



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

A INCORPORAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL AO PROCESSO DE GESTÃO DA QUALIDADE: UMA OPORTUNIDADE DE MELHORIA DA AVALIAÇÃO INTERNA

JULIA FLAVIA ARAUJO CARVALHAES

FACULDADE CIÊNCIAS MÉDICAS DE MINAS GERAIS-FCMMG

julia.carvalhaes@feluma.org.br

DANIELE AREDES CUNHA

FACULDADE CIÊNCIAS MÉDICAS DE MINAS GERAIS-FCMMG

danniaredes@yahoo.com.br

ARIANA BEATRIZ LISBOA DA CUNHA

FACULDADE CIÊNCIAS MÉDICAS DE MINAS GERAIS-FCMMG

arianacunha7@gmail.com

CELIA REGINA NAVES

FACULDADE CIÊNCIAS MÉDICAS DE MINAS GERAIS-FCMMG

celia.naves@feluma.org.br

RAFAEL DUARTE SILVA

FACULDADE CIÊNCIAS MÉDICAS DE MINAS GERAIS-FCMMG

rafael.duarte@cienciasmedicasmg.edu.br

RESUMO

O presente artigo apresenta e analisa a experiência de uma Instituição de Ensino Superior brasileira na incorporação dos resultados de autoavaliação institucional ao Sistema de Gestão da Qualidade como forma de aperfeiçoar o processo de planejamento e monitoramento de ações de melhoria derivadas da avaliação institucional interna. A vivência institucional demonstrou que entre outros aspectos, o processo empreendido gerou maior envolvimento dos gestores da instituição, melhoria da dinâmica de trabalho da Comissão Própria de Avaliação responsável pela condução do processo autoavaliativo e fomentou reflexão dos envolvidos sobre os papéis e espaços ocupados pelos mesmos na organização institucional. Acreditamos que através da publicação deste trabalho podemos gerar conhecimento sobre novas possibilidades avaliativas, contribuindo para discussões sobre o tema e incentivando outras Instituições de Ensino Superior a buscarem novos caminhos, o que não deve, porém, ser feito sem se considerar os riscos e vantagens de tal ação.

Palavras-chave: autoavaliação, qualidade, avaliação do ensino superior

INTRODUÇÃO

Os procedimentos de avaliação sistêmicos empreendidos no ensino superior brasileiro integram o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) instituído pela Lei 10.861¹ de 14 de abril de 2004 e possuem como alguns de seus objetivos a melhoria da qualidade da educação neste nível de ensino e a orientação da expansão de sua oferta respeitando valores como autonomia e diversidade institucionais (BRASIL, 2004a). Tais procedimentos envolvem instrumentos externos e internos dispostos a avaliar: 1) o desempenho dos estudantes de graduação através de um Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), 2) os cursos de graduação através de avaliações *in loco* realizadas por especialistas externos à instituição de ensino e 3) as Instituições de Ensino Superior (IES) através de avaliação *in loco* realizada por especialistas externos à instituição e avaliações internas conduzidas pela própria IES.

Sem pretender sobrepujar a importância dos demais instrumentos, neste trabalho direcionaremos o olhar para um dos elementos que constituem a Avaliação das Instituições de Ensino Superior (Avalies): a avaliação interna ou autoavaliação. Realizada por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) a autoavaliação institucional é um processo por meio do qual as IES conseguem identificar suas potencialidades e fragilidades através do envolvimento da comunidade acadêmica em uma avaliação que em termos gerais, engloba aspectos relacionados à política e ao planejamento acadêmico, ao funcionamento e diretrizes da graduação e pós-graduação, aos processos acadêmicos e administrativos e à infraestrutura das instituições. Os resultados obtidos através da avaliação interna subsidiam os gestores universitários na tomada de decisões e fornecem dados estratégicos para o planejamento institucional, direcionando ações de melhoria a serem implementadas.

A Portaria MEC Nº 2.051² de 9 de julho de 2004 estabelece que cada IES deve constituir CPA que atuará com autonomia em relação aos órgãos colegiados da instituição na coordenação dos processos de avaliação interna e na sistematização e prestação de informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão responsável pelas avaliações previstas pelo SINAES (BRASIL, 2004b). Além de esclarecer a função primordial da CPA o documento deixa claro que aspectos como a dinâmica de trabalho das comissões devem ser regulamentados pela própria IES devendo ser aprovados por seu órgão colegiado máximo. Deste modo a atuação da CPA e o desdobramento de seu trabalho são variáveis de acordo com a instituição na qual está inserida.

Nesta perspectiva uma experiência inovadora e que prima pela incorporação no planejamento institucional dos preceitos formativos de avaliação próprios da autoavaliação, é a associação entre o trabalho desenvolvido pelas CPAs e instrumentos orientados para a qualidade da gestão educacional, como por exemplo, a série de normas da *International Organization for Standardization* (ISO). Em definição dada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2016) a ISO objetiva criar normas que estimulem boas práticas de gestão e o avanço tecnológico, disseminem o conhecimento e favoreçam as interações comerciais. Uma das séries de normas mais conhecidas é a ISO 9000, constituída por um conjunto de normas que trazem diretrizes para implantação de um sistema de gestão da qualidade de reconhecimento internacional.

Embora possa causar desconiança a união entre um instrumento de avaliação próprio do sistema educacional e um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que se aplica a instituições de qualquer natureza (ainda que sua utilização seja mais comum em instituições não educacionais), neste artigo será apresentada a experiência exitosa de uma IES privada, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, que incorporou os resultados obtidos nas avaliações internas ao sistema de gestão da qualidade para obtenção

de certificação na Norma ISO 9001:2008. Os resultados da autoavaliação foram utilizados pelo SGQ como requisitos de satisfação da comunidade interna da instituição, o que favoreceu o envolvimento dos gestores e permitiu à CPA monitorar as ações de melhoria engendradas a partir das avaliações.

A ARTICULAÇÃO ENTRE A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A autoavaliação institucional deve ser coordenada pela CPA de forma a considerar 10 (dez) dimensões avaliativas, a saber: missão e Plano de Desenvolvimento Institucional, políticas para o ensino e pesquisas, responsabilidade social, comunicação com a sociedade, políticas de pessoal, organização e gestão, infraestrutura, planejamento e avaliação, políticas de atendimento e sustentabilidade financeira, conforme elucidado no documento “Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições” publicado pelo INEP em 2004 (CONAES, 2004a). Recentemente, em 2014, o Instituto publicou novo instrumento de avaliação institucional externa, no qual as dimensões apresentadas no roteiro são agrupadas em cinco eixos avaliativos (planejamento e avaliação institucional, desenvolvimento institucional, políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura física) que além de serem considerados durante as avaliações externas *in loco* também devem nortear a elaboração do Relatório de Autoavaliação pelas CPAs, conforme sistematiza a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N° 065/2014³ (CONAES, 2004b).

Organizada conforme os eixos supracitados a autoavaliação gera autoconhecimento, permite identificar as fragilidades e as potencialidades apontadas pela comunidade acadêmica, aumenta a consciência pedagógica e a capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalece as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais e torna mais efetiva a vinculação entre a IES e a comunidade já que envolve a prestação de contas à comunidade. A autoavaliação, portanto, permite um processo de avaliação emancipatória que utiliza como ferramenta a autorreflexão, conforme salienta Lacerda (2015).

Neste sentido, em busca de uma avaliação formativa baseada em um processo de melhoria contínua, uma faculdade privada da região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, realiza semestralmente uma avaliação interna onde os docentes, discentes e demais colaboradores da IES expressam sua percepção sobre o corpo docente, as disciplinas, as coordenações, os cursos de graduação e a infraestrutura institucional.

Como instrumento de coleta de dados a CPA da instituição utiliza questionários eletrônicos semiestruturados baseados em uma escala de satisfação que varia de 1 a 5. Por este motivo, os questionários são compostos de afirmativas e não de perguntas, que são respondidas pelo público alvo, sendo 1 o nível mais baixo de satisfação e 5 o nível mais alto. Além das opções de 1 a 5, os participantes da pesquisa podem optar por “Não sei (N/S)”, quando desconhecerem o assunto abordado ou “Não se aplica (N/A)”, quando a afirmativa não possui relação com sua realidade. Além das afirmativas o instrumento possui um campo aberto no qual os participantes podem expressar suas opiniões, críticas e sugestões sobre os aspectos avaliativos.

Os dados obtidos são compilados e integram um relatório de autoavaliação institucional encaminhado ao Ministério da Educação anualmente. Em análise realizada pela IES com base nos relatórios dos últimos anos foi identificada uma dificuldade em monitorar a implementação de processos de melhoria advindos da avaliação, uma vez que algumas das fragilidades indicadas por estudantes, docentes e funcionários repetiam-se ao longo dos anos. Tal percepção só foi possível por causa de um movimento dos gestores da IES e membros da CPA para aprimorar o processo autoavaliativo, o que envolveu um trabalho sistemático de escuta, estudos e reflexão sobre a ação. A tríade ação-reflexão-ação valorizada pelos preceitos

de Paulo Freire (2001) foi neste processo elemento crucial para a melhoria da dinâmica autoavaliativa, o que reforça a importância e pertinência da afirmativa de Sobrinho (2000, apud MABA; MARINHO, 2012, p.462) de que:

[...] embora seja mais fácil separar para conhecer, e ainda que seja necessário fragmentar no processo de conhecimento, na avaliação institucional é preciso ir além e buscar a significação de conjunto e em conjunto. [...] É insuficiente levantar os dados, torná-los visíveis; mais do que isso, é preciso selecioná-los pelos critérios de pertinência e relevância, interpretá-los, refletir sobre sua significação, buscando sempre a compreensão de conjunto.

Uma vez identificada e compreendida a falha, o questionamento deve direcionar-se para como repará-la. Entre várias situações possíveis, a IES investigada optou por integrar os resultados de sua avaliação interna ao Sistema de Gestão da Qualidade implantado na instituição a partir do ano de 2015, como forma de aperfeiçoar o planejamento e o monitoramento das ações de melhoria advindas da autoavaliação. Cabe ressaltar que o SGQ estabelecido na IES foi baseado na Série ISO 9000 da *International Organization for Standardization*. Essa série é composta por quatro normas que apresentam diferentes especificações: 1) ISO 9000- Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, 2) ISO 9001- Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos, 3) ISO 9004- Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhoria de Desempenho, e 4) ISO 19011- Diretrizes para Auditoria de Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental.

A IES foco deste relato de experiência foi certificada conforme a ISO 9001:2008, norma que traz a especificação dos requisitos que devem ser implantados para estabelecimento do Sistema de Gestão da Qualidade e que pode ser usada pelas instituições para reconhecimento do seu Sistema de Gestão por meio da certificação. A norma foi descrita com base em oito princípios de gestão que são de fundamental importância para alcançar um bom desempenho durante a realização dos processos e para aperfeiçoamento contínuo dos mesmos. De acordo com a ISO, os oito princípios da gestão da qualidade são:

1. Foco no cliente
2. Liderança
3. Envolvimento da Pessoas
4. Abordagem de Processos
5. Abordagem sistêmica para Gestão
6. Melhoria Contínua
7. Abordagem Factual para a Tomada de Decisão
8. Benefícios Mútuos nas Relações com os fornecedores

Na intenção de traçar um comparativo entre o que versa a norma e as dimensões que norteiam a condução da avaliação interna nas Instituições de Ensino Superior, percebe-se que ao estabelecer requisitos de qualidade para as instituições, a ISO privilegia elementos relacionados ao planejamento e gestão, sendo as dimensões estabelecidas pelo SINAES mais abrangentes uma vez que permitem avaliar as IES sob vários outros aspectos. Esta distinção, porém, não representa uma barreira para a associação entre os dois instrumentos, principalmente no que se refere ao princípio “foco no cliente”.

Em relação a tal princípio, a ISO em seu requisito 5.2 estabelece que a Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar sua satisfação (ABNT, 2008). A expressão “foco no cliente” propõe que a organização procure desenvolver todos os seus processos de forma a atender as necessidades dos seus clientes e ainda buscar alternativas e melhorias que proporcionem a oportunidade de

superar as expectativas dos mesmos sempre que possível. Neste ponto, torna-se importante uma consideração: o termo “cliente” é utilizado neste trabalho como forma de reproduzir fielmente o termo utilizado pela ISO 9001:2008 devendo-se deixar claro um certo desconforto dos autores deste artigo em utilizá-lo tendo em vista que a relação entre as instituições de ensino e sua comunidade acadêmica não devem e não podem ser interpretadas basicamente como uma relação cliente-fornecedor, uma vez que a oferta de cursos de graduação e pós graduação não pode ser reduzida à prestação de serviços, mas sim englobar aspectos relacionados ao desenvolvimento do sujeito crítico reflexivo e à formação humana indo além da preparação para o mercado de trabalho. Desta forma, a partir deste ponto utilizaremos a expressão “comunidade acadêmica” em substituição ao termo.

Para assegurar que as necessidades e a expectativa da comunidade acadêmica em relação aos processos desenvolvidos serão atendidas, a norma orienta que a instituição estabeleça uma política da qualidade e que essa política deve ser de conhecimento de todos os colaboradores, servindo como diretriz para que as atividades sejam desenvolvidas de forma a alcançar a satisfação do público alvo.

Realizando um paralelo com o processo autoavaliativo coordenado pela CPA é possível traduzir as ideias centrais do parágrafo anterior na importância de se estabelecer critérios de avaliação e monitoramento das necessidades e expectativas dos docentes, discentes e corpo técnico e administrativo que permitam conhecer a percepção de tais agentes quanto ao processo de ensino e aprendizagem, organização didático-pedagógica, corpo docente e infraestrutura institucional, como forma de subsidiar ações de melhoria contínua destes aspectos.

No item 7.2.3 a norma aborda ainda um ponto fundamental para a garantia da satisfação daqueles que são atendidos pelas instituições, sua retroalimentação:

A organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a:

- a) informações do produto;
- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e;
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações (ABNT, 2008).

Diante do exposto percebe-se que a retroalimentação relaciona-se com o monitoramento da satisfação no qual a comunicação desempenha papel primordial. Neste sentido, é imprescindível que a IES apresente à comunidade acadêmica seus “serviços” [**pelos mesmos motivos expostos acima, ressaltamos nosso incômodo com a utilização do termo**], normas de conduta e as responsabilidades de ambos, permitindo a identificação do perfil da organização e de suas características essenciais (ABNT, 2006, acréscimo dos autores). Posto isto, compartilhamos a ideia de Bueno (2009, apud SILVA; GOULART, 2013) de que a comunicação, seja ela formal ou informal, desempenha papel crucial na avaliação institucional já que é por intermédio da mesma que a comunidade acadêmica conhece a avaliação, bem como seus resultados e objetivos.

Assim, integrado ao SGQ o trabalho da CPA ampliou sua importância no monitoramento da percepção da comunidade acadêmica no que diz respeito aos processos realizados e às relações estabelecidas com os diversos setores da IES, otimizando sua participação na tomada de decisões.

MAS COMO ISTO FOI POSSÍVEL E QUAIS NOSSAS IMPRESSÕES SOBRE ESTA EXPERIÊNCIA?

A otimização do processo autoavaliativo através da integração dos resultados da avaliação interna da IES ao Sistema de Gestão da Qualidade foi possível através do

estabelecimento de relação entre as dimensões avaliativas propostas pelo SINAES e os requisitos de satisfação da comunidade acadêmica estabelecidos pela ISO 9001:2008. Para tal, a IES em questão estabeleceu um fluxo de acordo com os seguintes passos: 1) realização da autoavaliação, 2) compilação e encaminhamento dos resultados para os gestores institucionais, 3) elaboração de planos de ação e 4) monitoramento do cumprimento dos planos estabelecidos.

A autoavaliação institucional é realizada semestralmente na IES e engloba a avaliação de docentes, disciplinas, coordenadores de curso, cursos e instituição por parte de professores, estudantes e técnicos administrativos. A avaliação é feita através de sistema online específico para este fim e seu período de realização é estabelecido em calendário acadêmico divulgado no início do ano para a comunidade acadêmica. O instrumento de coleta de dados utilizado dispõe de parte objetiva e discursiva, permitindo análises quantitativas e qualitativas.

Encerrado o período avaliativo, os dados obtidos são trabalhados pelos membros da CPA que desenvolvem relatórios baseados nas potencialidades e fragilidades percebidas e os enviam aos gestores dos setores das IES e à alta direção, que devem em prazo acordado com a comissão analisá-los e sistematizar ações de melhoria a partir das informações obtidas. O grande desafio enfrentado pela CPA da IES antes da incorporação dos resultados da avaliação interna ao SGQ era envolver os gestores nesta tarefa e monitorar a efetivação das ações propostas como forma de evitar a reincidência de fragilidades. O caminho encontrado foi atrelar os resultados aos indicadores de qualidade internos estabelecidos a partir do SGQ e que a partir de então, passaram a nortear a elaboração de planos de ação por parte dos gestores dos setores envolvidos.

O plano de ação é uma ferramenta de gestão da qualidade baseada na identificação de problemas que resulta no planejamento de uma ação que pode ser preventiva (em caso eminente de fragilidades, com o intuito de que elas não se concretizem) ou corretiva (no caso de a fragilidade já ter sido detectada e precise ser corrigida). Para o planejamento das ações as fragilidades identificadas na autoavaliação são triadas por setor e encaminhadas automaticamente aos seus gestores via sistema online de gestão da qualidade. O gestor é notificado sobre a necessidade de elaboração do plano de ação e para tal deve informar via sistema: qual fragilidade motivou a abertura do plano, qual medida será tomada, quem será o responsável pela ação de melhoria, qual ou quais os setores envolvidos nesta ação, os riscos associados à mesma, se haverá algum custo e qual o prazo de implementação da melhoria. Após preenchimento de todas as informações, os dados são encaminhados para os integrantes da equipe de qualidade, direção institucional e membros da CPA que possuem a possibilidade de acompanhar via sistema o cumprimento das etapas previstas em cada ação.

O fato de interligar o planejamento de ações de melhoria a uma ferramenta online e que pode ser partilhada por vários agentes institucionais motivou o estabelecimento de uma rede de coresponsabilidade, o que contribuiu para maior envolvimento dos gestores e alta direção e favoreceu em grande medida a dinâmica de trabalho da CPA, que pode através da inovação, acompanhar de forma mais efetiva o destino dado ao resultado de seu trabalho contribuindo para a elaboração de um relatório de autoavaliação mais consistente.

No entanto, não poderíamos deixar de citar que em certa medida, tal mudança colocou em evidência questões como: qual o real papel da CPA? Até onde vai a influência dos processos autoavaliativos na gestão das IES? Enfim, a associação entre o processo de avaliação interna e o Sistema de Gestão da Qualidade trouxe oportunidades de melhoria do processo, pois a partir de tais questões a Comissão Própria de Avaliação tem empreendido discussões sobre suas atribuições e sobre sua importância na organização institucional. Afinal, como ressaltaram Augusto e Balzan:

O processo contínuo de autoavaliação será um instrumento de construção e ou consolidação da cultura de avaliação na instituição, em que a comunidade interna se identificará e se comprometerá. O caráter formativo deve possibilitar o aperfeiçoamento tanto pessoal dos membros da comunidade acadêmica, quanto institucional, pelo fato de fazer com que todos os envolvidos se coloquem em um processo de reflexão e autoconsciência institucional (CONAES apud AUGISTO; BALZAN, 20047, p. 602)

Além dos membros da CPA, os gestores também foram incentivados a repensar sua atuação dentro da IES já que ao monitorarem as ações por eles planejadas puderam se apropriar do conhecimento gerado acerca de suas atividades e compreender sua posição na dinâmica institucional. Tal situação é favorecida pela obrigatoriedade de realização de uma análise crítica ao final de vigência do plano de ação, que deve conter informações como, por exemplo, o indicador estabelecido como ideal, a posição do setor em relação ao indicador, o fator que motivou esta posição e o que será feito a respeito, o que gera um ciclo de avaliação contínua.

Retomando brevemente a desconfiança sobre a união entre um instrumento de avaliação próprio do sistema educacional e um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que se aplica a instituições de qualquer natureza, citada na parte inicial deste artigo, ressalta-se que embora a experiência da IES aqui relatada tenha sido exitosa neste sentido, este ainda é um passo melindroso e ousado, tendo em vista as frequentes discussões acadêmicas sobre o risco de sobreposição de concepção de avaliação com fins regulatórios a uma com fins formativos, o que levaria as instituições a incorporarem e valorizarem instrumentos avaliativos estandardizados que fomentem a competitividade de mercado a níveis que não seriam os ideais quando se fala em educação.

Em termos gerais, a experiência aqui apresentada foi positiva e permitiu à IES repensar suas práticas de gestão e aprimorar seu processo autoavaliativo o que só foi possível porque os atores institucionais estavam envolvidos em uma concepção de avaliação formativa que permitiu uma leitura crítica e reflexiva sobre a realidade institucional e suas possibilidades de melhoria.

CONCLUSÃO

Apresentamos a experiência de uma Instituição de Ensino Superior Brasileira na incorporação dos resultados de sua autoavaliação institucional ao Sistema de Gestão da Qualidade a fim de aperfeiçoar o processo de planejamento e monitoramento de ações de melhoria derivadas da avaliação institucional interna.

A inovação empreendida pela IES ao associar um instrumento avaliativo próprio de Instituições de Ensino Superior ao atendimento de uma norma aplicável a todo o tipo de organização foi exitosa e impactou positivamente no envolvimento dos gestores no processo autoavaliativo e alterou a dinâmica de trabalho da CPA que passou a ter maior acesso e a acompanhar de modo sistemático o processo de planejamento e implementações de ações de melhoria derivados das fragilidades apontadas pela avaliação interna.

O processo também foi capaz de motivar reflexão de gestores e membros da CPA no sentido de gerar reflexão e análise crítica sobre os papéis e posições assumidos por ambos os grupos na organização institucional.

A intenção é que este relato contribua para o enriquecimento das discussões que envolvam a temática tratada além de motivar outras IES a ampliarem sua visão sobre o processo autoavaliativo, tornando-se ciente das vantagens e riscos envolvidos neste processo.

NOTAS EXPLICATIVAS

¹ Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e dá outras providências.

² Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004.

³ Publicada em 9 de outubro de 2014, a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES Nº 065 apresenta sugestão de roteiro para elaboração dos relatórios de autoavaliação das Instituições de Ensino Superior definindo suas especificidades, estabelece prazos para a postagem dos relatórios em sistema do Ministério da Educação e estabelece critérios para o período de transição entre a mudança de formatos de relatório.

REFERÊNCIAS

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008** sistemas de gestão da qualidade – requisitos. 2008.

ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 15419:2006** sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO:2000 nas organizações educacionais.

AUGUSTO, R.;BALZAN, N.C. A vez e a voz dos dos coordenadores das CPAs das IES de Campinas que integram o SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 597-622, dez. 2007.

BRASIL. Lei 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**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

BRASIL. Portaria Nº 2.051, de 9 de Julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 abr. 2004.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 20 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

INMETRO- INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. **O que é ISO?** In: site INMETRO. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/o-que-iso.asp>. Acesso em 27 de agosto de 2016.

LACERDA, L. L. V. SINAES, teoria e prática: pressupostos epistemológicos em oposição. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 1, p. 87-104, mar. 2015.

MABA, E. G.; MARINHO, S. V. A autoavaliação institucional no processo de tomada de decisão em IES: estudo de caso das faculdades SENAC/SC. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 2, p. 455-480, jul. 2012.

_____.Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). **Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-Avaliação das Instituições**. Brasília, DF: MEC/CONAES/SESU/INEP. 2004.

_____.Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). **Nota Técnica Nº065: Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional**. Brasília, DF: MEC/CONAES/SESU/INEP. 2014.

SILVA, C. M. da; GOULART, E. E. **A função da comunicação na autoavaliação das Instituições de Ensino Superior do ABC paulista**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. 47, p. 231-247, jan./mar. 2013.