

Eixo temático: Avaliação e Gestão Educacional (E4)

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, PLANEJAMENTO E GESTÃO:
ARTICULAÇÃO NECESSÁRIA.**

Prof^ª Ms. Joana Corrêa Goulart – UEG (joana@ueg.br)

Prof^ª Dr^ª Iria Brzezinski – PUC Goiás (iriaucg@yahoo.com.br)

Resumo: Este artigo tem como objeto a avaliação institucional na Universidade Estadual de Goiás. Faz parte de uma pesquisa qualitativa, na modalidade estudo de caso, orientada pelo materialismo histórico dialético. Tem como objetivo apresentar as reflexões dos eixos do aprofundamento de estudos teóricos com foco no papel da universidade no contexto contemporâneo, o surgimento e a função do Estado avaliador nos tempos de globalização e a emergência das políticas públicas de avaliação da educação superior brasileira e seus desdobramentos em aspectos fundamentais de planejamento e gestão institucional. Esse cenário implica trazer à luz do debate o movimento de tensão entre o Estado, a sociedade e a universidade. Nesse contexto, surgem as políticas de avaliação em larga escala, que controlam e determinam o fazer na universidade, nas instituições de ensino superior e na educação básica de modo geral. No contexto das transformações sociais das últimas três décadas, a avaliação da educação superior é um dos grandes desafios das universidades contemporâneas. As duas principais concepções de avaliação institucional: a *formativa* e a *meritocrática* exprimem as finalidades mais atribuídas à avaliação institucional, presentes em planos, programas e projetos, discursos e práticas dessa modalidade avaliativa, na medida em que se configura como política pública. Sabe-se que a defesa da avaliação formativa foi a intencionalidade permanente da Comissão de Assessoria de Avaliação Institucional da UEG de distanciar-se da avaliação meritocrática como mecanismo regulador e punitivo. No entanto conclui-se que foram poucas as mudanças promovidas com os resultados da autoavaliação institucional realizada na Universidade Estadual de Goiás.

Palavras-chaves: Universidade; Estado Avaliador; Avaliação Institucional; Planejamento; Gestão.

Pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG).

Para compreender a atual situação da educação superior no Brasil, as mudanças que vêm ocorrendo na universidade pública e as políticas de avaliação institucional implantadas pelo Estado, é necessário considerar que essas mudanças são parte de uma conjuntura e de um processo mais amplo de reestruturação do Estado e neste, a reestruturação da educação.

Um dos marcos importantes na definição das mudanças para as universidades foi a Conferência Mundial sobre o Ensino Superior, realizada em Paris, de 5 a 9 de outubro de 1998. Nessa Conferência, ficou claro que a universidade está passando por processos de transformação na maioria das regiões do mundo. Revelou também itens da agenda para o debate internacional sobre esse processo, incluindo: preocupação com a qualidade, acentuando a organização dos processos de avaliação e acreditação; a relevância do trabalho das instituições de educação superior; urgência de aperfeiçoamento do gerenciamento e administração; necessidade de introduzir as novas tecnologias de informação e comunicação; exercício da autonomia acadêmica com responsabilidade social.

Para Dias Sobrinho (2005), é necessário, mesmo nas contradições, buscar a transformação, a qualidade de vida, a partir de diálogo aberto entre a universidade e a sociedade.

Dada à rapidez das mudanças, já não basta a qualificação para o trabalho, que pode se tornar obsoleta em curto prazo. É necessária a capacidade de continuamente desenvolver as possibilidades de aprendizagem e adaptar-se frente às mudanças dos conhecimentos e às novas demandas do trabalho e da vida social (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 128).

A universidade deve ser o espaço de mediação entre acadêmicos, sociedade e desenvolvimento científico e tecnológico, visto que esse é um espaço de contradições, em que não prevalece o determinismo das capacidades individuais. “Mediar significa estar ‘entre’ e possibilitar o aparecimento das contradições presentes na sociedade, na cultura, na economia, portanto dos interesses, necessidades e possibilidades existentes na sociedade” (BELLONI, 2000, p. 38).

A tarefa da universidade é instigar essa relação da comunidade interna entre si e com a sociedade, pois é nela que, necessariamente, deve ser produzido o conhecimento sistematizado e disponibilizá-lo para a transformação social, saindo do conformismo e da resignação e ou adaptação.

A universidade, que prioriza a técnica e a profissionalização, tende a estar sustentada pela ética e pela epistemologia objetivista, com a função estritamente utilitarista, voltada para os interesses do mercado. Essa lógica mercantilista leva a resignação e a falsa ilusão de que nada mais pode ser feito e nem mudado. Nessa perspectiva, a participação, o envolvimento, a discussão, os movimentos da sociedade e o seu poder de controle sobre o Estado e sobre as políticas públicas têm diminuído cada vez mais.

Retomar esse espaço de discussão entre a universidade e a sociedade e incentivar a participação é necessidade urgente da universidade. É nesse sentido que a avaliação institucional, como uma via que possibilita a construção de espaços sociais participativos, produz a reflexão e possibilidade de engendrar mudanças. Essas mudanças devem ser incorporadas ao planejamento da instituição, tendo como referência a avaliação institucional participativa.

A avaliação institucional apresenta-se, nesse contexto, como um mecanismo de mediação que, se bem utilizado, servirá para aproximação e busca de diálogo entre a sociedade e a universidade, com a finalidade de pensar a qualidade universitária. No entanto, para discutirem-se Políticas de Avaliação, faz-se necessário entender a serviço de quem e para quem são implantadas e como podem elas se localizarem em relação aos desafios que devem ser enfrentados pela universidade.

As reformas do Estado e suas relações com a universidade

Para fins deste estudo, será considerado o Estado na perspectiva de uma organização forte e solidamente instalada no seio da sociedade. Para Afonso (2001, p. 17) o Estado se configura como:

[...] a organização política que, a partir de um determinado momento histórico, conquista, afirma e mantém a soberania sobre um determinado território, aí exercendo, entre outras, as funções de regulação, coerção e controlo social – funções essas também mutáveis e com configurações específicas, e tornando-se, já na transição para a *modernidade*, gradualmente indispensáveis ao funcionamento, expansão e consolidação do sistema económico capitalista.

Sua configuração ganha contornos específicos conforme o modo de produção, as relações de produção, as lutas de classe e as crises do capitalismo. De acordo com Sguissardi e Silva Junior (1997), o Estado Brasileiro, a partir da década de 1970, e mais forte, na década de 1990, recebeu influências internacionais do processo de globalização, gerando várias crises, dentre elas a do modo de intervenção na economia e no social.

Nas palavras de Dias Sobrinho (2002), o neoliberalismo engendrou um novo tipo de Estado Avaliador. O Estado Brasileiro que após a Ditadura Militar dava os primeiros passos com vista a atender as políticas sociais

[...] passou a exercer severo controle e forte fiscalização. Observa-se aí uma transferência de ênfase. No primeiro caso a avaliação tinha o propósito de analisar a eficácia dos programas com a finalidade de torná-los melhores e mais produtivos em termos sociais. No segundo prevalece a lógica do controle e da racionalidade orçamentária que efetivamente significa cortes de financiamento e rebaixamento da fé pública (DIAS SOBRINHO, 2002, p. 28).

Com isso as universidades atrelam-se a uma política de regulação. Santos Filho (2000, p. 161) contribui ao afirmar que, no País o “Estado Avaliador é uma nova forma de coordenação e regulação dos sistemas de educação superior e da relação entre Estado e universidade”. Em função da reestruturação e a necessidade de racionalização dos gastos públicos, o Estado tem implantado políticas de avaliação institucional como um instrumento de forte controle das instituições de ensino superior.

Nessa configuração, ao Estado cabe estabelecer os objetivos do sistema e os padrões de qualidade a serem alcançados, geralmente com base nos padrões da qualidade total das empresas. Às instituições cabe definir como vão atender as definições do Estado, “[...] ampliando sua autonomia sobre o como fazer, mas reduzindo, senão perdendo, seu espaço de liberdade sobre o que e o para que fazer” (SANTOS FILHO, 2000, p. 161).

A essa flexibilização corresponde a atual noção de autonomia universitária. A autonomia, porém, é negada pela avaliação, a qual se identifica quase somente com o controle dos resultados. “A flexibilização e a liberalização dos meios, falsos substitutos da autonomia, tem como contraponto e negação um rígido controle dos produtos finais, travestidos em avaliação” (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 105).

Assinala-se que a regulação compreende a ação do Estado na produção de regras que orientam o funcionamento do sistema, mas também o reajustamento das várias ações que ocorrem com diferentes lógicas. As avaliações normativas, os mecanismos de controle, a fiscalização e prestação de contas, têm sido presença muito forte na educação superior nos últimos anos. Nessa linha, a avaliação se realiza como atividade técnica, que busca a mensuração dos resultados produzidos pelas instituições em termos de ensino, pesquisa e prestação de serviços à comunidade.

Antunes e Sá (2010, p. 112-113) explicam que a forma de regulação “ter-se-á deslocado, nos últimos anos, de uma regulação através dos *inputs* – isto é, das condições fornecidas aos sistemas educativos – para uma regulação a posteriori, assente em determinadas realizações (*outputs*) do sistema”.

Esse modelo de avaliação contribui para a ampliação do poder de controle do Estado sobre as Instituições de Ensino Superior. Além disso, incrementa processos de gestão universitária gerencial, de reorganização do trabalho docente e de formação profissional. Busca racionalizar os recursos existentes, impondo maior subordinação do trabalho realizado nas instituições às finalidades estabelecidas pelas políticas governamentais.

Políticas de avaliação da educação superior

Identifica-se na constituição do campo da avaliação, que a avaliação institucional passa a ocupar os debates, com mais intensidade no final do século XX. No Brasil os estudos se aprofundaram na década de 1970, com o processo de avaliação dos cursos de

Pós-Graduação *Stricto Sensu* pela CAPES (SANDER, 2008). Verifica-se, então, que seus estudos, no Brasil, são bastante recentes.

Sendo uma prática relativamente nova, a avaliação institucional precisa ser discutida e estudada pela comunidade acadêmica, pois, assim como pode ser um mecanismo de transformação, contraditoriamente pode ser também instrumento de regulação. Destaca-se que regulação e controle das políticas educacionais é dever do governo. Neste aspecto, o que de fato vem ocorrendo nas últimas três décadas, é que o Estado Brasileiro assumiu a prática de regulação pelo mercado, face a adoção da ideologia neoliberal.

Dias Sobrinho (2000, p. 175) acrescenta que “[...] a concepção de uma avaliação institucional está ligada à condição fundamental da educação e esta não se separa dos significados que atribuímos à sociedade e às expectativas da humanidade que projetamos”.

A avaliação institucional como uma ação sistemática e global vai além das avaliações pontuais e cotidianas da vida escolar. Não se restringe a testes de conhecimento ou medida de produção de conhecimento dos docentes e discentes, nem é simplesmente a elaboração de bancos de dados. Belloni (2000) assegura que a avaliação deve ser bem mais ampla e rigorosa, pois consiste em questionamento sistemático de todas as atividades da universidade, seus fins e meios: ensino, pesquisa, extensão, gestão, infraestrutura e as condições gerais de trabalho de todos os setores da instituição.

O processo de avaliação da instituição tem por finalidade colaborar para a criação de uma cultura de avaliação que implica, sobretudo, uma contínua produção de conhecimento, resultante da reflexão de todos os envolvidos sobre suas ações planejadas, executadas e avaliadas. Acredita-se que a avaliação, assim concebida, possibilitará a reflexão e reelaboração conjunta das ações administrativas e pedagógicas.

Nesse sentido, é importante para a instituição que repensa seu processo de avaliação coletiva, repensar-se como um todo, declara Alarcão (2001, p. 25)

[...] tenho designado por escola reflexiva uma organização (escola) que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e

se confronta com o desenrolar de sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo.

Para essa autora, a comunidade universitária deve participar, institucionalmente, dos processos avaliativos, tanto nas discussões sobre a concepção, as finalidades, a definição da própria avaliação, quanto no levantamento e organização das informações. A avaliação é, dessa forma, um processo social e coletivo de reflexão, produção de conhecimentos sobre a universidade, compreensão de conjunto, interpretação e construção da instituição.

O ponto de partida da discussão sobre a realidade da instituição é a elaboração de um diagnóstico. A Comissão de Assessoria de Avaliação Institucional (CAAI) da Universidade Estadual de Goiás (UEG) realizou esse diagnóstico para o processo de credenciamento da instituição, junto ao Conselho Estadual de Educação (CEE), ocorrido em 2003 e deveria ser subsídios ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da UEG.

O diagnóstico também deve ser usado para a tomada de decisões. Dias Sobrinho (2000a) alude que a avaliação como tomada de decisão é um ato político, mas, também pedagógico. A postura dos gestores da universidade, ancoradas nos resultados da avaliação, demonstra implicitamente a opção política do processo avaliativo frente às demandas e ações a serem praticadas. O aspecto pedagógico, para o autor, é a competência metodológica no processo avaliativo em que, preferencialmente, deve ser adotada uma metodologia democrática e participativa, que envolva toda a comunidade acadêmica.

Nessa perspectiva, não seria possível aceitar uma avaliação apenas como meio de controle das atividades e de regulação, com fins técnicos e burocráticos para medir e quantificar as ações e o trabalho realizado. A avaliação da universidade ultrapassa a condição de mera medição ou quantificação e passa a compreender os significados das relações e dos processos que se estabelecem na sua construção.

A noção de relação e de processo é o mais adequado para definir as atividades de uma instituição de ensino do que a concepção de produtos definidos por quantificação e

não pela sua qualidade. Essa noção de relação e processo é importante para se compreender a avaliação como cultura e ação pedagógica intencional, dinâmicas e processuais.

Concepções e princípios da avaliação institucional

Por ser um ato político, avaliar pressupõe definir princípios em função das intenções e necessidades da instituição, da educação e da sociedade, visto que são eles que sustentam a construção e execução da pesquisa em prol do alcance dos objetivos estabelecidos.

Essa preocupação em estabelecer princípios para avaliação vem ao encontro de uma perspectiva formativa de avaliação institucional, que busca como referência um mecanismo de identificação de aspectos positivos, para fortalecê-los, e dos aspectos negativos, para superá-los. O objetivo fundamental é a promoção do desenvolvimento de todos os aspectos administrativos, científicos, pedagógicos, éticos e políticos.

Ao respeitar princípios e metodologias próprias de cada Instituição de Ensino Superior, a avaliação oferece subsídios para cumprir seus compromissos educacionais, culturais, científicos, pedagógicos e valoriza os princípios da democracia. Mesmo que no caso do Brasil, a avaliação seja um mecanismo de regulação, o Programa de Avaliação Institucional da UEG, implementado no período de 2003-2011, teve por finalidade a pesquisa e produção de conhecimento, contrapondo-se ao isolamento das Unidades Universitárias da UEG, às ações corporativas, à competitividade, ao ranqueamento e ao caráter opressor. Participava quem se deixava conquistar pela avaliação formativa, desenvolvida como pesquisa, visando à instalação da cultura de avaliação contínua, processual e superadora dos problemas identificados. A efetivação desse programa revelou aspectos formativos direcionados para a melhoria da qualidade institucional, buscando promover a sua qualidade social.

Estas duas concepções de avaliação institucional: a *formativa* e a *meritocrática* exprimem as finalidades mais atribuídas à avaliação institucional, presentes em planos,

programas e projetos, discursos e práticas dessa modalidade avaliativa, na medida em que se configura como política pública.

Os pesquisadores da CAAI privilegiaram os princípios da avaliação formativa na elaboração do Programa de Avaliação Institucional da UEG. Este programa foi construído na perspectiva de um projeto de pesquisa com a metodologia de pesquisa-ação. Esses pesquisadores buscaram o envolvimento de toda a comunidade acadêmica desde a formação dos avaliadores/pesquisadores, em curso de Especialização em Avaliação Institucional à realização de processos avaliativos.

Esses pesquisadores apresentaram nos Relatórios de Autoavaliação Institucional as potencialidades e as fragilidades, identificadas pelos processos avaliativos desenvolvidos nas Unidades e Polos da UEG. Nesses Relatórios foram apresentadas propostas de ações para a solução das fragilidades detectadas na instituição e consolidação das potencialidades, como fundamentos para melhoria da qualidade educativa.

Como o ato de avaliar tem fundamentos na própria natureza do ser humano, pode-se assegurar que avaliação institucional e gestão são ações que se complementam e estão articuladas à busca da qualidade educativa.

Para Bruno (2007, p. 44), melhorar a qualidade da educação:

[...], implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponha às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e se generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma nova lógica inovadora no âmbito das relações sociais.

Privilegiar a função formativa é “colocar o acento nos dispositivos da ação, no dinamismo do processo, no desenvolvimento das relações pedagógicas [...]” (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 106). Essa concepção de avaliação institucional tem em sua contraposição a orientação meritocrática, procedimento usado para fiscalizar, regular e classificar.

Caso inverso do aceito pelos autores que adotam os fundamentos teórico-metodológicos da avaliação institucional formativa, são as avaliações que servem aos

interesses do mercado. Neste caso, a avaliação é entendida como mensuração que fornecerá instrumentos de classificação das instituições, conforme sua eficiência e eficácia em responder às demandas mercadológicas. A avaliação institucional realizada mediante esses princípios positivistas recebe na literatura especializada, além de outras, as seguintes denominações: meritocrática (BELLONI, 2000) e tecnológica (DIAS SOBRINHO, 2000b).

A avaliação meritocrática prima pela fragmentação do objeto ou situação avaliada, proclama a neutralidade dos avaliadores e a objetividade dos instrumentos de coleta de dados para garantir produtos quantitativamente mensuráveis. É reguladora do que se mede e, procura adequar o que é avaliado ao modelo controlado pelo mercado.

Realizada nessa perspectiva, a avaliação institucional é inerente à gestão gerencialista, aplicada às políticas educacionais e às instituições da educação básica e superior, com base em modelos de administração governista que se orientam pela ideologia neoliberal. Para Shiroma (2006, p. 5), o gerencialismo

[...] é apresentado como estratégia racional para fazer o melhor uso dos recursos públicos podendo ser aplicado em qualquer organização transcendendo às diferenças de serviços e setores. Busca aumentar a produtividade e a eficiência e toma como indicador de desempenho, os resultados.

Como exemplo desse modelo de avaliação, citam-se os exames nacionais: Exame Nacional de Cursos (ENC), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e a avaliação externa propostos no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

No Estado de Goiás, essas características são perceptíveis, visto que além dos exames nacionais com resultados divulgados em *outdoor* nas entradas das escolas estaduais, é implementada a “avaliação diagnóstica” realizada, também, para avaliar o desempenho de estudantes da educação básica estadual. Estes exames são impregnados pelas ideias de “controle, eficiência, competitividade e comparabilidade para efeitos de classificação” (DIAS SOBRINHO, 2003a, p. 153).

Por meio desses exames, o governo elabora estatísticas educacionais, como referência de qualidade educacional e *ranking* de méritos. Brzezinski (2001, p. 337), adverte que

[...] os padrões de qualidade para a educação, sustentados pelo Banco Mundial e adotados pelo Ministério da Educação (MEC), são inspirados no conceito de qualidade total das empresas, concebido pela lógica do mercado, portanto, não podem ser automaticamente transferidos para as organizações educacionais.

As políticas avaliativas desenvolvidas tendo como características a medida e as estatísticas de classificação evidenciam a forte presença de um Estado avaliador. Para Afonso (2009), esse modelo de Estado mostra-se mínimo na garantia de suas obrigações sociais, mas presente no controle dos serviços mediante uma avaliação meritocrática.

As concepções de avaliação, a formativa e a meritocrática, são reveladoras de posições ideológicas, políticas e culturais assumidas nas práticas educacionais. Por essa razão, uma proposta de avaliação institucional, ao eleger uma dessas concepções, deverá ter clareza de que os efeitos e impactos de cada uma delas serão distintos e antagônicos.

A UEG conviveu com a contradição dessas duas concepções. Elaborou um Programa de Avaliação Institucional com ações na perspectiva formativa e desenvolveu práticas avaliativas com participação de toda a comunidade acadêmica. No entanto, o projeto de universidade posto em prática pela gestão da instituição atendeu aos ditames do governo meritocrático, com as orientações das políticas neoliberais.

Pela pesquisa empreendida foi possível perceber as dificuldades da UEG, ao pôr em prática processos avaliativos democráticos, participativos e não promover as discussões e utilização dos resultados no planejamento e na gestão da instituição.

O Programa de Avaliação Institucional da UEG, elaborado pela Equipe da CAAI, estabeleceu em seus objetivos a promoção do autoconhecimento da Instituição e formular subsídios para a elaboração dos planos e programas de gestão da Instituição. Levado a cabo esses objetivos, a Instituição poderia conquistar o equilíbrio entre as exigências governamentais e a necessidade de qualificação de suas práticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Observa-se, entretanto, que são as posições ideológicas e as políticas

neoliberais que interferem e, muitas vezes, determinam as práticas de planejamento e gestão da instituição.

Concluiu-se que a UEG realizou práticas avaliativas bem sucedidas com o desenvolvimento do Programa de Avaliação Institucional, produziu conhecimentos sobre a Instituição e a elaborou sugestões para a superação das principais fragilidades encontradas nas Unidades e Polos. No entanto, os resultados desses processos não produziram práticas emancipatórias de gestão e não conseguiram estabelecer o “tom” das relações tanto internas quanto externas da Instituição.

As contradições surgiram, visto que, apesar de práticas da autoavaliação democráticas e participativas, os resultados foram utilizados para cumprir as exigências do MEC, estabelecidas no SINAES e decretos posteriores. Esses resultados constituíram-se somente em mecanismos de regulação, que são a tônica das relações da Instituição com Estado.

Acredita-se que as funções mais importantes da autoavaliação permanente, conjugadas a um planejamento participativo e gestão democrática são as de produzir conhecimentos, saberes e mudanças comportamentais do “sentir” e do “fazer”. Neste intento, a autoavaliação buscará modificar a ação em tempo real na compreensão da prática reflexiva, que segundo Alarcão (2001) só pode existir numa escola reflexiva. Tal exercício poderá se constituir como cultura internalizada nas estruturas e nas ações, nas unidades acadêmico-administrativas e nas ações institucionais mais abrangentes.

Deve-se entender, contudo, que os processos de gestão que por ventura serão adotados pela instituição devem representar uma atividade meio do processo. Para Cury (2007, p. 204), “os fins devem estar inerentes aos meios e a participação (imediatamente incluída na gestão democrática) deve estar contida nos instrumentos mediadores [...]”. Pois, o foco principal de qualquer instituição de ensino superior que busca a qualidade dos seus serviços educacionais está na sua proposta pedagógica, mediante a qual as instituições socializam sua concepção de universidade e educação e divulgam sua missão, e definem as suas prioridades e metas.

Um planejamento institucional eficiente pressupõe a adoção de práticas participativas, envolvendo todos os integrantes ou seus representantes em todas as suas etapas, congregando pessoas com funções diferenciadas na instituição e sem corporativismo para discutir as atividades planejadas conjuntamente, propiciando objetividade e legitimidade na identificação de problemas, o que contribuirá para a edificação de saberes necessários ao crescimento institucional.

REFERÊNCIAS:

AFONSO, Almerindo Janela. Reforma do Estado e Políticas Educacionais: entre a crise do Estado-Nação e a emergência da regulação supranacional. *Educação e Sociedade*, ano XXII, n. 75, ago., 2001.

ALARCAO, Isabel. A escola reflexiva. In: ALARCÃO, Isabel. *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed, 2001, p. 15-30.

ANTUNES, Fátima; SÁ, Virginia. Notas, pautas e vozes na escola: exames, rankings e regulação da educação. In: AFONSO, Almerindo J.; ESTEBAN, Maria Teresa (Orgs.). *Olhares e interfaces: reflexões críticas sobre a avaliação*. São Paulo: Cortez, 2010.

BELLONI, Isaura. A função social da Avaliação Institucional. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo (Orgs.). *Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência*. Florianópolis: Insular, 2000.

BRUNO, Lúcia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: RJ, Vozes, 2007.

BRZEZINSKI, Iria. Fundamentos sociológicos, funções sociais e políticas da escola reflexiva e emancipadora: algumas aproximações. In: ALARCÃO, Isabel. *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

CURY, Carlos R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: RJ, Vozes, 2007.

DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação da educação superior*. Petrópolis: Vozes, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton Cesar (Orgs.). *Avaliação institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 2000a.

_____. Avaliação institucional na perspectiva da integração. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTTOF, Dilvo (Orgs.). *Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência*. Florianópolis: Insular, 2000b.

_____. Campos e caminhos da avaliação: a avaliação da educação superior no Brasil. In: FREITAS, Luiz Carlos de (Org.). *Avaliação: construindo o campo e a crítica*. Florianópolis: Insular, 2002.

_____. Educação superior: flexibilização e regulação ou avaliação e sentido público. In: DOURADO, Luiz F.; CATANI, Afranio M.; OLIVEIRA, João F. *Políticas e gestão da educação superior: transformações recentes e debates atuais*. São Paulo: Xamã; Goiânia: Alternativa, 2003.

_____. *Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior*. São Paulo: Cortez, 2003a.

SANDER, Benno. Avaliação institucional em construção. In: OLIVEIRA, João Ferreira; FONSECA, Marília (Org.). [et al]. *Avaliação institucional: sinais e práticas*. São Paulo: Xamã, 2008.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Análise teórico-política do exame nacional de cursos. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo (Orgs.). *Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência*. Florianópolis: Insular, 2000.

SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JUNIOR, João dos Reis. Reforma do Estado e reforma da educação superior no Brasil. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). *Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da educação superior*. Campinas, SP: Autores associados, 1997.

SHIROMA, E. O. Gerencialismo e liderança: novos motes da gestão educacional. In: *Anais do VI SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL*. Santa Maria: Editora da UFSM, 2006. v. 1. p. 1-12.

