



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

A GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL FRENTE AOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E REGULAÇÃO: BUROCRACIA OU EFICÁCIA?

Agenor Manoel de Carvalho

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD
agenorcarvalho@uniaraxa.edu.br

Maria de Lourdes Machado

Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior
lmachado@cipes.up.pt

Carlos Machado dos Santos

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD
cmsantos@utad.pt

Maria Celeste de Moura Andrade

Centro Universitário do Planalto de Araxá - UNIARAXÁ
celestemoura@uniaraxa.edu.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa, ainda em andamento, é analisar a eficácia da gestão de Cursos Superiores em duas microrregiões (Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba) de um dos estados brasileiros - Minas Gerais - face aos instrumentos avaliativos a que estão submetidos. Esses estão inseridos nos processos de regulação utilizados pelo INEP/MEC - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/Ministério da Educação e serão confrontados com aqueles usados internamente pelas IES – Instituições de Ensino Superior das regiões em estudo. A metodologia em utilização para o desenvolvimento deste trabalho é o estudo quantitativo-qualitativo, em que se buscará por meio de questionários estruturados, levantar a percepção dos agentes da pesquisa, sobre a influência da avaliação oficial desenvolvida pelo INEP/MEC, em confronto com as avaliações efetuadas pelas IES. Espera-se que o alcance das respostas nos aponte alguns caminhos para ampliar a reflexão sobre a complexidade das interfaces entre avaliação, gestão e qualidade no Ensino Superior do Brasil.

Palavras-chave: Avaliação. Ensino Superior. Gestão da Qualidade. Regulação.

INTRODUÇÃO

Pensar a gestão da Educação Superior no Brasil é pensar sobre as formas de regulação adotadas pelo Estado e sobre as contradições que lhe são inerentes (Ferreira & Lemos, 2009). “A avaliação constitui um importante instrumento para identificar problemas, corrigir erros e introduzir as mudanças que signifiquem melhoria da qualidade” (BRASIL. SINAES, 2009, p. 85).

A questão da avaliação na Educação é recorrente e normalmente relacionada à qualidade de ensino e às possibilidades de autonomia das escolas. Sua necessidade foi consolidada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB, (Lei nº 9.394/96), como pilar essencial da Educação Superior. Ferreira e Lemos (2009) constataam a importância da relação entre gestão e avaliação da Educação, que assume destaque quando se vislumbra um papel que balança entre o pêndulo do controle, da regulação e da emancipação.

No Brasil, o Sistema de Avaliação da Educação Superior apresenta um crescimento considerado relevante e desafiador. Consideramos a importância da investigação face à significação que a avaliação tem desempenhado no cenário mundial, mas também no sentido de desencadear ações para garantir, não somente a expansão, mas também a qualidade da Educação Superior no país. A conexão entre avaliação e gestão deverá ser integrada de forma a diagnosticar e a pressupor ações de melhoria (BRASIL.SINES, 2009). O trabalho considera significativo ampliar essa discussão, estendendo seu alcance aos grupos de Gestão de Universidades Regionais Brasileiras.

A partir da década de 1990 ocorreu um movimento de expansão da Educação Superior no Brasil, evidenciado com a crescente ampliação de matrículas, o que atingiu as cidades da região do sudeste do país, local onde está sendo desenvolvida a pesquisa. Fenômeno semelhante ocorreu em relação às IES e o número de cursos, com um rápido aumento a cada ano. Mesmo com essa expansão, o Brasil ainda precisa avançar na meta de crescimento do número de matrículas na Educação Superior, considerando os objetivos estabelecidos no Plano Nacional de Educação de 33% até 2020 e a realidade de outros países (PNE 2011-2020).

Esse estudo justifica-se pela importância de se verificar se o processo de avaliação de cursos se reverteu em eficácia quanto à qualidade do ensino praticado pelas Instituições de Ensino Superior, acompanhando a expansão do setor.

O trabalho apresentará, inicialmente, o estudo da trajetória da Avaliação da Educação Superior no Brasil, das características oficiais do sistema e do seu papel nas políticas de Educação Superior no país, contexto em que será investigada a mencionada eficácia ou não do processo, foco principal do trabalho. O histórico referente à avaliação no Brasil partirá da década de 1990, quando o governo brasileiro iniciou um processo gradual de implementação do sistema de avaliação no Ensino Superior (VERHINE; DANTAS, 2005). Demonstrará como ele teve início em 1995, com a Lei 9.131, que estabeleceu o Exame Nacional de Cursos (ENC), e, posteriormente, incluiu o Censo da Educação Superior e a Avaliação das Condições de Ensino (ACE), por meio da obrigatoriedade de visitas de comissões externas às Instituições de Ensino Superior e o ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes).

A avaliação do Ensino Superior pretende, por meio de seus processos, fomentar a qualificação da oferta da Educação Superior no país e garantir que as Instituições cumpram com o compromisso de promover o avanço da arte, da ciência e da justiça e colocá-las a serviço da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos do país e formar profissionais altamente qualificados (BRASIL.SINAES, 2009). Daí surgiu o questionamento que instiga esta investigação:

A qualidade do ensino superior oferecido no Brasil acompanhou a grande expansão do número de IES, cursos e matrículas no Ensino Superior? Os mecanismos de avaliação e regulação são eficazes para promover essa qualidade no ensino oferecido?

OBJETIVOS DA PESQUISA

Constatada a significação do binômio gestão/avaliação, para ele se volta este trabalho. A proposta é analisar a gestão de Cursos Superiores em duas microrregiões (Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba) de um dos estados brasileiros - Minas Gerais - face aos instrumentos avaliativos a que estão submetidos. Tais instrumentos estão inseridos nos processos de regulação utilizados pelo INEP/MEC e serão confrontados com aqueles usados internamente pelas IES das regiões em estudo. A perspectiva é averiguar se o cruzamento desses dois instrumentos avaliativos - o externo e o interno - propicia resultados meramente burocráticos ou redundante em eficácia no aprimoramento da qualidade do Ensino nessas IES.

Segundo Catani, Oliveira e Dourado (2002), “o sistema de avaliação articula conceitos como eficiência, qualidade, desempenho e prestação de contas, enfatizando os resultados e “produtos educacionais”. Para que possa haver eficácia nesses produtos e nessa qualidade, a avaliação deve acontecer sem interrupções e não apenas em momentos isolados ou fracionados (CATANI, et al., 2002). A existência ou não dessa continuidade no Sistema Brasileiro de Avaliação e seu reflexo na gestão da avaliação nas IES em estudo, constituirá o principal ponto de abordagem, na busca da análise da qualidade da Educação regional.

Qualidade - além de um compromisso intrínseco com a nação - torna-se preponderante para a sobrevivência e sucesso das instituições de educação. Podemos dizer que a gestão das instituições de Educação Superior deve ser entendida num contexto maior, na esfera das decisões administrativas, governamentais, políticas de planejamento e de avaliação (FRANCO et al. 2012, p.88).

Os autores acima afirmam ainda que não basta a compreensão do contexto local. Segundo eles, vemos hoje mais do que nunca que o princípio da internacionalização tem sido uma das causas que integra e articula a universidade no mundo globalizado, pois a Instituição que se pretenda inserida nesse mundo globalizado deve ter o conhecimento crítico dos movimentos existentes, bem como dos critérios avaliativos por eles propostos.

Nessa pesquisa, levamos em consideração a importância de se abordar também esse contexto e o fato de vivermos, em nível internacional, uma nova fase do capitalismo, caracterizada por modelos mais enxutos de produção, termos um mercado mais financeirizado e a redução da participação do Estado na economia (SERAFIM, 2011).

Constatamos que as IES, desde a sua origem, sofrem os impactos da influência dessa conjuntura econômica, política e ideológica. Esse processo tem sido reconhecido nos EUA como “capitalismo acadêmico”; na Europa como “homogeneização da Educação Superior”; e, na América Latina como “mercantilização e comoditização da Educação Superior Pública” (SERAFIM, 2011). Esses mecanismos têm sido responsabilizados por superficializar o processo educacional, reduzindo a qualidade dos cursos de graduação em todo o mundo.

Inseridos nesse contexto, propomo-nos a responder, com esta pesquisa, ao questionamento que dá título a ela: até que ponto o Sistema Nacional de Avaliação tem sido capaz de interferir nesse processo com eficácia? Ou tem ele sido meramente burocrático?

ENQUADRAMENTO TEÓRICO E INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Os dados para o estudo serão obtidos por meio de pesquisa teórica, análise documental e pesquisa de campo, envolvendo entrevistas e questionários estruturados. A revisão da literatura sobre o tema, já em processo, envolve ampla gama de autores que analisam a questão da avaliação no Ensino Superior: Azevedo (2008); Bertolin (2009); Bleiklie, Enders, Lepori (2013); Brasil. Inep (2009); Cachapuz (2009); Cardoso et al. (2012); Catani et al. (2002); Dias Sobrinho (2007); Dill, Beerkens (2013); Dill, Frans, Vught (2010); Duarte (2009), Ender et al. (2013); Ferreira, Lemos (2009); Fletcher et al. (2012); Franco et al. (2012); Knott, Payne (2004); Lemaitre (2012); Machado dos Santos (2011); Machado-Taylor, (2011); Mainardes et al. (2011); Meneghel et al. (2006); Neave, Veiga (2013); Polidori (2009); Pratasavitskaya, Stensaker (2010); Reale, Seeber (2013); Rosa, Amaral (2011); Serafim (2011); Taylor, Machado (2006, 2008); Taylor et al. (2008); Vasconcelos (2010); Vasconcelos et al. (2012); Veiga, Amaral (2011); Verhine, Dantas (2005); entre outros.

A análise documental envolverá instrumentos de avaliação externa e interna. Os externos são originários do INEP e denominados Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância. Eles subsidiam os atos avaliativos de cursos: autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento e regulam três dimensões: Organização Didático-Pedagógica, Corpo Docente e Infraestrutura das IES. Serão analisados também os resultados obtidos pelos alunos das IES estudadas no instrumento oficial utilizado: o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE. Os instrumentos internos são, além dos relatórios que as Instituições colocam à disposição dos avaliadores do MEC: PDI – Projeto de Desenvolvimento Institucional; PPC – Projetos Pedagógicos dos Cursos; os relativos à avaliação desenvolvida pela própria Instituição de Ensino Superior: Programas de Avaliação Continuada, Provas Preparatórias para o ENADE e/ou outros utilizados por cada IES pesquisada.

A pesquisa de campo será desenvolvida por meio de entrevistas e questionários estruturados a serem aplicados pelo próprio autor aos gestores, professores e alunos de 6 (seis) Instituições de Ensino Superior da Região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Os alunos e professores serão entrevistados por amostragem. Já os gestores (reitores, diretores de Departamentos/Institutos e coordenadores de curso) serão entrevistados na sua totalidade. O objetivo será delinear qualitativa e quantitativamente a percepção dos respondentes sobre a avaliação oficial e a regulação exercida pelo INEP/MEC sobre os cursos e a sua influência frente à gestão das IES. Serão investigadas as iniciativas tomadas internamente frente aos resultados dessa avaliação externa.

Tais dados serão agregados entre si e analisados a partir de diálogo com os autores que fundamentam esta investigação.

METODOLOGIA

A metodologia em utilização no desenvolvimento deste trabalho é o estudo quantitativo-qualitativo, em que se buscará por meio de questionários estruturados, levantar a percepção dos agentes da pesquisa, sobre a influência da avaliação oficial desenvolvida pelo INEP/MEC, em confronto com as avaliações efetuadas pelas IES na qualidade do ensino oferecido.

Procurar-se-á delinear o estudo de forma a eliminar o quanto possível o poder de interferência do investigador, de modo que a teoria não seja tão claramente “apriorística”, mesmo ela estando igualmente presente, pois os pressupostos teóricos vão aparecendo por meio da descoberta e formulados à medida que os dados vão sendo analisados (Duarte, 2009).

Mais do que testar teorias, procura-se descobrir novas teorias empiricamente enraizadas; a seleção dos casos privilegia a sua importância para o tema em estudo ao invés da sua representatividade; a complexidade é aumentada pela inclusão do contexto, e não reduzida (pela decomposição em variáveis); as hipóteses vão sendo reformuladas e, mesmo, elaboradas ao longo do processo de investigação; a amostragem pode ser conduzida na base de critérios teóricos, que vão sendo redefinidos (DUARTE, 2009, p. 7).

No método qualitativo, o processo de investigação é influenciado pela subjetividade do investigador, bem como dos sujeitos investigados, tendo em vista que estes fazem parte do processo.

Segundo Günther (2006, p. 202), “Ao revisar a literatura sobre a pesquisa qualitativa, o que chama atenção imediata é o fato de que, frequentemente, a pesquisa qualitativa não está sendo definida por si só, mas em contraponto à pesquisa quantitativa”.

Existem contrastes e comparações entre os dois métodos. Para verificar as diferenças e similaridades entre pesquisa qualitativa e quantitativa, devem-se considerar as suas características, postura do pesquisador, estratégias de coleta de dados, estudo de caso, papel do sujeito, aplicabilidade e uso dos sujeitos da pesquisa (GÜNTHER, 2006, p. 202). A escolha desses dois métodos ocorreu pela possibilidade de um complementar o outro, o que traz confiabilidade aos dados coletados para apresentação dos resultados.

Os questionamentos formulados na pesquisa de campo têm como objetivo articular o cotidiano da gestão de cursos superiores das IES com as exigências das avaliações exercidas pelo INEP/MEC, esperando, assim, posicionamentos frente aos seguintes problemas:

1. A qualidade do ensino superior oferecido no Brasil, no que se refere à empregabilidade, mobilidade, formação humanística, acompanhou a grande expansão de IES, cursos e matrículas?
2. Os instrumentos de Avaliação e Regulação utilizados pelo INEP/MEC denominados de Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância são eficazes para exigir das IES gestão comprometida com a melhoria contínua do ensino oferecido?
3. Os gestores das IES têm uma percepção nítida quanto à importância da avaliação formativa, efetuada pelo INEP/MEC?
4. Os professores têm conhecimento pleno do Projeto Pedagógico do(s) curso(s) em que atuam e formação adequada para atender às exigências do INEP/MEC?
5. Os alunos dos cursos de graduação têm conhecimento dos processos de avaliação?

O tratamento estatístico dos dados coletados será efetuado após a verificação da consistência da proposta de investigação apresentada. Tenciona-se utilizar o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para Windows, que oferece as possibilidades de cálculos estatísticos e informes científicos e o mesmo já ter sido utilizado em estudos anteriores para análise de dados em diversas avaliações, relacionadas às expectativas e percepções e o MAXQDA para análise das entrevistas.

Entende-se que a pesquisa é a análise da eficácia do processo de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, levando em conta o desempenho do aluno, melhoria da aprendizagem, contexto organizacional da escola, gestão e preparação de mão de obra para o mercado de trabalho.

Portanto, serão analisadas também as fases pelas quais passou o sistema, as mudanças ocorridas no processo e os tipos de avaliação experimentados até a sua consolidação. Paralelamente à análise das transformações do sistema avaliativo, será investigado se as políticas públicas de financiamento estudantil, por meio dos programas implementados pelo

Governo Federal que culminaram no incremento de matrículas no Ensino Superior (BRASIL. SINAES, 2009), redundaram efetivamente em melhoria da qualidade do ensino oferecido nas IES estudadas.

CONCLUSÕES PROVISÓRIAS

Nos últimos tempos, deparamos com estudos que reconhecem uma nova tendência indicativa de que as principais transformações estariam ligadas ao chamado “capitalismo acadêmico”, que superficializa os processos educacionais, reduzindo a qualidade dos cursos de graduação em todo o mundo.

Partimos, neste trabalho, do pressuposto de que as IES são organizações complexas que necessitam de gestão competente, pois os desafios atuais são enormes e as exigências do mercado de trabalho na busca por profissionais qualificados são crescentes e desafiadoras. Gestão exige conhecimento profissional e em especial um ponto central de competência como condição de sustentabilidade.

Pressupõe-se que avaliação, gestão e qualidade têm que caminhar juntas, pois a avaliação é um instrumento de gestão que, por sua vez, remete à qualidade. A avaliação deve realmente servir para interpretar, transformar e melhorar as Instituições e programas. Percebe-se que a avaliação é uma forma de restabelecer compromissos com a sociedade, assim como toda organização tem compromisso com a sociedade; infere-se, pois, que a avaliação deve estar presente em todo tipo de organização.

A partir da constatação de que Ensino Superior de qualidade exige gestão comprometida com a avaliação, a qual clama pelo aumento permanente da eficácia institucional, acadêmica e social, considera-se que a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES contribuirão para o alcance da qualidade almejada.

Esta investigação, ainda em processo, parte da confirmação de que as IES têm sido alvo de diversas críticas e precisam confrontar suas tradições e enfrentar as novas tendências sem, contudo, promover a banalização dos processos educativos e uma queda dos padrões de qualidade dos cursos. O mundo está a exigir grandes mudanças nas organizações e em seus modos de funcionamento e, neste campo, a avaliação e a gestão desempenham um papel fundamental.

Esperamos que os resultados qualitativos e quantitativos da pesquisa de campo possam ser utilizados como evidências das análises realizadas e permitam o alcance das respostas às questões propostas na investigação, sobretudo à sua questão-chave: Os mecanismos de avaliação e regulação do INEP/MEC têm sido eficazes em promover a gestão de qualidade dos cursos oferecidos pelas IES?

Esperamos também que o alcance dessas respostas nos aponte alguns caminhos para ampliar a reflexão sobre a complexidade das interfaces entre avaliação/gestão/qualidade no Ensino Superior no Brasil.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, M. L. N. The creation of regional areas of higher education: a look south - for Mercosul. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, 13 (3) 875-879, 2008.

BERTOLIN, J. C. G. Qualidade em educação superior: da diversidade de concepções à inexorável subjetividade conceitual. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação**, 14 (1) 127-149, 2009.

BLEIKLIE, I., ENDERS, J. & Lepori, B. Introduction: Transformation of universities in Europe. **Higher Education**, 65 (1) 1-4, 2013.

BOER, H. de, HUISMAN, J. & MEISTER-SCHEVITT, C. Supervision in modern university governance: boards under scrutiny. **Studies in Higher Education**. 35 (3) 317-333, 2010.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1996.

_____.Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 1995.

_____.SINAES. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação/[Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. 5 ed.. revisada e ampliada. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009, 328 p.

CACHAPUZ, A. F. A construção do espaço europeu de ensino superior: um *case study* da globalização. REP - **Revista Espaço Pedagógico**. 2 (16) 123, 2009.

CARDOSO, S., SANTIAGO, R. & SARRICO, C. S. The impact of quality assessment in universities: Portuguese students perceptions. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 34 (2) 125-138, 2012.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F.; DOURADO, L. F. A política da avaliação da educação superior no Brasil em questão. Campinas, 06, (4) 07-15, 2002. Disponível em: <http://www.cefetes.br/gwadocpub/Pos-educacao/Especializa>.

DIAS SOBRINHO, J. Processo de Bolonha. ETD – **Educação Temática Digital**. Campinas, 9, 107-132, 2007.

DILL, D., BEERKENS, M. Designing the framework conditions for assuring academic standards: lessons learned about professional, market, and government regulation of academic quality. **Higher Education**, 65, (3) 341-357, 2013.

DILL, D., FRANS, A. & VAN VUGHT. National Innovation and the Academic Research Enterprise: **Public Policy in Global Perspective**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2010.

DUARTE, T. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **Centro de investigação e estudos de sociologia**. CIES e-WorkingPaper n. 60, 2009.

ENDER, J., BOER, H de & WEYER, E. Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited. **Higher Education**, 65, (1) 5-23, 2013.

FERREIRA, R. A.; LEMOS, I. S. Gestão e avaliação da educação superior no Brasil a partir dos anos de 1990: entre a regulação e a emancipação. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. 25 a 27 de novembro. Florianópolis – Brasil, 2009.

- FLETCHER, R. B., MEYER, L. H., ANDERSON, H. JONSTON, P. & REES, M. Faculty and Students Conceptions of Assessment in Higher Education. **Higher Education**, 64, (1) 119-133, 2012.
- FRANCO, D. P. M. E.; AFONSO, M. R. & BORDIGNON, L. S. Gestão universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional. **Revista GUAL**, Florianópolis, 1, 83-103, 2012. Disponível em www.gual.ufsc.br
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago. 22, (2) 201-210, 2006.
- KNOTT, J. H. & PAYNE A. A. The impact of state governance structures on management and performance of public organizations: a study of higher education institutions, **Journal of Policy Analysis and Management**, 23, (1) 13-30, 2004.
- LEMAITRE, M. J. Quality Qualityassurance assuranceinn Latin America. **Conference Recent Trends in Quality Assurance**. Porto, 11-13, 2012.
- MACHADO DOS SANTOS, S. Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade. **A3ES-Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior**. Lisboa, Portugal, 2011.
- MACHADO-TAYLOR, M. L. Complex adaptive systems: A trans-cultural undercurrent obstructing change in higher education. **International Journal of Vocational and Technical Education**. 3 (2) 9-19, 2011. Disponível em <http://www.academicjournals.org/IJVTE> ©2011 Academic Journals.
- MAINARDES, E., RAPOSO, M.; ALVES, H. The Present and the Future of higher education: a view from Portugal. **Nova Science Publishers, Inc.**, 2011.
- MENEGHEL, S. M.; ROBL, F.; SILVA, T. T. F. A relação entre avaliação e regulação na Educação Superior: elementos para o debate. **Educar**, Curitiba, 28,89-106, 2006.
- NEAVE, G. On process, progress, success and methodology or the unfolding of the Bologna process as it appears to two reasonably benign observers. **Higher Education Quarterly**, 62, (1/2) 40–62, 2008.
- NEAVE, G. & VEIGA, A. The Bologna Process: inception, ‘take up’ and familiarity. Springer Science+Business Media Dordrecht. **High. Educ**, 66, 59–77, 2013.
- POLIDORI, M. M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: Provão, Sinaes, IDD, CPC, IGC e outros índices. Campinas; Sorocaba, SP, 14, (2) 267-290, 2009.
- PRATASAVITSKAYA, H.; STENSAKER, B. Quality Management in Higher Education: Towards a Better Understanding of an Emerging Field. **Quality in Higher Education** 16, (1) 37-50, 2010.
- REALE, E.; SEEBER, M. Instruments as empirical evidence for the analysis of Higher Education policies. **Higher Education**, 65 (1) 135-151, 2013.
- ROSA, M. J.; AMARAL, A. The EUA Institutional Evaluation Programme: an account of institutional best practices. **Quality in Higher Education**, 17, (3) 369-386, 2011.
- SERAFIM, M. P. O processo de mercantilização das instituições de educação superior: um panorama dos debates nos EUA, na Europa e na América Latina. **Revista de Avaliação da Educação Superior**, 16, (2) 241-265 , 2011. Disponível em:

<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=219119106002>.

TAYLOR, J. S.; MACHADO, M. L.; PETERSON, M. W. Leadership and Strategic Management: keys to institutional priorities and planning. **European Journal of Education**, 43, (3), 2008.

TAYLOR, J. S.; MACHADO, M. L. **Leading Strategic Change in Higher Education: The Need for a Paradigm Shift toward Visionary Leadership**, 2008.

VASCONCELOS, N. V. C. X Colóquio internacional sobre gestión universitaria en América del Sur. “balance y prospective de la educación superior en el marco de los bicentenarios de América del Sur”. Mar Del Plata, 2010.

VASCONCELOS, N. V. C., QUEIROZ, F. C. B. P., QUEIROZ, J. V., FERNANDES, P. C.; ANDRADE, D. V. P. Análise comparativa da avaliação no ensino superior: uma visão do Processo de Bolonha e do sistema de avaliação americano. **HOLOS**, 3 (28), 2012.

VEIGA, A.; AMARAL, A. Uma interpretação do olhar da história sobre Bolonha. **Revista da FLUP**. Porto, IV Série, 1, 29-40, 2011.

VERHINE, R. V.; DANTAS, L. M. V.(2005). **Avaliação da educação superior no Brasil: do Provão ao ENADE**. UFBA. Salvador-BA, 2005. Disponível em: <http://www.isp.ufba.br/avalia>