

# XII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria



## SINAES: UM ALERTA SOBRE A AUTOAVALIAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR - IES

### Resumo:

Entendendo o processo de autoavaliação como um dos componentes chave do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, objetiva-se com este artigo identificar e discutir os entraves que dificultam a sua execução no contexto IES. O suporte teórico adotado neste trabalho refere-se ao conceito de gestão em IES, na teoria estratégica em organizações e sistemas complexos. A revisão da literatura apresenta as tendências emergentes em estudos empíricos de avaliação de IES no contexto nacional, na legislação concernente ao SINAES, aos documentos produzidos pelo INEP e CONAES, assim como a estudos voltados a execução da estratégia. Utiliza-se para a abordagem do problema a técnica qualitativa, sendo que os objetivos de estudo são desenvolvidos por meio de uma pesquisa explicativa e a estratégia da pesquisa é de caráter bibliográfico. Há indicativos de que, de forma equivalente a outras organizações, as barreiras para execução da autoavaliação de forma efetiva em IES, estão vinculados a falta de elementos como: uma liderança atuante, persistente com atitudes para as mudanças essenciais na cultura destas organizações; capacitação que crie um ambiente mais receptivo às novas mudanças; programas que incentivem o envolvimento dos funcionários; sistemas e mecanismos de gestão estratégica e processos alinhados a estratégia institucional.

**Palavras-chave:** Autoavaliação Institucional; Gestão do ensino superior; SINAES; Estratégia.



## 1. Introdução

Na história recente do Brasil, no que diz respeito à avaliação da educação superior - dos anos de 1960 até os dias atuais - as iniciativas, no seu âmago, foram revestidas por questões ideológicas.

Para Dias Sobrinho (2004, p. 704-705), na concepção “tradicional” o conhecimento é entendido como um “produto”. Portanto, devem ser orientadas pela eficiência e resultados lucrativos dos seus processos. E neste caso, o processo avaliativo, configura-se como forma de controle orientada pelo e para o mercado. No entanto, quando se entende que o conhecimento é um bem público de ordem social, a avaliação toma outro sentido. O processo avaliativo passa a buscar o melhoramento, a emancipação, a formação e a evolução de todos os agentes envolvidos, inclusive do próprio conhecimento como elemento singular do desenvolvimento social.

O atual Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior<sup>1</sup> (SINAES) (BRASIL, 2004a), pelo menos na sua idealização, aborda esta questão entendendo que a avaliação deve ser mais formativa e polissêmica.

Convergindo para este entendimento, Lehfeld et al. (2010), Abreu Júnior (2009), Polidori (2009), Sobral (2009), Giolo (2008), Zainko (2008), Zandavalli (2008), Schlickmann et al. (2008), Limana (2008), Barreyro e Rothen (2006) e Ristoff e Giolo (2006) afirmam que, inicialmente, o SINAES tinha em sua espinha dorsal os conceitos mais importantes para a evolução do ensino superior brasileiro, onde o seu objetivo era dar à sociedade, por meio de seus cidadãos, qualificação, a geração e transmissão do conhecimento técnico-científico, o incremento do nível cultural da sociedade e a formação do caráter.

No entanto, desde a sua implantação em 2004, o SINAES vem apresentando algumas deficiências e entraves divergentes com a sua proposição inicial, isto é, a de entender a IES como um sistema, logo, como um organismo integrado e complexo. “Paulatinamente, a IES foi cedendo lugar aos cursos, a avaliação institucional, especialmente em sua avaliação interna não se consolidou em todas as IES e o ENADE foi ganhando destaque e autonomia” (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 216).

A Avaliação Institucional em sua dimensão interna, sendo um dos instrumentos complementares do SINAES, torna-se então um fator chave de sucesso deste sistema, uma vez que ela possibilita a integração de aspectos que vão da infra-estrutura a responsabilidade social da educação superior.

Assim, entendendo-se que os problemas enfrentados pelas IES quanto ao processo de implementação da autoavaliação proposto pelo SINAES é um componente crítico tanto para o próprio sistema quanto para as IES, é que se buscou neste artigo identificar seus elementos

---

<sup>1</sup> Criado 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: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O Sinaes avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos (INEP, 2012).



impeditivos, bem como evidenciar elementos subjacentes que contribuam para a sua efetivação.

Portanto, toda revisão e pesquisa bibliográfica estão alinhados a questões concernentes a execução da estratégia e da autoavaliação em IES concomitantemente.

Este artigo está estruturado em mais quatro seções além desta introdução. A segunda seção está subdividida em 3 partes que contempla primeiramente a revisão teórica sobre às barreiras organizacionais encontradas na execução de suas estratégias. Em seguida, abordam-se as principais características das IES como sistemas complexos pertinentes. Depois, realiza-se um levantamento sobre as dificuldades enfrentadas pelas IES quanto ao processo de autoavaliação proposto pelo SINAES. A terceira seção enfoca as considerações finais sobre o estudo, resgatando aspectos pontuais sobre as seções anteriores, o objetivo do artigo e também apresenta sugestões para futuras pesquisas. Finalmente, na quarta seção são listadas as referências utilizadas para o desenvolvimento do estudo.

## 2. Referencial teórico

Neste tópico busca-se, sem ter a pretensão esgotar o assunto, apresentar alguns elementos relevantes para o arcabouço teórico que fundamenta este artigo.

### 2.1 A execução da estratégia: sua importância e suas barreiras

Atualmente existe a necessidade dos agentes econômicos se tornarem cada vez mais competitivos em virtude da dinâmica dos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos e, conseqüentemente, por modelos de gestão que resultem na excelência empresarial. Desde 1999 é realizado um encontro mundial com os presidentes das maiores empresas do mundo - *The Conference Board: CEO Challenge* – onde é solicitada a identificação dos seus desafios futuros mais críticos. Desde a edição de 2008, o tema “Excelência na execução” e “Execução consistente da estratégia pela alta gerência” vem liderando o *ranking*. Especificamente, na seção de estratégia do relatório da edição de 2011, foi destacada a necessidade do alinhamento organizacional de forma clara, trabalho em equipe e uma liderança forte, visionária e reflexiva. Nohria et al. (2003) junto a 160 empresas, durante um período de dez anos, revela que dentre mais de 200 práticas administrativas, a execução da estratégia foi destacada como uma das 4 que são críticas para o sucesso empresarial.

As preocupações apontadas pelo relatório e pela pesquisa de Nohria et al. (2003) são convergentes a outros estudos desenvolvidos (HREBINIAK, 2006; BOSSIDY; CHARAN, 2005; MANKINS; STEELE, 2005; JOICE, 2005; DENTON, 2005) demonstrando que, 80% a 90% dos planos estratégicos falham por falta de capacidade de execução, onde barreiras como a falta de visão estratégica, falta de recursos, cultura organizacional e falta de liderança são apontadas como causas.

Muito embora haja um interesse tanto empresarial como acadêmica, a reflexão sobre o tema não é recente, Ansoff (2009) já realizava algumas inferências sobre a questão da resistência a implementação do plano estratégico, onde destacava que a incapacidade das empresas levarem a cabo seus planos estratégicos tinha duas causas fundamentalmente: uma denominada de barreiras comportamentais e outra denominada de barreiras sistêmicas. Conclui Ansoff (2009, p. 466), “a resistência à mudança é proporcional ao grau de descontinuidade da cultura e/ou da estrutura de poder, introduzida pela mudança. Para dada descontinuidade a resistência será inversamente proporcional ao intervalo de tempo dentro do qual a mudança se distribuirá”.



De uma forma mais detalhada, porém convergente a de Ansoff, estudos mais recentes sobre o mesmo tema apontam para: barreiras de visão estratégica, barreiras humanas, barreiras gerenciais e barreiras de recursos que impossibilitam a execução efetiva de um plano estratégico (ATKINSON, 2006; BEER; KAPLAN; NORTON, 1993; KIM; MAUBORGNE, 2005; NEILSON; MARTIN; POWERS, 2008).

Nenhuma empresa pode honrar os seus compromissos ou adaptar-se bem às mudanças, a menos que todos pratiquem a disciplina da execução em todos os níveis hierárquicos organizacionais. É o elo perdido entre aspirações e resultados. Sem este entendimento não haverá execução, que por sua vez é parte integrante também da estratégia organizacional (BUNGAY, 2011; HAPST, 2009; DONLON, 2007; BAUMAN, 2004; MARKIDES, 2004; JOHNSON, 2004; RAFFONI, 2003; ZAGOTTA).

Segundo Kaplan e Norton (1993), uma resposta possível pode ser encontrada analisando-se não a estratégia em si, pois suas etapas de formulação e planejamento já estão bem consolidadas. O autor sugere voltar a atenção à capacidade de inovação dos mecanismos de mensuração e acompanhamento das organizações.

Grande parte das pessoas entende inovação como algo relacionado somente à geração de idéias. A geração de ideias é parte de todo o processo de inovação. “Levar a cabo” esta ideia é a outra parte, muito embora seja tratada com desdém, mas que sem um processo de realização efetiva, boas ideias, planos ou sistemas esmaecem. Portanto, entender a inovação como um dos componentes da estratégia organizacional é um aspecto crucial para a sua execução (TRIMBLE; GOVINDARAJAN, 2010).

Besanko et al. (2010, p. 86) afirmam que “uma estratégia bem-sucedida resulta da aplicação de princípios consistentes a condições empresariais em constante modificação.” Ressaltam que realizar a pesquisa de estratégia sob princípios possibilita entender porque alguns modelos de gestão e disposições organizacionais são mais adequados sob um conjunto de condições e não sob outros.

Neilson, Martin e Powers (2008, p. 61), por dados de sondagens conduziram por cinco anos envolvendo 125 mil funcionários de mil empresas em 50 países, apresentam alguns princípios que, de certa forma, corroboram e convergem com os demais estudos/pesquisas apresentados até aqui. Os autores concluíram que para uma organização obter uma vantagem competitiva sustentável é necessário, em primeiro lugar, esclarecer os direitos de decisão e se certificar de que a informação chegue aonde precisa chegar. Em função disto, a estrutura e os motivadores corretos, em geral, se tornam decorrentes.

## **2.2 IES como sistemas complexos**

Inseridas em um contexto dinâmico, assoladas por transformações e mudanças, estão as IES, organizações essencialmente prestadoras de serviços e que não estão excluídas dos efeitos de mercado que atuam sobre os demais setores da economia. Efeitos que tendem a levar as IES a reconhecerem à importância de se repensar a forma de administrá-las, permitindo uma visão mais competitiva e continuada da sua gestão.

Em geral, as organizações podem ser consideradas sistemas complexos, ambíguos e rodeados de paradoxos uma vez que, existe um conjunto de interações humanas, seus sistemas fogem a uma lógica racional, linear e previsível influenciando constantemente sua capacidade de gestão. No entanto algumas organizações parecem levar este conceito ao extremo, portanto, sendo mais complexas que as outras, tais como as IES, igrejas, hospitais, organizações artísticas e ONGs (JARZABKOWSKI; FELTON, 2006).



As IES possuem peculiaridades que as tornam “ainda mais complexas”, uma vez que reúnem “diversas áreas do conhecimento, onde se localizam cursos, os mais distintos, em diferentes níveis, lugar onde as decisões são essencialmente colegiadas e políticas e onde atuam profissionais qualificados, formando grupos de interesse distintos” (MEYER Jr.; MANGOLIM, 2006, p. 7).

As IES são organizações com características peculiares e muitas vezes ímpares em relação à grande maioria das organizações existentes no mercado, decorrente do ambiente e função que desempenham dentro do contexto contemporâneo do conhecimento, incorporando em suas ações um papel de caráter social, ampliando e possibilitando o acesso ao conhecimento.

Lobo e Silva Filho (2010) destacam que um dos maiores obstáculos nas IES no que diz respeito a sua gestão está diretamente relacionado a uma estrutura supostamente plural, em que os colegiados, "garantias de democracia", tomam decisões sem explicar e se responsabilizar pelos resultados desta ou daquela decisão, impedindo muitas vezes iniciativas ou ações que construam um modelo próprio de gestão.

Sobre essa mesma questão, Meyer Jr. e Murphy (2003) acrescentam que esta quantidade de autonomia e a desvinculação pessoal das responsabilidades sobre as decisões tomadas e os limites formais impostos para os administradores, que na maioria das vezes são dirigidas por profissionais originários das áreas acadêmicas, ganharam uma designação sem igual, a de "anarquias organizadas".

Por fim, estudos anteriores (BALDRIDGE, 1983; COHEN E MARCH, 1983; WEICK, 1983; MILLET, 1978) já apresentavam alguns elementos especiais decorrentes da natureza da IES apontando algumas características: objetivos ambíguos, centrada no trabalho de profissionais, baseada em tecnologia problemática, opera produto de difícil mensuração, convive com processo decisório e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, e, somadas à vulnerabilidade do ambiente, identificam a IES como uma organização complexa atípica e paradoxal (MEYER Jr.; MURPHY, 2003).

Por desempenhar um papel tão estratégico para a sociedade, sua responsabilidade para com seus ativos e em resposta aos anseios da comunidade em geral não podem ficar relegados a um segundo plano, muito pelo contrário, “não existe outra organização com tanta responsabilidade no uso efetivo de modelos de gestão do que aquela que cria, teoriza, reproduz e produz estes modelos” (ELPO, 2004, p. 2).

Ressalta-se que os estudos destinados as IES, por suas características *sui generis*, sugerem a importância de considerar tais aspectos para que seja factível a utilização de procedimentos que respondam a essa realidade, pois pela incompreensão de sua própria natureza e da complexidade de seu funcionamento, seja qual for à abordagem, tende-se a correr o risco de não representar qualquer valor para as mesmas.

### **2.3 O SINAES**

Entende-se que as IES, muito embora “especiais”, precisam buscar procedimentos administrativos que possam oferecer condições para um processo de tomada de decisão que seja efetivo, garantindo a sua continuidade e sua característica polissêmica, promovendo o desenvolvimento institucional e a melhoria da qualidade do ensino. Assim sendo, supõe-se também que pelo papel que desempenha para a sociedade, haja um vínculo significativo com uma boa gestão, logo com o processo de autoavaliação.



Sob esta perspectiva e em busca de desenvolver instrumentos de avaliação para IES, o Ministério da Cultura e Educação - MEC propôs, por meio da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, o SINAES, que foi instituído em 14 de abril de 2004, com a promulgação da Lei n. 10.861 no diário oficial. Sua proposição buscou articular a avaliação institucional, dos cursos e dos alunos em relação a pesquisa, ensino e extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e outros aspectos.

Ristoff e Giolo (2006, p. 193-194) entendem que o SINAES possui em sua filosofia, isto é, na sua característica essencial de sistema de avaliação a capacidade de “integrar metodologias, os momentos, os espaços e os instrumentos de avaliação e de informação, sendo este o seu grande diferencial em relação às propostas anteriores”. E complementam que o SINAES realmente pode ser considerado um sistema, na medida em que busca integrar os instrumentos de avaliação sem confundir, avaliação e regulação e; propicia coerência entre avaliação e os objetivos e a política para a educação superior.

Todos os processos avaliativos deste sistema são gerenciados pela CONAES, sendo que as questões tático-operacionais ficam a cargo do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. A CONAES (BRASIL, 2004c; BRASIL, 2004d) destaca que a autoavaliação é um processo em que uma IES realiza uma análise interna com vistas ao que deseja ser, o que é realmente e o que deveria fazer de forma sistemática para que a possível lacuna entre o “querer e o ser” seja a menor possível.

Destaca-se que, embora esta lei apresente uma série de requisitos fundamentais para a obtenção de bons resultados por meio das “Diretrizes para avaliação das IES” e pelo “Roteiro de autoavaliação institucional” fica facultada às IES a utilização ou não da estrutura sugerida, podendo incorporar ou alterar outras dimensões, evidenciando que estas alterações devem levar em conta formas de avaliação mais autônomas, respeitando a peculiaridade de cada IES.

Em se tratando de avaliação interna, uma conduta que trate do presente com vistas ao longo prazo é aspecto desejável e sugere ser fundamental para tal processo. Isto se deve uma vez que, a autoavaliação de uma IES não é apenas um conjunto de conceitos e notas no que diz respeito aos cursos, infra-estrutura e aos docentes, entre outros, mas transcende aos seus limites físicos, seus processos de ação e reflexão englobam seu entorno social, a comunidade.

#### **2.4 A autoavaliação e suas dificuldades de implementação**

Embora o SINAES tenha avançado no que diz respeito à concepção de um sistema de avaliação, algumas características peculiares e relevantes para a execução da autoavaliação nas IES ainda se fazem presentes como fatores inibidores deste processo estratégico e que dizem respeito aos aspectos burocrático, político e anárquico.

Zainko (2008, p. 831) destaca que a situação do não enquadramento das IES frente ao SINAES, em sua dimensão “avaliação interna”, apresenta problemas evidentes e que se manifestam das mais variadas formas, tais como: problema de origem política, falta de pessoal capacitado com a abordagem do SINAES, falta de reflexão interna e na própria questão da “cultura” de avaliação organizacional.

Augusto e Balzan (2007, p. 597-622) apontam algumas questões relevantes no processo de autoavaliação e que, de certa forma, o torna ainda mais desafiador. Ressaltam que o processo e a forma de constituição das CPA’s afetam a sua função frente à comunidade acadêmica, uma vez que, seus integrantes normalmente são nomeados pelos dirigentes máximos das respectivas IES, fazendo assim, com que sua composição não seja entendida



pelos envolvidos como “legítima” em muitos casos. Em decorrência deste processo, há um agravamento ainda maior na falta de comprometimento, consciência e motivação na IES.

O perfil, a capacitação e a função do coordenador do processo junto às bases são outros aspectos destacados pelos autores. Segundo eles, de uma maneira geral, apresentavam-se como um “repassador” de informações, ao invés de um comunicador, intérprete e um agente motivador do processo.

Possivelmente este problema seja oriundo do fator destacado por Almeida júnior *apud* Ribeiro (2011, p. 66), relatando que, dos eventos de capacitação para coordenadores das CPA’s, realizados pelo INEP e pela CONAES, grande número deles (integrantes da CPA’s) se mostrou insatisfeito com as informações obtidas sobre as dimensões, os instrumentos e diretrizes propostas pelo SINAES.

Fonseca (2010) também pontua outros resultados baseado em sua pesquisa. Suas observações e constatações possuem relação direta com a gestão das IES, uma vez que, segundo o autor, existe pouca ou a não utilização da avaliação como insumo para gestão e o planejamento estratégico (*feedback*). Para o autor, esta questão se apresenta mais de caráter inibidor de acesso aos recursos como forma de “punição”, do que um processo de aprendizagem e de autoavaliação. E ressalta, que o principal equívoco era que tal processo era feito por meio dos indicadores não vinculados aos resultados das unidades acadêmicas da instituição. Portanto, a vinculação entre qualidade e avaliação também não teria sido verificado na prática.

Segundo Fonseca (2010), a relação autonomia institucional *versus* avaliação, apresentou uma maior correlação em instituições públicas e com maior experiência. As demais modalidades de IES (centros universitários e faculdades isoladas) ficaram limitadas as propostas do SINAES, utilizando-as como “regra” e conclui que, se pode verificar uma forte indicação da não institucionalização de uma cultura efetiva de avaliação nas IES, públicas e privadas. Sugere que o entendimento do processo de autoavaliação encontra-se restrito às CPA’s e à administração superior das IES, tanto no que diz respeito à concepção do projeto, quanto à definição de instrumentos, métodos de coleta de dados e utilização de resultados.

Os resultados dos estudos de Fonseca (2010); Augusto e Balzan (2007); Zainko (2008) e Almeida Junior (2011) evidenciam os efeitos característicos a estas instituições complexas, já descritas nos itens anteriores, uma vez que reforçam a dificuldade de gerar ou construir seu próprio modelo de gestão, no caso, realizar um processo de autoavaliação que a promova por meio de seus resultados e por uma gestão efetiva. Entende-se também que, características como uma estrutura plural, tomada de decisão por colegiado, portanto com desvinculação pessoal das responsabilidades sobre as decisões feitas, corroborem de forma a impedir o enquadramento da IES no processo de autoavaliação proposto pelo SINAES.

Outros estudos como Rowley (2002); Ribeiro (2011) indicam que os aspectos políticos e, principalmente, o dimensionamento e a falta de aceitação por parte dos colaboradores são as barreiras encontradas para a implementação da autoavaliação nas IES. Ressaltam que, mesmo sendo as CPA’s compostas por colaboradores das IES, suas atividades são consideradas “mais uma” atividade agregada às demais e, via de regra, é constituída por força hierárquica e/ou por boa vontade devido à afinidade com o tema. Este aspecto sugere que a falta de capacitação e em decorrência deste há geração de falta de envolvimento dos agentes em relação aos desafios que as CPA’s terão que enfrentar, tornando o processo e seus resultados ainda mais árduos.



Especificamente sobre estes aspectos apontados por Rowley (2002); Ribeiro (2011), as descrições vão ao encontro as barreiras apontadas por Ansoff (2009), formando um ciclo vicioso que tende a fazer com que a organização permaneça estática. Corroborando com tais evidências Meyer Jr. (2004) apresenta alguns dados no que concerne a capacidade de implementação de estratégias nas IES: a. apenas 16,3% fazem uso de medidas/parâmetros quantitativos além de não alocarem recursos em seus respectivos orçamentos para a cumprimento de suas metas; b. um quarto (25%) das IES não vincula ou não possui qualquer tipo de mecanismo para a gestão de suas estratégias.

### 3 Procedimento Metodológico

O levantamento bibliográfico baseou-se nas bases de dados EBSCO e SCIELO, com referências pesquisadas no período de 1990 a 2010. Tais bases foram selecionadas por estarem entre as mais qualificadas publicações nacionais e internacionais das áreas de ciências sociais aplicadas, e do critério de classificação de periódicos, anais, jornais e revistas (Qualis) da CAPES. O critério utilizado na seleção dos trabalhos foi a seleção direta ou indireta utilizando-se o conceito de execução da estratégia. Portanto, as palavras-chave utilizadas nas bases de dados foram: *strategic management AND execution*; *performance measurement AND execution*; SINAES AND avaliação. O Quadro 1 apresenta o resumo dos resultados da pesquisa realizada nas referidas bases de dados.

Para a seleção dos artigos, primeiramente foi realizado uma leitura nos títulos encontrados e em seguida, para melhor esclarecimento a respeito do assunto, realizou-se a leitura dos respectivos resumos. Após esta “filtragem” optou-se pela exclusão de 129 artigos que, apesar de estarem dentro dos critérios originais da pesquisa, não tinham relação específica com o tema abordado. Com este procedimento, obteve-se um conjunto de 46 artigos em um total de 175.

Palavras-chave	Base de dados EBSCO		Base de dados SCIELO	
	Documentos encontrados	Documentos Revisados	Documentos encontrados	Documentos Revisados
<i>strategic management AND execution</i>	98	16	1	1
<i>performance measurement AND execution</i>	58	10	0	0
SINAES AND avaliação	0	0	29	20

**Quadro 1** - Síntese dos resultados da pesquisa realizada nas bases de dados – 1990 a 2010.

Este estudo terá uma filosofia de pesquisa com enfoque positivista, pois segundo Collis e Hussey (2005, p.58), a pesquisa busca os fatos ou causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estudo subjetivo do indivíduo. No que tange a abordagem do problema, este trabalho pretende analisar fatos da realidade com enfoque qualitativo, pois a análise realizada busca identificar aspectos subjacentes que fazem parte do processo de autoavaliação nas IES ou ainda, analisar e identificar os aspectos do não “enquadramento” das IES em relação ao SINAES. Desta forma, a abordagem qualitativa permite que a análise do fenômeno seja entendida no contexto em que ele ocorre e do qual faz parte. Os objetivos do estudo foram desenvolvidos por meio de uma pesquisa explicativa. Do ponto de vista da estratégia da pesquisa, será de caráter bibliográfico.

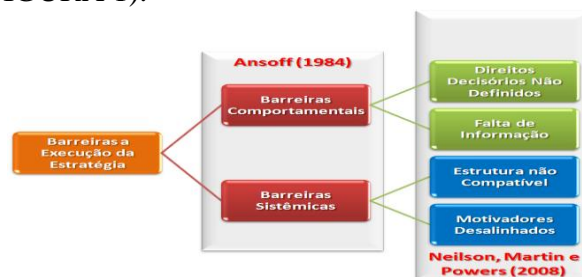
### 4 Análise e discussão dos dados

Para que se tivesse maior clareza e objetividade neste processo, refinaram-se ainda mais as informações de forma a agrupá-las em 4 categorias, uma vez que das 114 barreiras encontradas pelos 18 autores (obras), muitas se apresentavam de forma equivalentes e/ou convergentes em termos de conteúdo. Teve-se como ponto de partida os conceitos





apresentados por Ansoff (2009) em relação as barreiras Comportamental e Sistêmica e, em seguida, utilizou-se em conjunto o trabalho de Neilson, Martin e Powers (2008), por apresentar quatro princípios, que, complementam de forma mais detalhada os componentes apresentados por Ansoff (FIGURA 1).



**Figura1:** Categorização e consolidação das barreiras a execução da estratégia

Assim, com os agrupamentos, entendeu-se que o procedimento não traria nenhum dano ao conteúdo original apresentado pelos autores estudados, no entanto, contribuiria de forma significativa com o processo de análise deste estudo.

Com relação aos “direitos decisórios”, segundo Neilson, Martin e Powers (2008), é o primeiro princípio fundamental que as organizações disfuncionais precisam lidar; ele é a pedra angular da renovação eficaz da organização, uma vez que, determinam quem é o responsável por quais escolhas e, trata-se do fator mais importante a influenciar a forma como os colaboradores utilizam o seu tempo. Afirmam Neilson e Pasternack (2007, p.29) “direitos decisórios são a principal causa do desempenho precário, na verdade, da ausência do desempenho”. Neste grupo - direitos decisórios – estão as barreiras relacionadas com a qualidade da estratégia, isto é, o não envolvimento de pessoas-chave (liderança) no planejamento estratégico; conflito entre estratégia e estrutura de poder; liderança com atividades de coordenação e comunicação limitadas entre outros.

O segundo princípio apresentado pelos autores é a “informação”. Quando se tem a possibilidade de identificá-la com o intuito de tomar as decisões corretas, garantindo que essas informações cheguem às pessoas que tomam decisões, se e quando elas precisam, sua contribuição se torna vital para a vantagem competitiva.

Para os autores “informação” se refere a todos dos dados, indicadores de desempenho, conhecimento e mecanismos de coordenação existentes por toda a organização. No entanto ressaltam que “essa receita pode parecer simples, mas equipar as pessoas certas com informações corretas – o tempo todo – está entre as tarefas que apresentam mais desafios à gerência” (NEILSON; PASTERNAK, 2007, p.31). Neste grupo - informação - foram consolidados os aspectos relacionados à falta de vinculação entre estratégia *versus* sistema voltado a meritocracia; falta de comunicação sobre a estratégia e sobre os meios para concretizá-la

O terceiro princípio levantado pelos autores é “incentivos/motivadores” e deixam claro que este princípio transcende o aspecto pecuniário, abrangem todos os objetivos, incentivos e oportunidades de carreira que conduzem as pessoas a se interessar pelo sucesso profissional. Neilson e Pasternack (2007, p.21) afirmam que, para “gerar sistematicamente resultados de alto nível, as empresas necessitam liberar o potencial aprisionado dos seus funcionários alinhando as ações individuais e às de equipe aos da empresa como um todo, todos os dias, em todos os níveis”.



Neste grupo - motivadores – contemplaram-se aspectos convergentes para falta de capacitação, habilidades e competências dos colaboradores em relação à estratégia; ausência de ambiente envolvido e motivado para a inovação bem como para uma cultura de resultados; as unidades de negócio e as áreas de apoio.

Por último tem-se a “estrutura” como o quarto princípio fundamental para a execução da estratégia. E não é por acaso, segundo os autores, a estrutura precisa ser em função da estratégia, contudo, o que se verifica na prática é que a estrutura organizacional e o objetivo estratégico não tendem a se adequar reciprocamente.

Certamente há estruturas mais adequadas que outras, porém não há indícios que exista uma estrutura ideal. “A mudança estrutural pode e deve ser parte do caminho para uma execução melhor – mas é melhor encará-la como a coroação da transformação organizacional, não como seu alicerce” (NEILSON; PASTERNAK E POWERS 2008, P.64). Portanto, neste grupo - estrutura - os temas agrupados tem relação como a falta de alocação de recursos (informação, tecnologia, tempo, treinamento e orçamento) para execução da estratégia; falta de integração entre a estratégia e a estrutura organizacional.

De acordo com a classificação utilizada (FIGURA 1), apresenta-se a **Tabela 1**, onde se apresenta o resultado do agrupamento das barreiras encontradas pelos autores analisados. Das 114 barreiras analisadas, 64% delas tem relação com os direitos decisórios e informação, os outros 46% ficaram distribuídos em motivação e estrutura, segundo os critérios utilizados neste estudo.

**Tabela 1** - Consolidação das barreiras por princípios, autores e datas.

Princípios	Autores	Frequência/Observações	
		Abs	%
Direitos Decisórios	Devlin (1989); Kaplan e Norton (1993); Beer e Eisenstat (2000); Delisi (2000); Zagotta e Robison (2002); Raffoni (2003); Johnson (2004); Bauman (2004); Bossidy e Charan (2005); Mankins e Steele (2005); Joyce (2005); Kim e Mauborgne (2005); Hrebiniak (2006); Ansoff e McDonnell (2009); Bungay (2011).	44	38,6%
Informação	Devlin (1989); Delisi (2000); Zagotta e Robison (2002); Raffoni (2003); Johnson (2004); Bossidy e Charan (2005); Mankins e Steele (2005); Joyce (2005); Hrebiniak (2006); Haspt (2009).	29	25,4%
Motivadores/Incentivos	Devlin (1989); Kaplan e Norton (1993); Beer e Eisenstat (2000); Delisi (2000); Zagotta e Robison (2002); Raffoni (2003); Johnson (2004); Bauman (2004); Bossidy e Charan (2005); Mankins e Steele (2005); Kim e Mauborgne (2005); Hrebiniak (2006).	25	21,9%
Estrutura	Devlin (1989); Kaplan e Norton (1993); Raffoni (2003); Johnson (2004); Bossidy e Charan (2005); Mankins e Steele (2005); Joyce (2005); Kim e Mauborgne (2005); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006); Haspt (2009).	16	14,0%
	<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Autor

O resultado da **Tabela 1** sugere que os direitos de decisão e a informação combinada são críticos para a maioria dos autores pesquisados no que diz respeito a uma execução eficaz da estratégia. Portanto, entende-se que os colaboradores necessitam de *informações* claras, objetivas e corretas, somado a *incentivos* adequados aos seus interesses e alinhados aos da organização juntamente com *autoridade para agir tomando as decisões* mais acertadas possível. A *estrutura* organizacional adequada promove o alinhamento e a sinergia dos outros três princípios.

Em seguida, apresenta-se a **Tabela 2**, que por sua vez foi construída utilizando os mesmos procedimentos e critérios para construção da **Tabela 1** contudo voltada para ao contexto das IES.



A primeira constatação que se pode realizar quanto às informações da **Tabela 2** é a sua convergência nos seus resultados, isto é, 78,6% dos autores analisados convergem para os dois princípios – direitos decisórios e informação – dentro da classificação proposta.

**Tabela 2** - Consolidação das barreiras em IES por princípios, autores e datas.

Princípios	Autores	Frequência/Observações	
		Abs	%
Direitos decisórios	Cohen e March et al. (1983); Lobo e Silva Filho (2001); Rowley e Sherman (2002); Meyer Jr. e Mangolin (2002); Zainko (2008); Fonseca 2010;	10	35,7%
Informação	Cohen e March et al. (1983); Rowley e Sherman (2002); Algusto e Balzan (2007); Almeida Jr. (2008); Zainko (2008); Fonseca (2010); Ribeiro (2011)	12	42,9%
Motivadores	Algusto e Balzan (2007); Zainko (2008)	4	14,3%
Estrutura	Meyer Jr. e Mangolin (2002)	2	7,1%
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Autor

Devido as suas peculiaridades e funções, as IES normalmente são caracterizadas por apresentar capital intelectual de alto nível, talentoso e um ambiente, em tese, “sem limitações”, onde as idéias são geradas e desenvolvidas. Mas, no entanto, segundo os dados apresentados na Tabela 2, as IES tendem a não demonstrar as habilidades gerenciais e o alinhamento necessários (FONSECA, 2010; RIBEIRO, 2011; ROWLEY 2002) para integrar e aproveitar tais habilidades com eficiência.

Os estudos sugerem que um dos principais desafios é entender que se o processo de autoavaliação - por melhor que seja em termos de método - permanecer a margem e desassociado do processo medular da gestão estratégica de uma IES (FONSECA, 2010; RIBEIRO, 2011; ALMEIDA JR., 2008), e se não estiver integralmente e alinhado aos planos institucionais (PDI) de forma efetiva com uma proposição vinda da “comunidade acadêmica”, seus resultados tendem a levar muito mais tempo para serem atingidos e/ou serão pouco relevantes para a mesma.

Os estudos também indicam que atualmente o processo de autoavaliação nas IES está muito mais para um “grande” projeto institucional (ALGUSTO E BALZAN, 2007), e/ou para cumprir “regras” impostas por órgãos exógenos à instituição - para obtenção de resultados apenas - do que parte de um processo emancipatório, formativo e participativo/coletivo institucional, ou ainda, para um sistema que promova de forma endógena a melhora contínua da gestão e o desenvolvimento da pesquisa, ensino e extensão. Características essenciais e intrínsecas quando da proposição inicial do SINAES, segundo Dias Sobrinho (2010).

Os estudos analisados revelam que apesar das IES possuírem seus direitos decisórios normalmente descentralizados, eles não estão bem definidos, até porque uma das características das IES é trabalhar por colegiados (MEYER JR. E MANGOLIN, 2006; LOBO E SILVA FILHO, 2001; ROWLEY 2002), portanto sem responsabilização de suas tomadas de decisão. Weick (1976) ressaltou de forma muito pertinente esta característica por meio da expressão “*loosely coupled system*”, ou seja, sistemas frouxamente articulados.

Em relação às informações necessárias para que sejam tomadas as decisões “acertadas” os estudos apontam que elas costumam estar disponíveis somente na alta administração da IES (FONSECA, 2010), quando existem, ou ainda, de posse das CPA’s quando a compreendem. Neste caso, entende-se que os gestores tendem a agir às cegas em todos os níveis e também desalinhados dos seus interesses frente aos interesses da instituição,



portanto neste caso, a IES como um todo, deixa de por em prática a sua programação estratégica, por não ofertarem as informações certas e alinhadas a quem as executa.

Converge para este entendimento um estudo realizado pela Hope Educacional (2006) onde ressalta que “o percentual de falhas na tomada de decisão por parte das IES é ainda muito elevado. Estima-se que o índice de sucesso nas decisões estratégicas esteja abaixo de 50% no setor educacional.”

Estes indícios da ausência de uma visão clara e de processos administrativos sólidos tendem a levar as IES a apresentar ações isoladas e não convergentes para um objetivo comum, pois os estudos sugerem (ROWLEY 2002; ZAINKO, 2008) que lhes faltam disciplina e coordenação necessárias para obter resultados em conjunto de forma sistemática. Muito embora a necessidade de conexões unificadoras e de processos de alinhamento possam parecer óbvias e diretas, os estudos indicam que não são raras muitas IES não interligarem suas unidades acadêmicas aos serviços de apoio e à estratégia institucional.

Tais evidências convergem para os estudos de Weick (1976); Morin (2003); Etzioni (1972) onde afirmavam que, tais organizações são “especializadas” e com “centros de poder” divididos por área de competência profissional. Ou seja, de um lado, a gestão geral (centros de poder) e de outro o corpo docente (competência profissional) que compõe a atividade fim. Nestes termos, ora se comporta como uma organização “frouxamente articulada” ora “racional” e bem estruturada em termos de decisões e ora um misto de ambas.

Outro aspecto apontado pelos estudos é que normalmente existe um entrave a ser considerado com relação aos objetivos e metas a serem alcançados e os recursos necessários para as ações estratégicas de longo prazo, e para a utilização dos resultados da autoavaliação no processo de gestão de forma sistemática (FONSECA, 2010; RIBEIRO, 2011) como forma de garantir uma melhor qualidade nas suas atividades fim e meio.

O processo orçamentário e o planejamento estratégico tendem caminhar em “via própria”, portanto desintegrados. Os resultados da desvinculação entre estes processos, conforme os dados analisados sugerem que eles convergem para procedimentos com pouco sentido ou pouco significado estratégico, uma vez que as revisões mensais ou semestrais focarão sobre as diferenças entre o realizado e o orçado e não no processo de metas estratégicas. Portanto, entende-se que a gestão acadêmica como atividade crítica também “sofre” com a falta de racionalidade (MEYER JR., 2007; KELLER, 1997; WEICK, 1984) necessária para a eficiência dos resultados institucionais.

A motivação e o comprometimento dos funcionários foi outro aspecto apontado pelos estudos (LOBO E SILVA FILHO, 2001; MEYER JR. E MANGOLIN, 2006; ROWLEY 2002). Entende-se que tal aspecto merece ser concebido como um fator de relevância para o alcance dos objetivos/desafios estabelecidos pelas IES. Assim, o alinhamento dos interesses pessoais com os das unidades e estes com os da instituição a partir de regras claras e pré-estabelecidas oriundas de um programa de reconhecimento e motivação e participação é fator que tende a auxiliar no processo de gestão estratégica ou na consolidação e alinhamento do processo de autoavaliação institucional. Portanto, a conscientização e o alinhamento de todos os funcionários a este processo tendem a potencializar as ações que vão ao encontro dos objetivos propostos e desejados.

## **5 CONCLUSÕES**

Foram compiladas evidências de estudos voltados para organizações em geral que buscaram identificar as questões-chave para a execução da estratégia efetivamente. De forma



análoga, o procedimento foi realizado para as IES, destacando-se os aspectos/desafios que elas vêm enfrentando com relação aos seus processos de autoavaliação. Com base nestes estudos, foram identificados e evidenciados elementos subjacentes que contribuem para a efetiva execução, consolidação e desenvolvimento do processo de autoavaliação nas IES, tais como: uma liderança atuante, persistente com atitudes para as mudanças essenciais na cultura destas organizações; capacitação que crie um ambiente mais receptivo às novas mudanças; programas que incentivem o envolvimento dos funcionários; sistemas e mecanismos de gestão estratégica e processos alinhados a estratégia institucional.

As evidências também sugerem que para uma organização, principalmente uma IES, construir e manter um processo avaliativo que seja formativo e esteja em constante desenvolvimento, há necessidade de um sistema/método que tenha em sua gênese, elementos (expectativas e necessidades) oriundos da comunidade acadêmica alinhados aos da IES, e não algo que venha “pronto” de cima para baixo, somente.

Muito embora as IES apresentem características *sui generis*, deduz-se que o êxito de um processo de avaliação sistemático sob as bases filosóficas iniciais do SINAES nas IES, tende estar associado com a capacidade das mesmas (colaboradores e principalmente de seus líderes) de construir um sentimento de comprometimento, uma visão de conjunto, um aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica no qual todos possam desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

Em relação as Comissões Próprias de Avaliação – CPA’s entende-se que alguns desafios deverão ser pontuados, tais como:

- a. Disseminação dos novos conceitos a todos da instituição, de forma qualitativamente organizada, buscando-se uma visão macro do novo arcabouço conceitual;
- b. Comprometimento de todos os níveis da organização no processo de transformação pretendido;
- c. Inserção dos conceitos de visão sistêmica e perspectiva de longo prazo no modelo de gestão atual;
- d. Introdução efetiva e alinhamento dos níveis organizacionais, isto é, identificação, diferenciação e integração dos níveis estratégico, tático e operacional no *modus operandi* da instituição;
- e. Desdobramento do plano estratégico nos níveis tático e operacional, mantendo o alinhamento, a coerência e a consistência das iniciativas nos diversos níveis, assim como seus respectivos objetivos;
- f. Promover de forma sistemática aos entrantes esta nova configuração que se pretende construir.
- g. Tornar perceptível a sociedade, ao governo e a outros agentes envolvidos o processo evolutivo instaurado na instituição tornando-os, dentro do possível, co-autores e participes de tal processo transformador.

Por fim, a contribuição deste estudo foi evidenciar que, implementar um sistema de autoavaliação nas IES tem relação convergente com os mesmos desafios/barreiras encontrados nas demais organizações que buscam executar suas estratégias, isto é, a ausência e/ou falta de alinhamento entre *direitos decisórios, a informação, os motivadores e a estrutura*.

Por entender que as IES são de natureza complexa, ambígua e anárquica, e que, em decorrência deste contexto complexo, é que se sugere a realização de estudos que estejam voltados para o desenvolvimento metodologias para “processo de construção” da



autoavaliação, de tal forma que, este processo represente de forma alinhada os anseios e os desejos de sua comunidade acadêmica e institucional.

## REFERÊNCIAS

- ABREU JÚNIOR, N. Sistema(s) de avaliação da educação superior brasileira. **Caderno Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 257-269, maio/ago. 2009.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, Bingley, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.
- AUGUSTO, R.; BALZAN, N. C. A vez e a voz dos coordenadores das CPA's das IES de Campinas que integram o SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 597-622, dez. 2007.
- BARREYRO, G. B.; ROTHEN, J. C. "SINAES" contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do sistema nacional de avaliação da educação superior. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 14, n. 96 - Especial, p. 955-977, out. 2006.
- BAUMAN, R. P. What is strategy and how do you know if you have one? **Business Strategy Review**, London, v. 15, n. 2, p. 5-12, Summer 2004.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 41, n. 4, p. 29-40, Summer 2000.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFFE, S. **Economics of strategy**. Phoenix, Colorado: John Wiley & Sons, 2010.
- BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004a. Seção 1, p. 3-4.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria 2.051**, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jul. 2004b. Seção 1, p. 12.
- BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de avaliação da Educação Superior - CONAES. **Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior**. Brasília, DF: MEC/CONAIS/SESU/INEP, 2004c.
- BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de avaliação da Educação Superior (CONAES). **Roteiro de autoavaliação institucional**. Brasília, DF: MEC/CONAIS/INEP, 2004d.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BUNGAY, S. How to make the most of your company's strategy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 89, n. 1/2, p. 132-140, jan./feb. 2011.
- BUNGE, M. **Epistemologia: curso de atualização**. São Paulo: Edusp, 1980.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: uma guia prática para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DELISI, P. Strategy execution: The next Major "point of inflection". Organization Synergies, Fremont. Disponível em: < <http://www.org-synergies.com/docs/Strategy%20Execution%20Paper3.pdf> > Acesso em: 10 out. 2010.
- DENTON, K. Measuring relevant things. **Internacional Journal of Productivity and Performance Management**, 2005.



- DONLON, B. S. Five major domains critical to any organization. **DM Review Magazine**, fev. 2007.
- 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.
- \_\_\_\_\_. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 25, n. 88, p. 703-725, Especial, mar. 2004.
- ELPO, M. E. H. C. Avaliação da gestão universitária: velhos problemas e novas perspectivas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: INPEAU, 2010. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/a4.htm>>. Acesso em: 2 nov. 2010.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 2a ed. Tradução de Míriam L. Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1972
- FONSECA, M. Regulação da educação brasileira e seus efeitos na gestão, no financiamento e na qualidade do ensino superior. In: CONGRESSO IBERO-LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. Elvas (Portugal) e Cáceres (Espanha), 2010. **Anais eletrônicos...** Elvas e Cáceres: ANPAE, 2010. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/trabalhosaceitos.html>>. Acesso em: 21 nov. 2010.
- GILOLO, J. “SINAES” intermitentes. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 851-856, nov. 2008.
- HAPST, G. **Execução revolucionária: alcance a excelência através da sintonia entre estratégia e execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. INEP. **Avaliações do ensino superior**. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao\\_institucional/](http://www.inep.gov.br/superior/avaliacao_institucional/)>. Acesso em: 20 jan. 2011.
- JARZABKOWSKI, P.; FELTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, v. 39, pp. 631-648, 2006.
- JOYCE, W. What really works: hr’s role in building the 4 + 2 organization and an introduction to the case studies in the hr leadership forum. New Jersey, **Human Resource Management**, v. 44, n. 1, p. 67-72, Winter 2005.
- JONSON, L. K. Execute your strategy without killing it. **Harvard Management Update**, Massachusetts, v. 9, n. 12, p. 3-4, dec. 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, set./oct. 1993.
- KELLER, G. Academic Strategy. Baltimore: **The Johns Hopkins University**, 1983.
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.
- LEHFELD, N. A. S.; GABARRA, M. H. C.; COSTA, C.; SILVA SOUSA, Y. T. C. Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 1, p. 177-194, mar. 2010.
- LIMANA, A. Desfazendo mitos: o que estão fazendo com o SINAES? **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 869-873, nov. 2008.



- LOBO E SILVA FILHO, R. L. **Gestão, financiamento e avaliação de qualidade nas instituições universitárias**. Disponível em:  
<<http://www.abmes.org.br/abmes/publica/revista/estud18/est18-06.htm>>. Acesso em: 30 nov. 2010.
- MANKINS M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 83, n. 7/8, p. 64-72, jul./aug. 2005.
- MARKIDES, C. C. What is strategy and how do you know if you have one. **Business Strategy Review**, London, v. 15, n. 2, p. 5-12, Summer 2004.
- MEYER Jr., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**. Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2003.
- MEYER Jr., V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas. In: XXX ENANPAD. **Anais...** Salvador, p. 17, 2006.
- NEILSON, G. L.; PASTERNAK, B. A. **Resultados** - mantenha o que está certo, corrija o que está errado e obtenha um ótimo desempenho. Rio de Janeiro: Rocca, 2007.
- NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 86, n. 6, p. 60-70, jun. 2008.
- NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. What really works. **Harvard Business Review**, p. 42-52. July 2003.
- POLIDORI, M. M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e...outros índices. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 439-452, jul. 2009.
- RAFFONI, M. Three Keys to effective execution. **Harvard Management Update**, Massachusetts, v. 8, n. 2, p. 3-7, feb. 2003.
- RIBEIRO, J. L. S. Avaliação das universidades brasileiras as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 1, p. 57-71, mar. 2011.
- RISTOFF, D.; GIOLO, J. O SINAES como sistema. **R.B.P.G.**, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.
- ROWLEY, D. J. Implementing the strategic plan. **Planning for Higher Education**, v. 30, n. 4, p. 5-14, 2002.
- SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A.; ALPERSTEDT, G. D. Enfoques da teoria institucional nos modelos de avaliação institucional brasileiros. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 153-168, mar. 2008.
- SOBRAL, F. A. F. Qualidade acadêmica e relevância social e econômica da educação superior. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 227-241, maio/ago. 2009.
- THE CONFERENCE BOARD. CEO challenge 2011. Disponível em:  
<<http://www.conference-board.org>>. Acesso em: 28 jun. 2011.
- TRIMBLE, C.; GOVINDARAJAN, V. **The other side of innovation**: solving the execution challenge. Massachusetts: Harvard Business Press, 2010.
- WEICK, K. E. Educational organization as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, vol, 21, pp.1-19, 1976
- ZAGOTTA, R.; ROBINSON, D. Keys to successful strategy execution. **The Journal of Business Strategy**, Englewood, v. 23, n. 1, p. 30-34, jan./feb. 2002.
- ZAINKO, M. A. S. Avaliação da educação superior no Brasil: processo de construção histórica. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 827-831, nov. 2008.



**XII**

Coloquio Internacional de Gestión Universitaria



ZANDAVALLI, C. B. Avaliação da educação superior no Brasil: os antecedentes históricos do SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 827-831, nov. 2008.