FERNANDÉZ LAMARRA; AIELLO, 2013).

5.2 Resultados Obtidos

A IES pesquisada, de personalidade jurídica de direito público, vinculada a administração pública indireta de um município do Sul do Brasil, desenvolve suas atividades de ensino em cursos superiores de bacharelado, licenciatura e tecnólogo, envolvendo cerca de 1000 discentes, 100 docentes e 30 técnico-administrativos. Também são executadas ações de extensão universitária e atividades de iniciação científica.

Com base no relatório institucional da IES e no relato institucional desenvolvido a partir da avaliação realizada no ano de 2015 pela instituição, foi feita uma análise preliminar de todo o material elaborado pela CPA da IES, com os eixos, dimensões e indicadores utilizados na pesquisa. Também foi analisado o plano de melhorias proposto pela CPA para a IES, com base nos resultados obtidos.

A IES em estudo seguiu todas as etapas exigidas no roteiro para elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional, seguindo a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014.

Em 2015, para desencadear o processo de Autoavaliação, a CPA contou com o apoio da equipe gestora, dos servidores e dos coordenadores de curso. Todo o processo iniciou com a elaboração do Plano de Ação onde foi descrito o trabalho desenvolvido pela CPA. Esse Plano de Ação proporcionou refletir sobre a documentação que daria suporte ao processo de Autoavaliação da Instituição e que nortearia o processo.

Os Instrumentos de Autoavaliação elaborados foram parametrizados no sistema acadêmico da instituição, usando as ferramentas disponíveis. O instrumento foi organizado em cinco eixos, que contemplam as dez dimensões estabelecidas na Lei N° 10.861/2004 – SINAES e reorganizadas, de acordo, com a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014, a partir do foco definido no PDI e nos processos de avaliação institucional (interna e externa). A Tabela 1 apresenta os eixos, com as dimensões e a quantidade de indicadores utilizados em cada um dos eixos pela instituição.

Tabela 1 - Eixos, dimensões e indicadores

EIXOS	DIMENSÕES	INDICADORES
Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação.	Dois indicadores.
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional. Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição.	Sete indicadores.
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade. Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes.	Quinze indicadores.
Eixo 4: Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal. Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição. Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira.	Oito indicadores.
Eixo 5: Infraestrutura Física	Dimensão 7: Infraestrutura Física	Onze indicadores.

Fonte: Relato Institucional da CPA (2015).

No total, foram utilizados 43 indicadores e mais três questões abertas. O instrumento foi o mesmo para todos os pesquisados, mas aplicado em ambientes diferentes, o que possibilitou uma análise por segmento. De acordo com a legislação, foram convidados todos os segmentos da instituição: discentes, docentes e técnicos administrativo.

A CPA da instituição conscientizou toda a comunidade acadêmica da importância da Autoavaliação para a IES, e convidou todos a preencherem o instrumento que ficou disponível no sistema acadêmico da instituição nos meses de julho e dezembro. A Autoavaliação contou com a participação de aproximadamente 37% dos discentes, 60% dos docentes e 66% dos técnicos administrativos cadastrados no sistema. Os resultados da avaliação de cada segmento por eixo, considerando uma nota de 0 (zero) a 5 (cinco) foi conforme a Tabela 2:

Percebe-se que os discentes, de forma geral, demonstraram uma avaliação mais crítica dos três segmentos envolvidos na autoavaliação da IES, com a nota mais baixa (2,57). Na visão de todos, o eixo melhor avaliado foi referente ao planejamento e avaliação institucional (eixo 1) em dois indicadores: atuação da CPA no diagnóstico e encaminhamento dos problemas e divulgação, pela CPA, dos resultados do processo avaliativo para a comunidade interna e externa.

Tabela 2 - Eixos e dimensões

EIXOS	DISCENTE	DOCENTE	TÉCNICOS
Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	3,14	4,00	4,00
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	2,93	3,25	3,68
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	3,01	3,29	3,70
Eixo 4: Políticas de Gestão	2,70	2,23	3,75
Eixo 5: Infraestrutura Física	2,05	2,02	3,47
TOTAL	2,57	2,61	3,72

Fonte: Relatório Autoavaliação da CPA (2015).

Já a infraestrutura física (eixo 5) teve o pior desempenho da pesquisa onde foram avaliados 11 indicadores como: espaço físico e equipamentos (administrativo, salas de aula, laboratórios, informática, biblioteca), instalações sanitárias, sistema de pesquisa da biblioteca, política de aquisição de livros, periódicos e multimeios, acessibilidade para as pessoas com necessidades especiais: rampas, elevadores, banheiros, estacionamentos, e outros.

Assim, os discentes, docentes e técnicos fizeram as seguintes sugestões para 12 meses:

- a) Sensibilização Institucional para toda comunidade acadêmicas sobre CPA.
- b) Implantação da acessibilidade arquitetônicas, auditiva e visual, nota técnica 25/2015.
- c) Implantação de computadores em cada sala de aula.
- d) Sede Própria
- e) Abrir novos cursos a partir de pesquisa de mercado.
- f) Implantação de uma política de limpeza e higiene nos ambientes da IES.
- g) Compra de novas carteiras e móveis (questões anatômicas) em quantidade para os alunos.
- h) Ampliação de laboratório de informática.

As ações propostas, em sua maioria, foram vinculadas a infraestrutura física da IES que tem relação direta com as atividades de ensino, ambiente de trabalho e acesso.

5.3 Plano de Melhorias

Com os resultados obtidos na Autoavaliação, a CPA elaborou um plano de melhorias destacando metas e ações para o crescimento e o desenvolvimento da IES no período de 2015 a 2019. As metas foram desenvolvidas com base em duas dimensões diferentes da instituição: na consolidação da estrutura física definitiva e na consolidação do ensino, pesquisa e extensão.

Os resultados mostraram que duas dimensões se destacaram no processo avaliativo: uma dentro do eixo três do SINAES, que envolve as Políticas Acadêmicas, possuindo como uma das dimensões as Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão (dimensão 2), e a outra no eixo 5, de

Estrutura Física, sendo a dimensão 7 a estrutura física da IES. As ações estão pautadas com ênfase nessas duas dimensões.

Com relação a estrutura física, uma das principais queixas dos entrevistados foi com relação a sede, que é compartilhada com uma escola municipal. Assim, a principal meta seria adquirir um prédio que funcione como a sede. As aulas do colégio ocorrem nos períodos matutino e vespertino, e as aulas do ensino superior ocorrem no período noturno, ou seja, compartilhando os espaços, equipamentos e outros, lembrando que em algumas situações o colégio está adequado para uso de crianças (ensino fundamental I) e não para adultos. Com uma sede própria seria possível a instalação de uma brinquedoteca e de melhores laboratórios de informática, poderão ocorrer como uma consequência pela melhoria do espaço físico. E a Biblioteca Universitária, também compartilhada, também precisa ser constantemente renovada e melhorada, pelas exigências dos cursos oferecidos.

Em relação a consolidação do ensino, pesquisa e extensão, que envolve as políticas acadêmicas, um número maior de metas e ações foram estabelecidas, principalmente pela complexidade em articular o ensino, a pesquisa e a extensão em uma instituição superior. Pelo aumento da demanda por mais oferta de cursos, busca-se uma ampliação com a criação de novos cursos de tecnologia, em nível de graduação, e também a criação de novos cursos de pós-graduação, com o objetivo de manter os alunos que se graduaram na instituição. Uma das metas ainda com relação a oferta de cursos é buscar o credenciamento para ofertar cursos na modalidade de ensino à distância.

Pensando no fortalecimento do ensino, a CPA, que analisou os relatórios, percebe a necessidade de reestruturar os projetos pedagógicos dos cursos, dando maior ênfase na formação profissional, fortalecendo também a formação docente continuada. Na plataforma Moodle, utilizada pela instituição, também é possível realizar cursos de formação continuada de docentes, e utilizar a mesma plataforma como apoio ao processo de ensino e aprendizagem.

Com relação a pesquisa, a Autoavaliação mostrou que é importante fortalecer os grupos de pesquisa, com políticas de incentivo para a criação de grupos de estudo e criação de convênios e parcerias com outras instituições. Também é importante fortalecer a editora e as revistas da IES, como forma de divulgar os resultados das pesquisas obtidas pelos grupos.

Referente a extensão universitária, os resultados mostraram a importância de oferecer mais cursos de extensão, por meio da ampliação da carga horária dos docentes, incentivando a participação da comunidade acadêmica e local, e buscando parceria.

Todas as ações foram delineadas a partir do resultado da Autoavaliação, estabelecendo um prazo de quatro anos (2019) para se concretizar. Assim, esse processo está sendo usado pela IES como uma ferramenta de gestão, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino oferecido. É uma ferramenta imprescindível para o gestor universitário monitorar a qualidade do desempenho da instituição e auxiliar no planejamento estratégico, como base no diagnóstico sobre os pontos críticos que precisam ser melhorados.

6. CONCLUSÃO

A autoavaliação institucional é um dos instrumentos exigidos pelo SINAES que possui o objetivo de melhorar a qualidade da educação superior. Este processo de avaliação pode ser compreendido como uma importante estratégia de gestão universitária e planejamento desenvolvida pelas IES. O ambiente universitário se torna então um relevante cenário para o estudo da gestão.

Assim, a avaliação educacional pode ser visualizada em dois grupos conforme sua finalidade: controle e melhoria. O controle proporciona ao Estado e órgãos fiscalizadores o monitoramento do

desempenho das instituições, docentes e acadêmicos. Já a melhoria se volta ao processo colaborativo, crítico, reflexivo e construtivo, contribuindo para aperfeiçoamento dos processos da gestão estratégica universitária da IES.

O instrumento da autoavaliação desenvolvida na IES pesquisada contempla os cinco eixos, nas dez dimensões do SINAES, conforme MEC, em consonância com seu PDI e nos processos de avaliação institucional (interna e externa) da IES.

Na instituição pesquisada, foi possível verificar que a execução da Autoavaliação 2015 permitiu o conhecimento da percepção dos segmentos envolvidos na IES (discentes, docentes e técnicos), identificando as fragilidades e conseqüentemente as potencialidades de melhorias.

Verificou-se com a análise dos resultados os principais fatores que necessitam de atenção do gestor universitário. Foi possível observar as propostas da CPA em um plano de melhorias para período 2015-2019, que por meio do estudo dos indicadores, dimensões e eixos, se voltaram a melhorias na infraestrutura (espaços administrativos e acadêmicos, biblioteca, laboratórios e outros) e políticas acadêmicas (ações, atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão).

Desta forma, entende-se que a pergunta de pesquisa deste estudo foi respondida e o objetivo deste artigo foi alcançado quando verificou os procedimentos da Autoavaliação 2015 da IES estudada refletindo sobre seus resultados.

Como sugestões de novos estudos sugere-se a análise da avaliação institucional dos cursos e a reflexão sobre os indicadores de ensino, pesquisa e extensão específicos em cada curso da IES, compreendendo o processo de gestão estratégica universitária das coordenações de curso.

Por fim, a avaliação institucional pode ser compreendida como um elemento fundamental na gestão estratégica universitária e no processo de administração geral, principalmente na esfera das IES públicas, identificando os aspectos imprescindíveis para o crescimento quantitativo e qualitativo do ensino superior no Brasil.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. MEC – Ministério da Educação (2017). Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm> Acesso em: 15 maio 2017.

BRASIL. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2017). **Educação superior**: Processo de avaliação. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/processo-de-avaliacao>> Acesso em: 18 mar. 2017.

BRASIL. Executivo (2004). Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.861.htm> Acesso em: 15 abr. 2017.

GALDINO, Mary Neuza Dias. A Autoavaliação Institucional no Ensino Superior como Instrumento de Gestão. Fundação CESGRANRIO/ Universidade do Grande Rio. 2011. XXV Simpósio Brasileiro II Congresso IBERO-AMERICANO de Políticas e Administração da Educação. Jubileu de Ouro da ANPAE, no período de 26 a 29 de abril de 2011.

Fernández Lamarra, N y Aiello, M (2013) “Evaluación para la mejora. El impacto de las evaluaciones institucionales en la planificación estratégica y en la gestión de las universidades argentinas”, en Almuiñas Rivero, J.L. (Compilador) y Fernández Lamarra, N. (Introducción) La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Montevideo, Universidad de la República, Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior (RED-DEES).

MAZZURANA, Josias E. Julierme; JUNG, Carlos Fernando. Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas. COLÓQUIO, v. 11, n. 1, p. 167-191, 2014. Disponível em: seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/103. Acesso em: 20 jun 2017.

SCHARMACH, Andreia L. R.; DOMINGUES, Maria José C. S.; CARVALHO, Carlos E.; MACHADO, Nelson, S (2012) Avaliação das Possibilidades de Implantação do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior. Revista Gestão Universitária da América Latina GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 250-272, jan./fev./mar./abr. 2012.

SILVA, Heloísa H. R.; SARRACENI, Jovira M (2012). Gestão Universitária: Liderança e Princípios Pedagógicos. Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano. Lins – SP, ano 3, n.6, jan./jun./2012.

SOARES, Thiago C.; MELO, Pedro A (2014). Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.2, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>> Acesso em: set. 2016.