

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



A COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO: CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO INSTITUCIONAL

Joelma dos Santos Bernardes

RESUMO

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) tem sido pauta de discussão, nos últimos anos, entre atores sociais, comunidade acadêmica e pesquisadores. Dessa forma, este trabalho tem o objetivo de analisar se os resultados da autoavaliação, desenvolvida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), podem contribuir com a melhoria da gestão institucional. Para isso, foi realizado levantamento bibliográfico de pesquisadores que tratam sobre a autoavaliação institucional como instrumento de gestão. A bibliometria foi utilizada para levantar indicador quantitativo para análise qualitativa, em que os seguintes dados foram alcançados: avaliação institucional, autoavaliação institucional, cultural de avaliação, instituição de ensino superior e gestão. Conclui-se que a autoavaliação institucional participativa possibilita levantar dados da realidade institucional. Com isso, o gestor obtém informação ampliada a respeito da qualidade e das fragilidades institucionais, o que influencia nas tomadas de decisão, no planejamento institucional. Entretanto, a partir de 2009, a entrega do relatório de autoavaliação passou a ser anual, o que ocasionou a diminuição do tempo para análise e para reflexão de resultado da avaliação como instrumento de gestão institucional.

Palavras-chave: Autoavaliação institucional. Comissão Própria de Avaliação. Cultura de Avaliação. Gestão institucional. Tomada de decisão.

Introdução

O campo da avaliação educacional tem sido pauta de discussão entre Estado, comunidade acadêmica e atores sociais nas últimas décadas. Especificamente tratando da educação superior, em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi sancionado pela Lei nº. 10.861, com a finalidade de garantir um processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES), dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de estudantes.

No que se refere à avaliação das instituições, ocorre de forma interna e externa, sendo a primeira também chamada de autoavaliação institucional. No artigo 11º da Lei do SINAES, é determinado que toda IES constitua sua Comissão Própria de Avaliação (CPA), com a finalidade de conduzir, sistematizar e informar os processos de autoavaliação institucional ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Entende-se, dessa forma, que a CPA é um marco regulatório, pois cada IES tem a obrigatoriedade de enviar relatório de autoavaliação institucional ao INEP como forma de prestação de contas. Contudo, o Estado dá autonomia a cada instituição para desenvolver o seu próprio processo de autoavaliação institucional. De forma que o objetivo deste trabalho é analisar se os resultados da autoavaliação,

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



desenvolvida pela CPA, podem contribuir com a melhoria da gestão institucional. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico de pesquisadores que tratam da autoavaliação como instrumento de gestão. Nesse processo investigativo, a bibliometria foi utilizada para levantar indicador quantitativo para análise qualitativa.

Inicialmente, 47 trabalhos (teses, dissertações e artigos) foram encontrados, em decorrência, uma planilha bibliométrica foi criada com a finalidade de categorizá-lo com os seguintes campos: 1) tipo de material; 2) ano de publicação; 3) instituição da publicação; 4) autores; 5) título; 6) descritores ou categorias mais usadas; 7) tipo de avaliação; e 8) tipos de pesquisa. Nesta investigação, o campo analisado foi o 6) *descritores ou as categorias mais usadas* da planilha bibliométrica, na qual foram identificados nove trabalhos que tratam da autoavaliação e gestão institucional.

A reflexão aqui proposta partiu, primeiramente, da discussão conceitual de regulação e de emancipação na avaliação institucional e, em seguida, da literatura científica a partir dos dados bibliométricos levantados.

Desenvolvimento

O ato de avaliar traz em sua essência a ação política, isso porque existe uma intencionalidade no uso dos resultados da avaliação, que está na perspectiva regulatória, emancipatória ou ambas ao mesmo tempo. Para tanto, é importante entender que o processo de avaliação passa por alguns dimensões, dentre elas destacam-se a ética, a pedagógica e a política.

A dimensão ética relaciona-se à forma de conduzir o processo avaliativo. À medida que é estabelecido um consenso entre os atores sociais participantes da avaliação de que o resultado terá determinada finalidade é importante que isso seja realizado. Se por algum motivo, ao final processo de avaliação, o resultado for distorcido da finalidade inicial, a ética do processo avaliativo foi anulada. Isso pode desencadear a não participação de atores sociais na avaliação, bem como o descrédito e a desmotivação. A dimensão pedagógica da avaliação consiste na capacidade formativa e educativa. O ator social tem, na avaliação, a possibilidade de aprender, podendo, então, ressignificar sua prática e tomar consciência e responsabilidade da realidade institucional. A dimensão política corresponde ao porquê e para que avaliar, ou seja, sua finalidade, em que os resultados tornam-se fontes para tomada de decisão no planejamento institucional.

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



Dias Sobrinho (2003) aponta que há um equívoco ao associar o resultado da avaliação e da regulação como sendo a mesma prática, fazendo da avaliação uma forma de controlar e mensurar. Isso ocorre porque existe, na opinião pública, e em setores administrativos e até acadêmicos, a ideia de que a avaliação é para controlar, ranquear e regular. Um dos fatores que contribui para esse entendimento é a política de classificação estimulada pela produção de resultado para alcançar a eficiência, a eficácia e a produtividade, através da qual, nos últimos anos, o Estado Avaliador tem praticado a avaliação como instrumento de regulação para controle, ajustamento e fiscalização. Isso se evidencia na educação superior, a qual tem recebido, ao longo dos anos, intervenções econômicas. Com isso, tem imposto mecanismos de mensuração da eficácia e da prestação de contas. Nessa perspectiva, a avaliação da educação aproxima-se da regulação para aferir o desempenho e assim gerar indicadores para a prestação de contas e responsabilização (*accountability*). Dias Sobrinho (2003, p. 39) afirma que “quanto mais fortes são as exigências externas de prestação de contas ou responsabilização, tendencialmente menos força terá a avaliação educativa”. É importante enfatizar que aferir desempenho não significa avaliar, pois a mensuração de resultados em exames e/ou testes sem reflexão não propicia mudança significativa da realidade institucional.

Afonso (2009) defende que há uma utopia realizável na avaliação regulatória exercida pelo Estado. Essa utopia é a possibilidade do “novo (des) equilíbrio” (AFONSO, 2009, p.121) entre a regulação e a emancipação. Isso significa que é possível abrir brechas na avaliação regulatória por meio da participação da comunidade acadêmica, a qual se torna ativa, responsável e comprometida com a avaliação. Assim, a comunidade assegura a saída do estado de ignorância e de passividade para o estado de autonomia, de emancipação e de solidariedade entre os atores sociais na avaliação.

Scriven (1996) expõe a respeito das funções formativa-somativa na avaliação, ademais, ressalta que há outras funções presentes na avaliação.

A função formativa faz parte de todo o processo de elaboração do produto, seja ele o currículo, o projeto político pedagógico, o plano de aula, o administrativo, entre outros, já a função somativa apresenta-se ao final do processo. As etapas de elaboração da função formativa podem passar pela problematização, pela validade, pela aplicabilidade, pela análise do conteúdo e do vocabulário, pela verificação, pela durabilidade, pela eficiência, pela eficácia e pela adequação ao meio. Com isso, a avaliação formativa é uma avaliação interna que auxilia na melhoria do produto que está sendo elaborado. A função somativa está ligada ao resultado da avaliação, que auxilia no apoio e no conhecimento daquilo que está sendo produzido. Scriven (1996) defende que as

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



funções formativa-somativa devem ocorrer juntas no processo avaliativo para terem maior eficiência.

Já Saul (1991) trata da construção do paradigma da avaliação emancipatória na avaliação, em que há três vertentes teórico-metodológicas que a compõem: avaliação democrática; crítica institucional e criação coletiva; e pesquisa participante.

A avaliação democrática é caracterizada pela participação da comunidade acadêmica nas tomadas de decisões no processo avaliativo. A crítica institucional e a criação coletiva visam à conscientização da realidade institucional por aqueles que compõem a IES. À medida que os atores sociais tomam consciência, tornam-se ativos, autodeterminados e envolvidos no processo histórico. Agem sabendo o porquê e para que de suas ações. Isso gera a pedagogia emancipadora que estabelece o diálogo, o caminho para a comunicação, a qual viabiliza verbalizar e problematizar a realidade dos fatos concretos, simbólicos e subjetivos, tais como: “abrangência e sobrecarga de programação, insatisfação difusa notada no alunado em relação ao que é desenvolvido na escola” (SAUL, 1991, p.56).

Entende-se, portanto, que a perspectiva avaliativa utilizada pelo Estado para controlar a IES é a avaliação regulatória, pois faz uso de instrumentos que aferem a eficiência e a produtividade daquilo que é produzido nas instituições. Isso acarreta a competição e o ranqueamento entre as IES, pois, em maioria, vão buscar adquirir melhores resultados para garantir índices de qualidade. No entanto, é possível abrir brechas dentro da avaliação regulatória e implantar ações na perspectiva emancipatória. A partir do instante em que os atores sociais ressignifiquem as práticas avaliativas de forma autônoma. De maneira que o novo (des)equilíbrio que permite abrir brechas na avaliação regulatória e estabelecer a avaliação emancipatória está na participação da comunidade acadêmica. Porém, não significa participar apenas para preencher instrumento avaliativo e, sim, constituir a cultura de participação na avaliação, o que significa não aceitar de forma subserviente as normas/regulações impostas pelo Estado dentro da IES, contudo conhecer e apreender as normas/regulações para que se possa construir práticas emancipatórias e formativas a partir da avaliação.

A construção de práticas emancipatórias e formativas nos processos avaliativos conduzem ao diálogo, à negociação e à tomada de decisão de acordo com a realidade institucional, pois os atores tornam-se conscientes das suas responsabilidades e compromissos. Com isso, a avaliação transforma-se em ferramenta para a gestão institucional. É imprescindível haver atores que coordenem o processo avaliativo, porque isso gera credibilidade para os demais. À medida que há credibilidade, conseqüentemente constitui-se a confiança na avaliação, em que seus resultados

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



serão usados para melhoria da realidade institucional, assim, não será uma avaliação punitiva, mas formativa, diagnóstica e emancipadora.

Resultados

O uso de resultado da autoavaliação propicia conhecimento para a tomada de decisão na gestão institucional, com isso, ocorre o desenvolvimento, com maior eficiência e eficácia, do planejamento e de definição de metas e objetivos para a IES. Além disso, o resultado fomenta momento de reflexão e de negociação, bem como a melhoria da prática administrativa e pedagógica.

Cavalcante (2006) afirma que as avaliações interna e externa trazem contribuições para melhoria da gestão institucional, isso porque os resultados podem ser discutidos para, então, subsidiar ações de melhoria, de correção e de avanço. A avaliação institucional torna-se um norteador para o planejamento estratégico da IES. Contudo, o pesquisador ressalta que o desenvolvimento da avaliação institucional não é algo fácil e rápido, pelo contrário, é complexo e lento, além de exigir da comunidade acadêmica a participação, o envolvimento e a responsabilidade no processo avaliativo.

Em adição, Eussen (2010) defende que avaliação institucional, aos moldes do SINAES, está na perspectiva gerencial. Contudo, a CPA pode desenvolver ação com a finalidade de sensibilizar a comunidade acadêmica a participar da avaliação, dessa forma, é construída a cultura de participação e de avaliação. A avaliação institucional, especificamente a autoavaliação, assume um papel importante na gestão, pois produz informação e cria mecanismos para articular o planejamento em diversos setores institucionais, o que acarreta oportunizar mudanças na legislação e na reestruturação acadêmica.

Entretanto, nessa perspectiva gerencial da avaliação institucional, pode-se abrir brechas e estabelecer uma outra perspectiva por meio da participação da comunidade acadêmica. A efetivação da cultura de participação na avaliação faz com que os resultados gerados tornem-se mais precisos e confiáveis, pois a comunidade acadêmica passa a ser responsável e comprometida com a avaliação. A conscientização de atores sociais de que a avaliação é uma construção coletiva e não apenas um instrumento para aferir. Apesar de haver no SINAES a avaliação para regular e para controlar, o Sistema também pode “fornecer subsídio para a implementação e/ou manutenção de políticas educacionais para a área avaliada, com a finalidade de acompanhar sua evolução e também possíveis falhas” (EUSSEN, 2010, p. 196), impactando na melhoria da gestão institucional.

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



A esse respeito, Felix e Gallina (2011) afirmam que nem toda IES consegue conciliar os resultados da avaliação, da participação e da gestão em prol da melhoria da qualidade. Isso porque a comunidade acadêmica apresenta dificuldade de estabelecer a cultura de participação na avaliação. A condução da autoavaliação institucional aproxima-se da perspectiva regulatória por meio da prestação de contas, em que a CPA não consegue abrir brechas para uma avaliação na perspectiva emancipatória, tendo em seu relatório a descrição de dado quantitativo da realidade institucional sem estabelecer análise qualitativa.

Galdino (2011) apresenta outro aspecto para a análise de resultado da autoavaliação na melhoria da gestão institucional, que é o monitoramento da qualidade do desempenho de IES. Nesse processo, o gestor e a CPA passam a ter o desafio de educar a comunidade acadêmica para a cultura de participação na avaliação. À medida que a cultura de participação é estabelecida, a CPA e o gestor podem monitorar o planejamento para aprimorar a qualidade institucional.

Ter dentro da IES um gestor e uma CPA com perfis educadores significa ter líderes no processo avaliativo para formar os demais atores sociais. A esse respeito Galdino (2011, p. 12) afirma que eles desempenharam “competência para o trabalho diagnóstico, definição de problemas, formulação de objetivos, apresentação de soluções e criatividade para propor atividades que gerem resultados positivos”. Há uma outra competência importante para o gestor defendida por Galdino (2011) que é o espírito investigativo no desenvolvimento da avaliação, em que, o resultado gera conhecimento científico que poderá ser divulgado e discutido entre os pares. Com isso, traz-se para a gestão institucional a contribuição de refletir, (re)laborar e (re)pensar ações futuras para o planejamento e para a organização da IES.

Contudo, há um desafio a ser enfrentado no monitoramento da qualidade do desempenho que é o pouco tempo para desenvolvimento de processo avaliativo. No ano de 2009 a Portaria MEC nº 821 foi editada e, dentre as suas determinações, está posto que a entrega de relatório de autoavaliação institucional passa a ser anual e não mais bienal. A partir da mudança, o comportamento de equipe de CPA também se modificou, pois passou a confeccionar de forma aligeirada o relatório para o cumprimento do prazo regulamentado. Esse aligeiramento não assegura a consolidação da cultura de participação na avaliação dentro da IES. O processo avaliativo é lento, feito numa construção coletiva cotidiana, o pouco tempo determinado inviabiliza a discussão, o diálogo, a negociação, a troca de informação, o consenso e o dissenso com a participação da comunidade acadêmica.

Para Grego et al. (2007) o desafio da avaliação institucional democrática está em estabelecer a participação da comunidade.

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



Com base neste pensamento de Grego et al. (2007) torna-se imprescindível a comunidade acadêmica ressignificar as práticas instituídas dentro da IES. É repensar o processo avaliativo de forma que possa envolver a todos que compõem a instituição, na busca da qualidade institucional. Cabe enfatizar que nem todos da comunidade acadêmica querem uma avaliação democrática e formativa, há aqueles que preferem uma avaliação para ranquear e classificar, incidindo na CPA e no gestor a necessidade de intermediar as negociações e os diálogos entre os diversos interesses presentes no processo avaliativo. Compreende-se que as informações obtidas da avaliação podem impactar na melhoria de projetos e programas institucionais.

Peixoto (2008) apresenta a discussão a respeito da possibilidade da avaliação institucional fomentar a formulação de políticas e de aprimoramento da gestão institucional, em que a CPA exerce um papel importante na condução da avaliação dentro de Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

A partir do resultado da autoavaliação institucional, a CPA pode dar subsídio para (re)formulação de políticas públicas para a melhoria do ensino superior, como também pode aprimorar a gestão institucional. Conforme expõe Peixoto (2008), à medida que a comunidade acadêmica aumenta cada vez mais o grau de consciência na participação na avaliação institucional, há o comprometimento e a responsabilidade com a avaliação, favorecendo o debate e a discussão em busca de soluções para o planejamento institucional. Peixoto (2008) ainda acrescenta que a articulação dos resultados da avaliação com planejamento convertem-se em políticas institucionais dentro da IFES.

Porém e Kerbauy (2011) apresentam uma outra perspectiva de melhoria da gestão institucional a respeito da autoavaliação institucional desenvolvida pela CPA. As pesquisadoras defendem que a Comissão age como uma unidade estratégica para a gestão da informação e do conhecimento dentro da IES.

A CPA, ao desenvolver o processo de autoavaliação institucional, obtém informação a partir de resultado, com isso gera a gestão da informação em prol da melhoria da IES. Cabe ressaltar que nem toda informação gerada no processo avaliativo deve ser divulgada para comunidade, é importante mapear o fluxo de informação. A gestão da informação têm duas funções primordiais que é a prestação de contas ao INEP, para a confecção anual do relatório de autoavaliação institucional e a segunda como fonte de disseminação de informação que contribui para melhoria da qualidade institucional. No que se refere à gestão do conhecimento, que é gerado a partir de informação, ela fomenta a aprendizagem e a memória institucional e, como isso, permite mudança estruturais, organizacionais e culturais dentro da instituição, conforme esclarecem Porém e Kerbauy (2011).

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



Para Silva (2008) a avaliação é um instrumento estratégico de melhoria dentro da instituição, principalmente para a administração, pois está relacionado à tomada de decisão para o planejamento institucional.

O planejamento institucional é momento em que plano, norma e diretriz são definidos, ocorre também o direcionamento da organização para alcançar o objetivo proposto. Com isso, é importante haver processo de avaliação, pois a partir de resultados apresentados subsidiam-se informações para orientar a tomada de decisões na gestão institucional. Silva (2008) ressalta a importância da participação da comunidade acadêmica na avaliação institucional, pois interfere no alcance de metas e de objetivos institucionais, contudo, se a participação da comunidade for fraca poderá gerar insatisfação da mesma, pois os resultados não apresentaram as reais necessidades e anseios institucionais. A avaliação institucional é um elemento importante para o desenvolvimento da instituição, entretanto é pouco utilizada pela administração de IES na tomada de decisão, ficando restrita ao relatório de autoavaliação institucional, segundo afirma Silva (2008).

Considerações finais

O uso de resultados da autoavaliação institucional pode trazer contribuições para a melhoria da gestão institucional, entretanto, isso caracteriza-se como sendo um desafio a ser alcançado pela CPA e pelo gestor institucional na perspectiva democrática.

Para tanto, é imprescindível ressaltar que há dois tipos de CPAs vigentes, em que cada qual exerce a função determinada na Lei nº 10.861, de 2004, que é de conduzir, de informar os processos de autoavaliação institucional e sistematizar em forma de relatório ao INEP.

O primeiro tipo de CPA está na perspectiva regulatória e gerencialista. A partir de resultado quantitativo da realidade institucional confecciona-se relatório com a finalidade de fornecer informação ao Estado e, assim, gerar indicadores para a prestação de contas e responsabilização (*accountability*). Para que o Estado possa controlar e regular as ações desenvolvidas dentro da IES, bem como possa implantar novas políticas para o ensino superior. A perspectiva gerencialista desenvolvida por algumas CPAs não consegue abrir brechas para uma avaliação democrática, participativa e emancipatória. Um dos fatores para isso é que a comunidade acadêmica, o gestor e o coordenador de CPA têm dificuldades de estabelecer a participação democrática na avaliação.

O segundo tipo de CPA está na perspectiva emancipatória democrática, em que, para o desenvolvimento efetivo e eficiente da avaliação, é imprescindível que a comunidade acadêmica,

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



o gestor e a CPA ressignifiquem suas práticas. Isso quer dizer que não basta ter uma comunidade acadêmica que responda ao instrumento de avaliação, é preciso que ela tome consciência da responsabilidade do processo avaliativo, seja comprometida. Para isso, cabe ao gestor e à CPA propiciar e estimular dentro da IES a cultura de participação na avaliação. À medida que há a participação democrática na avaliação institucional dentro de IES, abrem-se brechas para práticas formativas. Como isso, conduz-se ao diálogo e à negociação, pois, a partir de resultados alcançados, atores sociais podem se posicionar com opiniões diferentes a respeito desses. Assim, para que a tomada de decisão ocorra de acordo com a necessidade da realidade institucional, é importante aos participantes dialogar e negociar.

Nenhum processo de avaliação institucional participativa democrática se faz de um dia para outro, pelo contrário, demanda tempo, pois um dos fatores importantes do processo está na tomada de decisão de atores sociais em estabelecer o consenso diante do dissenso. No entanto, no ano de 2008, foi editada a Portaria MEC 821, em que o Estado determina o prazo de entrega do relatório de autoavaliação institucional realizado pela CPA em um ano. Entende-se que é uma maneira de o Estado desarticular a consolidação da cultura de participação na avaliação por aquelas CPAs que buscam efetivar perspectiva participativa e democrática dentro da IES. Dessa maneira, o uso de resultado da autoavaliação institucional, desenvolvida pela Comissão, aproxima-se da perspectiva regulatória e gerencialista que fornece informações para o Estado que, assim, gera indicadores da Educação Superior.

Fontes consultadas

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2009. 151 p.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei 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/l10.861.htm>. Acesso em: 29 ago. 2014.

_____. Ministério da Educação. **Portaria nº 821, de 21 de agosto de 2009**. Define procedimentos para avaliação de Instituições de Educação Superior e Cursos de Graduação no âmbito do 1º Ciclo Avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e dá outras providências. Disponível em: <http://www.ceuma.br/cpa/downloads/Portaria_821_2009.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2014.

CAVALCANTE, Jorge Henrique Mariano. **O processo de autoavaliação institucional do sistema nacional de avaliação da educação superior – SINAES como ferramenta de gestão estratégica nas IES**: um estudo de caso. 2006. 151 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e Privada, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

Seminário Internacional de Educação Superior 2014

Formação e Conhecimento

Anais Eletrônicos



DIAS SOBRINHO, José. Avaliação da educação superior, regulação e emancipação. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo Ilvo (Org.). **Avaliação e compromisso público**. Florianópolis: Insular, 2003. p. 35-52.

EUSSEN, Shirmênia Kaline da Silva Nunes. **SINAES**: as diferentes faces da avaliação na UFRN. 2010. 208 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

FELIX, Glades Tereza. GALLINA, Simone Freitas da Silva. Gestão, avaliação e participação na autoavaliação da UFSM: em busca de compreensões sob distintos horizontes. In: TRABALHOS 25º SIMPÓSIO BRASILEIRO, 2º.; 2011. CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. 2.; 2011.; São Paulo. **Anais...** São Paulo, PUC/USP, 2011, p. 1-8.

GALDINO, Mary Neuza Dias. A autoavaliação institucional no ensino superior como instrumento de gestão. In: TRABALHOS 25º SIMPÓSIO BRASILEIRO, 2º.; 2011. CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. 2.; 2011.; São Paulo. **Anais...** São Paulo, PUC/USP, 2011, p. 1-15.

GREGO, Sonia Maria Duarte et al. A construção do processo democrático de auto-avaliação institucional na UNESP. **Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v.12, n.2, p.257-289, jun. 2007.

SAUL, Ana Maria. **Avaliação emancipatória**: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo. 2. ed. São Paulo: Cortez e Associados, 1991. 151 p.

SCRIVEN, Michael. Types of evaluation and types of evaluator. **Evaluation Practice. Black and White Photograph**, v. 17, Issue 2, p. 1-11, Spring/Summer, 1996.

SILVA, Jacqueline dos Santos. **Avaliação institucional**: implicações administrativas na gestão da Universidade Federal da Bahia. 2008. 152 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Linha Política e Gestão da Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. **Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v.14, n.1, p.9-28, mar. 2008.

PORÉM, Maria Eugênia; KERBAUY, Maria Tereza Miceli. CPA: de fonte à gestora da informação e do conhecimento. In: TRABALHOS SIMPÓSIO BRASILEIRO, 25.; 2011.; CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. 2.; 2011.; São Paulo. **Anais...** São Paulo: PUC/USP, 2011, p.1-13.