



**UNILASALLE**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE**

RENATO SILVA

**SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
PRIVADAS: UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM BASE NO SISTEMA  
NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES)**

CANOAS, 2016

RENATO SILVA

**SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
PRIVADAS: UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM BASE NO SISTEMA  
NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientação: Profa. Dra. Dirléia Fanfa Sarmento

CANOAS, 2016

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586s Silva, Renato.

Sustentabilidade financeira das instituições de ensino superior privadas [manuscrito]: um modelo de gestão estratégica com base no sistema nacional de avaliação superior (SINAES) / Renato Silva – 2017.  
184 f.; 30 cm.

Tese (Doutorado em Educação) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2017.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dra. Dirléia Fanfa Sarmento”.

1. Educação. 2. Gestão estratégica. 3. Balanced scorecard. 4. Instituições de ensino superior privadas. I. Sarmento, Dirléia Fanfa. II. Título.

CDU: 378

Bibliotecário responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

RENATO SILVA

**SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
PRIVADAS: UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM BASE NO SISTEMA  
NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Educação.

Aprovado pela Banca Examinadora em 23 de dezembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Dirléia Fanfa Sarmiento  
Centro Universitário La Salle – UNILASALLE/Canoas-RS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Denise Macedo Ziliotto  
Centro Universitário La Salle – UNILASALLE/Canoas-RS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Suzana Salvador Cabral Gianotti  
Centro Universitário La Salle – UNILASALLE/Canoas-RS

---

Prof. Dr. Edison Saturnino  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS/Porto Alegre-RS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Mary Rangel  
Universidade Federal Fluminense – UFF/ Niterói-RJ

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a *Deus e a minha família* por me ampararem nos momentos difíceis e me darem força interior para superar as dificuldades.

Em especial, à *Profa. Dra. Dirléia Fanfa Sarmiento*, minha orientadora, por sua ajuda nos momentos mais críticos, por acreditar no futuro desta pesquisa e contribuir para o meu crescimento profissional. Seu incentivo e participação em todos os momentos da construção desta pesquisa foram sensacionais.

Ao Centro Universitário La Salle (UNILASALLE) e aos amigos que fizeram parte desses momentos sempre me ajudando e incentivando a realização de mais este sonho.

*Chega um momento em sua vida,  
que você sabe:  
Quem é imprescindível para você,  
quem nunca foi,  
quem não é mais,  
quem será sempre!*

*Charles Chaplin*

*O que quer que você possa fazer ou  
sonhe que o possa, FAÇA-O”*

*Johann Goethe*

*O homem só pode tornar-se  
verdadeiramente homem através de  
educação. Ele não é nada senão o  
que a educação faz dele.*

*Immanuel Kant*

## RESUMO

A pesquisa qualitativa, de cunho aplicado, tem como foco a proposição de um Modelo de Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior Privadas (MGE/IES), tendo em vista a sustentabilidade financeira dessas Instituições. Parte do pressuposto que a gestão estratégica é um dos elementos centrais para a efetivação do que preconizam as dimensões presentes no Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e a perenidade das IES privadas. Diante disso, o referido Modelo foi desenvolvido tendo como referências: a) as dimensões avaliativas constantes no Sistema de Avaliação da Educação Superior, e b) os pressupostos teóricos-metodológicos atinentes à gestão estratégica, destacando-se, dentre eles, o Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard (BSC)*, o *Business Model Canvas* e o Ciclo do PDCA. Para a construção dos pilares estruturantes do MGE/IES, foi realizada uma revisão da literatura acerca da temática em pauta. Com base em tal estudo, o Modelo de Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior Privadas foi estruturado em cinco etapas: Etapa 1: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior; Etapa 2: Planejamento Estratégico; Etapa 3: Estruturação do planejamento estratégico nos blocos de negócio do *Business Model Canvas*; Etapa 4: Categorização dos blocos de negócios do *Business Model Canvas* nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*; Etapa 5: Monitoramento dos indicadores e avaliação contínua dos resultados com base no PDCA. Almejamos que a revisão de literatura, acerca da temática investigativa, possa contribuir para o avanço nas discussões acerca da gestão estratégica nas IES privadas, especialmente, no que se refere às inter-relações entre a gestão e a qualidade da educação superior com sustentabilidade financeira. Além disso, esperamos que o modelo desenvolvido se constitua numa referência teórico-metodológica que possa ser adotada pelas IES privadas, contribuindo para a gestão da sustentabilidade financeira dessas Instituições.

**Palavras chave:** Modelo de Gestão Estratégica- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) – o Planejamento Estratégico - *Balanced Scorecard (BSC)* - *Business Model Canvas* - Ciclo do PDCA.

## ABSTRACT

The applied qualitative research has focused on proposing a Strategic Management Model for Private Higher Education Institutions ('MGE/IES'), in view of the financial sustainability of these Institutions. The research has taken from the assumption that strategic management is one of the central elements for the accomplishment of what the dimensions of the Higher Education Assessment System ('SINAES') and the perennality of private 'IES' have been. Therefore, the aforementioned Model has been developed with reference to: a) the evaluative dimensions contained in the Higher Education Evaluation System, and b) the theoretical and methodological assumptions related to strategic management, such as the Strategic Planning, the Balanced Scorecard (BSC), the Business Model Canvas, and the PDCA Cycle. For the construction of the structuring pillars of the 'MGE/IES', a review of the literature on that subject has been carried out. Based on this study, the Strategic Management Model for Private Higher Education Institutions has been structured in five stages: Stage 1: National System of Evaluation of Higher Education; Stage 2: Strategic Planning; Step 3: Structuring of the strategic planning in the business blocks of the Business Model Canvas; Stage 4: Categorization of the business blocks of the Business Model Canvas at four perspectives of the Balanced Scorecard (BSC); Stage 5: Monitoring of the indicators and ongoing evaluation of results based on the PDCA. We have expected that the literature review on the research topic can contribute to the advancement of the discussions about strategic management in private 'IES', especially regarding to the interrelations between management and the quality of higher education with financial sustainability. In addition, we have expected that the developed model will constitute into a theoretical-methodological reference that can be adopted by the private 'IES', contributing to the management of the financial sustainability of these Institutions.

**Keywords:** Strategic Management Model - National System of Evaluation of Higher Education ('SINAES') - Strategic Planning - Balanced Scorecard (BSC) - Business Model *Canvas* - PDCA cycle.

## RESUMEN

La investigación cualitativa de carácter aplicado, se centra en la propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica para las instituciones de educación superior privada (MGE/IES), con miras a la sostenibilidad financiera de estas instituciones. Se supone que la gestión estratégica es un elemento clave para la eficacia de la prescripción de las dimensiones implicadas en el Sistema de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) y la sostenibilidad de las IES privadas. Por lo tanto, el modelo anterior se ha desarrollado tomando como referencias: a) las constantes dimensiones de evaluación en el Sistema de Evaluación de la Educación Superior, y b) los supuestos teóricos y metodológicos relacionados con la gestión estratégica, destacando, entre ellos, el Plan Estratégico, el Balanced Scorecard (BSC), el lienzo de modelo de negocio y el Ciclo PDCA. Para la construcción de los pilares estructurales MGE/IES, se realizó una revisión de la literatura sobre el tema en cuestión. En base a este estudio, el Modelo de Gestión Estratégica para instituciones de educación superior privada se dividió en cinco etapas: Etapa 1: Sistema Nacional de Educación Superior; Paso 2: Planificación Estratégica; Paso 3: Estructuración de la planificación estratégica de negocios en los bloques de la tela Modelo de Negocio; Paso 4: Categorización de los bloques comercial Modelo de lona en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC); Paso 5: Indicadores de seguimiento y la evaluación continua de los resultados sobre la base de PDCA. Nuestro objetivo es que la revisión de la literatura, sobre el tema de investigación, puede contribuir a los avances en las discusiones sobre la gestión estratégica en las instituciones privadas, especialmente en lo que se refiere a las interrelaciones entre la gestión y la calidad de la educación superior con la sostenibilidad financiera. Además, esperamos que el modelo desarrollado para constituir un marco teórico y metodológico que puede ser adoptado por las instituciones privadas, lo que contribuye a la gestión de la sostenibilidad financiera de estas instituciones.

**Palabras clave:** Modelo de gestión estratégica Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) - Planificación Estratégica - Balanced Scorecard (BSC) - Lona del modelo de Business- Ciclo PDCA.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Eixos temáticos das Dissertações e Teses.....	25
Figura 2 – Requisitos do marco regulatório da avaliação institucional das IES.	35
Figura 3 – Estrutura Avaliativa do SINAES.....	38
Figura 4 – Articulação do PDI/PPI/PPC.....	45
Figura 5 – Questionário do Estudante: tipos de questões.....	57
Figura 6 – Modelo de Gestão Estratégica para as IES privadas.....	64
Figura 7 – MGE/IES- Etapa 1: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.....	66
Figura 8 – MGE/IES- Etapa 2: Planejamento Estratégico.....	69
Figura 9 – Níveis hierárquicos para o planejamento estratégico.....	70
Figura 10 – Articulação da Estratégia com a visão e missão da IES.....	77
Figura 11 – Circuito fechado na Gestão.....	79
Figura 12 – Matriz <i>Swot</i> .....	84
Figura 13 – Correlação da análise de ambientes.....	86
Figura 14 – MGE/IES- Etapa 3: <i>Business Model Canvas</i> .....	91
Figura 15 – Cadeia de Valores de Porter.....	95
Figura 16 – Aplicação da cadeia de valor nas IES.....	97
Figura 17 – Modelo de Negócio <i>Canvas</i> para as IES privadas.....	106
Figura 18 – MGE/IES- Etapa 4: <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) com <i>Canvas</i> .....	109
Figura 19 – <i>Balanced Scorecard-BSC</i> .....	110
Figura 20 – Metas Estratégicas x Causa e Efeito: <i>Serviços a Clientes</i> .....	113
Figura 21 – Uso conjunto da avaliação da qualidade e do <i>Balanced Scorecard</i> .....	114
Figura 22 – Ciclo do PDCA.....	120
Figura 23 – Etapas dos Métodos Indicadores e Mensuração de Desempenho	121

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – SINAES: Requisitos legais e normativos.....	36
Quadro 2 – Estrutura do Relatório de Auto Avaliação Institucional.....	41
Quadro 3 – Eixos e dimensões avaliativas do SINAES.....	42
Quadro 4 – Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional.....	43
Quadro 5 – Eixo 2: Desenvolvimento Institucional.....	44
Quadro 6 – Eixo 3: Políticas Acadêmicas.....	47
Quadro 7 – Eixo 4: Políticas de Gestão.....	51
Quadro 8 – Eixo 5: Infraestrutura Física.....	53
Quadro 9 – Eixos e Respectivos Pesos Atribuídos.....	54
Quadro 10 – Questões Orientadoras Para a Realização do Diagnóstico.....	67
Quadro 11 – <i>Workflow</i> Para o Processo de Planejamento Estratégico.....	73
Quadro 12 – Mapeamento de Dissertações e Teses: Modelos e ferramentas de gestão.....	158
Quadro 13 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação ).....	159
Quadro 14 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação).....	160
Quadro 15 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação).....	161
Quadro 16 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação).....	162
Quadro 17 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação).....	163
Quadro 18 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação).....	164
Quadro 19 – Mapeamento de Dissertações e Teses de 2004 a 2006 – SINAES.....	165
Quadro 20 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação).....	166
Quadro 21 – Mapeamento de Dissertações e Teses de 2007 a 2009 – SINAES.....	167
Quadro 22 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	168
Quadro 23 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	169
Quadro 24 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	170
Quadro 25 – Mapeamento de Dissertações e Teses de 2010 a 2012 – SINAES.....	171
Quadro 26 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	172
Quadro 27 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	173
Quadro 28 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	174

Quadro 29 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	175
Quadro 30 – Mapeamento de Dissertações e Teses de 2013 a 2016 – SINAES.....	176
Quadro 31 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	177
Quadro 32 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	178
Quadro 33 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	179
Quadro 34 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	180
Quadro 35 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	181
Quadro 36 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	182
Quadro 37 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	183
Quadro 38 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação).....	184

## LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MGE	Modelo de Gestão Estratégica
PDCA	<i>Plan</i> (planejar), <i>Do</i> (executar), <i>Check</i> (verificar) and <i>Act</i> (agir)
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2</b>	<b>A PESQUISA E OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	21
<b>2.1</b>	<b>Caracterização do estudo</b> .....	21
<b>2.2</b>	<b>A Relevância, o problema, a tese e os objetivos da investigação</b> .....	23
2.2.1	<i>A relevância do estudo</i> .....	23
2.2.2	<i>O problema, a tese e os objetivos da investigação</i> .....	26
<b>3</b>	<b>EDUCAÇÃO SUPERIOR: CONTEXTO E DISPOSITIVOS LEGAIS</b> ....	29
<b>3.1</b>	<b>Educação Superior: um olhar a partir da década oitenta</b> .....	29
<b>3.2</b>	<b>Avaliação da qualidade da Educação Superior</b> .....	33
3.2.1	<i>A avaliação da IES: a autoavaliação institucional interna e a avaliação institucional externa</i> .....	39
3.2.2	<i>A avaliação dos cursos de graduação</i> .....	55
3.2.3	<i>A avaliação dos estudantes: o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)</i> .....	57
<b>4</b>	<b>POR UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS</b> .....	60
<b>4.1</b>	<b>O Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior Privada</b> .....	60
<b>4.2</b>	<b>Gerenciando o Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior (MGE/IES)</b> .....	65
4.2.1	<i>Etapa 1: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior</i> .....	66
4.2.2	<i>Etapa 2: Planejamento Estratégico</i> .....	69
4.2.2.1	<i>A Missão, a Visão e os Valores</i> .....	74
4.2.2.2	<i>A Análise Ambiental</i> .....	83
4.2.3	<i>Etapa 3: Estruturação do Planejamento Estratégico nos Blocos de Negócio do Business Modelo Canvas</i> .....	90
4.2.3.1	<i>Segmentos de Clientes</i> .....	93
4.2.3.2	<i>Proposta de Valor</i> .....	94
4.2.3.3	<i>Canais</i> .....	100
4.2.3.4	<i>Relacionamento com os Clientes</i> .....	101
4.2.3.5	<i>Fontes de Receita</i> .....	102

4.2.3.6	Recursos Principais.....	102
4.2.3.7	Atividades-Chave.....	103
4.2.3.8	Parcerias Principais.....	103
4.2.3.9	Estrutura de Custo.....	103
4.2.4	<i>Etapa 4: Categorização dos Blocos de Negócios do Business Modelo Canvas nas Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).....</i>	108
4.2.5	<i>Etapa 5: Monitoramento dos Indicadores e Avaliação Contínua dos Resultados com Base no PDCA.....</i>	119
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	123
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	127
	<b>APÊNDICE A – Mapeamento de Dissertações e Teses: Modelos e Ferramentas de Gestão.....</b>	158

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa qualitativa, de cunho aplicado, tem como foco a proposição de um Modelo de Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior privadas (MGE/IES), tendo em vista a sustentabilidade financeira dessas Instituições de Ensino. Parte do pressuposto que a gestão estratégica é um dos elementos centrais para a efetivação do que preconizam as dimensões presentes no SINAES e a perenidade das IES privadas. Diante disso, o referido Modelo foi desenvolvido tendo como referências: a) as dimensões avaliativas constantes no Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e b) os pressupostos teóricos-metodológicos atinentes à gestão estratégica, destacando-se dentre eles o Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard (BSC)*, o *Business Model Canvas* e o Ciclo do PDCA.

O estudo proposto articula temáticas aprofundadas nas duas linhas de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Educação, a saber: educação de qualidade e indicadores (aprofundados pela orientadora dessa Tese, a qual pertence à linha Formação de Professores, teorias e práticas educativas) e a gestão educacional (aprofundados na linha Gestão, Educação e Políticas Públicas).

Ao trazermos à tona a ideia de gestão acadêmico-administrativa, defendemos a necessidade de haver uma articulação entre as dimensões e respectivos indicadores presentes no SINAES com a gestão estratégica nas IES privadas, pois, inegavelmente, além de sua representatividade no contexto nacional, existe uma relação de interdependência entre elas. Ou seja, para se propiciar uma educação de qualidade, é necessário que haja investimentos em recursos humanos, materiais e de estrutura física, com resultados positivos decorrentes para novos investimentos. Assim, para que uma IES privada se torne competitiva num mercado consolidado, onde prevalece a maior oferta que a demanda, elas devem procurar aperfeiçoar continuamente seus produtos-cursos, serviços e processos e, também, adaptar sua estrutura organizacional à realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades externas. Conforme salienta Morin (2002, p.22):

O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm a estrutura para analisar o novo. Entretanto o novo brota sem parar. E quando o inesperado se manifesta, é

preciso ser capaz de rever nossas teorias e ideias, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo.

A gestão é um processo pragmático que cada vez mais requer uma visão estratégica de longo prazo, direcionada para a satisfação das partes interessadas (alunos, mantenedores, colaboradores, governo, sociedade, entre outros...). A ciência da gestão estratégica nas IES tem tudo a ver com o aprendizado, ou seja, é uma ciência de aprender as circunstâncias e agir de acordo com elas, na busca constante da eficiência dos resultados propostos, tantos para a qualidade na educação como nos retornos requeridos pelos mantenedores. A gestão é a busca de critérios para a tomada de decisão com base em evidência empírica e no seu valor preditivo, de forma a se antecipar aos fatos, com o propósito de agregar valor.

A relevância do estudo dá-se pela importância do planejamento estratégico efetivo do negócio-educação, como instrumento de gestão educacional para uma educação de qualidade com sustentabilidade, diante da necessidade premente verificada por uma maior capacitação dos gestores em seus processos decisórios, de modo a maximizar as possibilidades de satisfação dos alunos-clientes, mantenedores e demais partes interessadas nos resultados obtidos no processo de gestão educacional.

Dessa forma, estudar a gestão das IES privadas num ambiente concorrencial instalado é primordial, à medida que as dificuldades de captação, retenção de alunos e manutenção das atividades educacionais estão relacionadas com a tomada de decisões por parte dos gestores que nem sempre possuem uma formação em termos de gestão estratégica. Até porque, geralmente nas IES privadas, os gestores são professores que assumem a função como gestores e coordenadores dos produtos - cursos. Portanto, faz-se necessária a busca de uma maior profissionalização da gestão das IES, pois o aperfeiçoamento contínuo da gestão dos Cursos e Serviços é essencial.

As IES devem dispor de informações para a avaliação da qualidade e da melhoria continuada, mediante instrumentos relacionados com o aluno, com o desempenho dos serviços e, preferencialmente, comparando, sempre que possível, a IES com a concorrência, com referenciais de excelência e aspectos financeiros. Vale destacar que a avaliação da qualidade educacional não é algo restrito às autoridades educacionais, sendo que a própria comunidade educativa avalia

constantemente os padrões de desempenho de uma determinada IES. Assim, somos avaliados continuamente.

As IES só têm seu papel cumprido quando todos os atores do corpo social envolvidos: professores, alunos, gestores, coordenadores, supervisores, equipe técnica e de apoio administrativo, pais e a própria sociedade, tornam-se integrantes reais de um processo incessante de aperfeiçoamento dos serviços educativos prestados pela organização (RAMOS, 1993).

Freitas (1994) e Gomes (1999) corroboram com essa colocação, à medida que as IES, como instituições sociais, só conseguem manter-se no mercado enquanto estiverem atendendo aos anseios e às necessidades da sociedade, naquilo em que está sendo ofertado, ou seja, a IES está cumprindo a sua missão (razão de ser) de forma eficiente, pois há o reconhecimento externo, de que a missão de transmissão do conhecimento, do desenvolvimento pedagógico, da extensão e da pesquisa, está sendo verdadeiramente realizado e satisfazendo todos os *stakeholders*.

Mesmo que algumas IES sejam organizações sem fins lucrativos, tal fato não as desresponsabiliza de terem resultados econômicos positivos, independentemente da necessidade legal avaliativa de praticarem suas atividades fim: ensino, pesquisa, extensão, gestão da infraestrutura, produção científica, cultural, dentre outras, e integração com a comunidade local nas soluções de problemas regionais. Beurem (1999, p.48) destaca que: “Entende-se como entidades sem fins lucrativos, quando seu resultado, superávit ou déficit é revertido para seu patrimônio, por este pertencer à sociedade em seu todo”.

A gestão profissional nas IES para as múltiplas funções (ensino, pesquisa e extensão) requer eficiência e eficácia, por meio de uma melhor utilização de seus recursos, avaliados por medidas de desempenho e até mesmo, quando possível, a prática da meritocracia por objetivos alcançados.

Nos últimos anos, em especial a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), a expansão no ensino brasileiro deu-se de forma qualitativa e quantitativa nas IES, principalmente em termos de número de matrículas, qualificação do corpo docente e na criação de programas de pós-

graduação, por meio de uma maior oferta de vagas provocado pelo aumento de IES, gerando um aumento significativo na oferta de cursos de graduação<sup>1</sup>.

Com esse aumento desenfreado de IES privadas competidoras, a busca por uma gestão estratégica eficaz que vise aumentar a produtividade, com a oferta de produtos–cursos requeridos pelo mercado de trabalho e serviços prestados aos seus clientes-alunos, tornou-se condição *sine qua non*, para a criação de valor nas IES privadas.

A partir destas questões, Meyer (1998) descreve de forma genérica algumas características que preocupam as IES privadas, a saber: dependência das mensalidades, qualificação do corpo docente, evasão, pesquisa incipiente, alta concentração de cursos noturnos, salas de aulas superlotadas e proliferação de cursos de baixo custo operacional.

Frauches (2010, p.215), ao responder sobre gestão e avaliação nas IES: “Quais fatores você apontaria como prioritários para as instituições privadas de ensino superior quando elas adotam um modelo de gestão?” O autor responde: “O modelo de gestão não é mais importante componente para o sucesso de qualquer empresa, seja educacional ou não”. Os valores humanos, os profissionais no comando dessas instituições é que fazem a diferença. Saber recrutar e selecionar esses valores, identificar adequadamente suas competências e habilidades são os desafios para os mantenedores, quando esses mesmos não preencherem esses requisitos para dirigirem as mantidas. O mundo acadêmico não tem sido farto na oferta desses profissionais, por falta de habilidades para a gestão acadêmica e administrativa. Segundo o autor, a junção dessas duas funções não tem sido atraente para os gestores educacionais, e é outro desafio.

Feitas tais considerações, o projeto está organizado em seis capítulos, sendo que, no primeiro, contextualizamos a temática investigativa.

No segundo, *A pesquisa e os procedimentos metodológicos*, caracterizamos o estudo, descrevemos as justificativas que conferem relevância pessoal-profissional; acadêmica-científica e social à pesquisa; apresentamos o problema, a tese e os objetivos da investigação.

---

<sup>1</sup> Segundo o Censo da Educação Superior no Brasil (2015) existem 33 mil cursos de graduação com 8.033.574 alunos matriculados no ensino superior. O número supera a estatística de 2014 em 2,5%, quando havia 7.839.765 matriculados. São 2.364 instituições de ensino superior, das 6,1 milhões de novas vagas em instituições públicas e privadas de ensino superior, somente 42,1% estão preenchidas e 13,5% das vagas remanescentes foram ocupadas.

No terceiro, *O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)*, contextualizamos a educação superior no cenário educacional brasileiro e os dispositivos legais que orientam a ação educativa nesse nível de ensino. Apresentamos, também, os fundamentos do Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que se constitui em elemento central do modelo de gestão estratégica, foco do estudo em tela.

No quarto, *Por um modelo de gestão estratégica*, apresentamos o Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior Privada desenvolvido, tendo como base as dimensões avaliativas do SINAES, articulando ferramentas de gestão estratégica que contemplam o planejamento, execução e monitoramento e avaliação contínua.

No quinto capítulo, *Considerações finais*, retomamos em termos de síntese, a relevância do estudo; a trajetória percorrida para a realização da investigação, salientando os principais resultados encontrados; os limites e as perspectivas para estudos futuros.

## 2 A PESQUISA E OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, focalizamos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. São apresentadas as justificativas que conferem relevância pessoal-profissional; acadêmica-científica e social à investigação e aos procedimentos metodológicos que serviram como eixo condutor para a realização da pesquisa.

### 2.1 Caracterização do Estudo

Vergara (2003, p. 11) destaca que

[...] a ciência é uma das formas de se ter acesso ao conhecimento. Outras formas são a filosofia, a mitologia, a religião, a arte, o senso comum, por exemplo. Em muitos pontos essas formas interagem, mas são diferentes em seu núcleo central. A atividade básica da ciência é a pesquisa. Todavia, convém não esquecer que as lentes do pesquisador, como as de qualquer mortal, estão impregnadas de crenças, de paradigmas, valores. Negar isso é negar a própria condição humana de existir [...] basta também recordar que a ciência busca oferecer explicações acerca de um fenômeno, mas não é dogma; logo é discutível. É efervescência de reflexões, discussões, contradições, sistematizações e ressystematizações que lhe dão vitalidade.

Dessa forma, externalizamos que nosso olhar acerca da gestão das IES é um fenômeno complexo, pois envolve diferentes cenários e fatores que se inter-relacionam de forma interdependente.

De acordo com a categorização proposta por autores, tais como Vergara (2003); Gil (1999); Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), Kauark, Manhães e Medeiros (2010); quanto à natureza, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa aplicada. Para Vergara (2003, p. 46),

a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo, no nível da especulação.

Assim, conforme explicam Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), a pesquisa aplicada

[...] visa a gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução

de problemas específicos da realidade. Envolve verdades e interesses locais. A fonte das questões de pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é oferecer soluções potenciais para os problemas humanos. A pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, empregando um referencial teórico de determinada área de saber, e à apresentação de soluções alternativas.

Assim, no caso em pauta, é a proposição de um modelo de gestão estratégica para IES privadas. A compreensão dos aspectos derivados da realidade das IES apresenta alguns empecilhos que surgem a partir da análise desta mesma realidade, ou seja, em razão de sua complexidade oriunda das relações existentes entre seus integrantes, e pelas suas relações com o ambiente externo no qual estão inseridas.

Nesse sentido, emergem algumas limitações de natureza teórica e metodológica caracterizando-se como fatores restritivos a este estudo. O primeiro aspecto limitador refere-se ao método adotado. O estudo busca adequar e propor um modelo de gestão estratégica integrado, congregando teorias relacionadas à estratégia nas organizações, para as IES privadas. O método de estudo tende a reduzir os resultados obtidos ao conjunto das IES privadas. Porém, esta limitação não impede a adequação do modelo de gestão para sua utilização nas IES privadas em geral.

Outra consideração importante é que o presente trabalho não se propõe em nenhum momento a classificar em termos de certo ou errado, bom ou ruim, os métodos atualmente utilizados pelas IES privadas, das atuais tendências do ensino no conjunto de universidades privadas, de qualquer natureza. O que se propõe é a criação de um novo modelo de gestão às IES privadas, no propósito de oferecer uma ferramenta estratégica que possa elevar em termos de eficácia as formas de gestão nas IES privadas até então existentes.

Por último, deve-se entender que o estudo parte da premissa de conhecimento prévio nas IES do Sistema Nacional de Avaliação Superior (Sinaes) e da existência do Planejamento Estratégico – PE, nas IES privadas. Não cabe ao modelo julgar o quanto ele é certo ou errado o que está sendo feito nas IES, mas sim, com o uso continuado da ferramenta proposta, esperamos a ampliação do conhecimento estratégico ampliado e integrado, para a eficácia de gestão nas IES privadas.

## 2.2 A Relevância, o problema, a tese e os objetivos da investigação

### 2.2.1 A relevância do estudo

Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009, p.36) destacam que

a gestão contemporânea requer do profissional que atua em organizações certo nível de familiaridade com o método científico, buscando tomadas de decisão baseadas em fatos e não em suposições. É aí que reside a importância de saber pesquisar empregando procedimentos metodológico-científicos.

Dessa forma, o interesse em focalizar a temática investigativa em tela está relacionado à trajetória profissional deste pesquisador e pela constatação do número reduzido de pesquisas já produzidas sobre o tema em pauta, no contexto brasileiro, em especial para o ensino superior privado, o que indica a necessidade de compreensão e aprofundamento desta temática, para o meio acadêmico e social.

No que se refere a minha trajetória como gestor e pesquisador universitário, é destacada a atuação como professor (desde 1995) e como gestor universitário (desde 2000) exercendo, neste período, dez anos dedicados ao cargo de Pró-reitor de Administração e Planejamento em dois Centros Universitários, onde tive oportunidade de participar de vários processos avaliativos internos e externos de Cursos e Institucional, para o credenciamento e renovação de reconhecimento de Centro Universitário.

No âmbito do Mestrado em Economia com ênfase em Controladoria, realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), desenvolvi e estruturei uma proposta de gestão estratégica para as IES, fundamentado no modelo do *Balanced Scorecard (BSC)*. Desse estudo, resultaram as publicações dos seguintes livros: *Balanced Scorecard – Gestão do Ensino Superior*<sup>2</sup>, *Planejamento Estratégico e Inteligência Competitiva*<sup>3</sup> e *Controladoria Estratégica*<sup>4</sup>.

Nesse percurso, a preocupação com a questão da educação de qualidade, a gestão com sustentabilidade focada no aluno, e os indicadores de avaliação externa no nível superior têm sido uma constante. Nesse contexto, para manter um nível de excelência de acordo com as exigências das disposições legais que regulam a

---

<sup>2</sup> Publicado pela Editora Juruá, em 2009.

<sup>3</sup> Publicado pela Editora Natural, em 2012, no formato digital.

<sup>4</sup> Publicado pela Editora CNEC, em 2013.

Educação Superior, é necessário que a IES tenha condições de fazer investimentos que, por vezes, pode comprometer a sustentabilidade financeira, especialmente, se elas forem IES privadas.

Por isso, nessa minha atuação como professor-gestor, tenho interesse em aprofundar, em nível de doutorado, a questão da educação de qualidade e a sustentabilidade no Ensino Superior, tendo presente o Sistema de Avaliação Externa que avaliam por meio de suas dimensões a qualidade e sustentabilidade das IES públicas e privadas. Associado a isso, desejo refletir sobre as implicações do que postula tal sistema, em suas dimensões avaliativas, para a gestão acadêmico-administrativa das IES privadas.

Marconi e Lakatos, (2006, p. 245) referem que

a tese de doutoramento constitui-se em um trabalho original de pesquisa, devendo o estudioso conhecer a fundo quanto já foi dito sobre o mesmo tema. Prende-se à maturidade e à capacidade de trabalho do candidato. Para uma pesquisa eficiente, há que se observar três regras básicas:

- a) precisão: ou exatidão dos dados no que diz respeito à pesquisa. Há que se observar as referências bibliográficas, origem dos documentos, datas e outros detalhes. A precisão deve acompanhar o pesquisador em todo o desenrolar de seu trabalho, do início ao fim, evitando, dessa forma, perda de tempo;
- b) exatidão: significa exaurir o assunto, anotando os dados interessantes ou alguma passagem útil ao trabalho. Todavia, essas anotações devem estar relacionadas e limitadas ao tema escolhido. Uma boa leitura pode indicar as diretrizes e o caminho a seguir, para a obtenção da real pesquisa;
- c) clareza: ou qualidade do que é inteligível, transparente, distinto. Na tese, devem-se incluir: a análise, a reflexão, a preocupação do pesquisador em informar, explicar e descrever ao leitor determinado assunto.

Assim, no que se refere à relevância acadêmica, destacamos que nos fundamentamos no estudo sistemático realizado por Menegat, Sarmiento e Meirelles (2015). Os autores realizaram um levantamento sobre as dissertações e teses defendidas em Programas de Pós-graduação de Instituições de Ensino Superior localizadas no Brasil, cuja temática investigativa tenha se direcionado para a gestão de Instituições de Ensino Superior Privada. Com base em tal revisão, constatamos a inexistência de trabalhos com o foco do estudo que propomos, o que viabiliza inferir o ineditismo da tese em tela (cf. apêndice A). A figura 1 ilustra, em termos de síntese, os eixos temáticos oriundos da categorização temática realizada pelos autores.

Figura 1 – Eixos temáticos das Dissertações e teses



Fonte: Elaborado a partir de Menegat, Sarmento e Meirelles (2015).

Enfatizamos que a análise do conjunto das dimensões avaliativas do SINAES viabiliza identificarmos que as questões atinentes à gestão da IES transversalizam tais dimensões. Nesse sentido, reiteramos a relevância do estudo que nos propomos a realizar, cujo foco é a proposição de um modelo de gestão estratégico para as IES privadas que considere as dimensões avaliativas presentes no SINAES. Outrossim, salientamos que nossa ênfase recai sobre o Eixo 4-Políticas de Gestão, focalizando a Dimensão 6, denominada Organização e Gestão da Instituição. Diante disso, procedemos também a uma revisão no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando o descritor SINAES. Com tal descritor, foram encontrados duzentos e oitenta registros (cf. apêndice A). Contudo, não encontramos nenhum trabalho realizado que esteja dentro do escopo do que propomos.

Por fim, a relevância deste estudo pode ser atribuída a vários fatores, por exemplo: a) o número reduzido de estudos acerca da relação entre gestão acadêmico-administrativa e sistema de avaliação externa nas IES privadas; b) os custos das IES estão ficando mais elevados forçando maior eficiência em termos de gestão institucional; b) a sociedade está exigindo do sistema de ensino superior uma

maior contribuição ao desenvolvimento nacional, por meio da formação de egressos qualificados que requerem uma colocação rápida no mercado de trabalho. Neste contexto, as IES têm que oferecer evidências à sociedade, da qualidade de sua ação por meio das avaliações externas e da administração geral da instituição; c) o mercado de trabalho globalizado reclama níveis maiores de qualidade do ensino e, ainda, todo aluno tem o direito de conhecer os dados e especificações acerca da efetividade e qualidade oferecidas pela instituição em que ingressa e que desenvolve sua formação.

### 2.2.2 O problema, a tese e os objetivos da investigação

Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009, p.31), ao se referirem à pesquisa, ressaltam que

pesquisar significa realizar empreendimentos para descobrir, para conhecer algo. A pesquisa constitui um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento. Consiste na tentativa de desvelamento de determinados objetos. É a busca de uma resposta significativa a uma dúvida ou problema. Fazer pesquisa é indagar-se, inquietar-se e, diante disso, ir em busca de conhecimentos, observações e investigações que permitam a realização de uma ação coerente com esta realidade. A vivência investigada e reflexiva sobre a prática funciona como a possibilidade da formação de um profissional autônomo. O ato de refletir na e sobre a prática exige um esforço de descentração dela a fim de poder analisá-la criticamente.

Dessa forma, segundo Gil (1999, p.82), a escolha de uma temática investigativa e, decorrente dela, o problema de investigação requer que se considerem alguns critérios, tais como:

- a) o assunto deve ser de interesse do pesquisador;
- b) o assunto deve apresentar relevância teórica e prática;
- c) o assunto deve ser adequado à qualificação do pesquisador;
- d) deve haver material bibliográfico suficiente e disponível;
- e) o pesquisador deve dispor de tempo e outras condições de trabalho necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

No processo de construção da pesquisa para a criação de um novo modelo de gestão estratégica para as IES privadas, o foco de resultado final está direcionado para a prática. Ao propor a adoção de um novo modelo experimental, busca-se atender a natureza das IES privadas como sendo organizações

prestadoras de serviço com funções, atividades, recursos e objetivos a serem operacionalizados para o conhecimento.

Nesse contexto, o desenvolvimento desse trabalho torna-se relevante, à medida que é entendido como incentivador da melhoria da qualidade de ensino, do atendimento à comunidade, do desenvolvimento da pesquisa e da extensão, e dos seus resultados decorrentes para a satisfação das partes interessadas (mantenedores, professores, pessoal técnico administrativo, sociedade, e, dos acionistas, no caso de IES com ações negociadas em bolsa de valores mercado aberto).

Assim, com base na revisão realizada, é possível constatar que ainda existe um vasto campo de pesquisa aberto em relação à qualidade da educação superior vista sob a ótica da avaliação externa e suas implicações em termos de gestão educacional.

Diante do exposto, o *problema de investigação* é: *Quais os fundamentos teórico-metodológicos devem ser contemplados para a construção de um Modelo de Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior Privada que contribua para a efetivação das dimensões avaliativas do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), especialmente aquela relativa à sustentabilidade financeira?*

Com base no problema de investigação, propomos a seguinte *tese*: *A qualidade educacional, nas dimensões estabelecidas e avaliadas pelo SINAES, está diretamente relacionada à sustentabilidade financeira das IES, e esta sustentabilidade requer a existência de um modelo de gestão estratégica que viabilize a otimização dos investimentos e recursos institucionais.*

A partir do problema de investigação e a tese proposta, traçamos como *objetivo geral*: *Mapear os fundamentos teórico-metodológicos que devem ser contemplados para a construção de um Modelo de Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior Privada que contribua para a efetivação das dimensões avaliativas do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), especialmente aquela relativa à sustentabilidade financeira.*

Em decorrência deste objetivo geral, delineamos os seguintes *objetivos específicos*:

- a) Descrever as dimensões avaliativas do SINAES.

- b) Identificar os fundamentos teórico-metodológicos da gestão estratégica que podem ser adotados para o gerenciamento de instituições educacionais.
- c) Construir o Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior Privada, com base nos fundamentos teórico-metodológicos da gestão estratégica e das dimensões avaliativas do SINAES.

Tendo presente a explicitação dos procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, no próximo capítulo, apresentamos uma contextualização do cenário da Educação Superior no Brasil.

### 3 EDUCAÇÃO SUPERIOR: CONTEXTO E DISPOSITIVOS LEGAIS

Neste capítulo, contextualizamos a educação superior no cenário educacional brasileiro, fazendo um recorte a partir da década de oitenta, destacando os principais dispositivos legais que orientam a ação educativa nesse nível de ensino. Apresentamos, também, os fundamentos do Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que se constitui em elemento central do modelo de gestão estratégica, foco do estudo em tela.

#### 3.1 Educação Superior: um olhar a partir da década oitenta

A década de oitenta constitui-se num marco significativo na história brasileira e, em decorrência para toda a sociedade e organizações, pois demarca a passagem de um sistema ditatorial para um Estado Democrático de Direito, o qual foi firmado pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). O papel e as finalidades da Educação Superior, desde as suas origens, têm sido foco de reflexões em diferentes áreas e segmentos sociais.

Segundo Sousa (2009), na década de oitenta, organizaram-se movimentos em *prol* da redemocratização da sociedade e, como parte dela, a universidade. A reflexão acerca da função dessa instituição e das suas diretrizes basilares foi mobilizada, especialmente, por organizações ligadas a comunidade acadêmico-científica, tais como a Academia Brasileira de Ciências, da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), a Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior (ANDES), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e a Associação Brasileira de Imprensa (ABI). Em decorrência do conjunto de reuniões realizadas,

[...] os presidentes e/ou representantes dessas entidades formaram “um acordo de ação comum no sentido de levar proposições sobre a reestruturação da Universidade brasileira”. Os princípios que nortearam as propostas foram: manutenção e ampliação do ensino público e gratuito; autonomia e funcionamento democrático da Universidade com base em colegiados e cargos de direção eletivos; estabelecimento de um padrão de qualidade para o ensino, a pesquisa, com dotação orçamentária suficiente para sua execução e liberdade de pensamento (SOUSA, 2009, p. 74, grifo da autora).

Tal mobilização contribuiu para que os princípios defendidos fossem contemplados na Constituição Federal de 1988, cujo ensino superior é tratado na seção 1 do capítulo 3 do Título VIII (Da Ordem Social, nos artigos 206 até 214).

Em continuidade ao processo de redemocratização do país, a década de noventa foi profícua para as políticas educacionais brasileiras. De acordo com o que estabelece o Capítulo IV, Art. 43 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), a Educação Superior possui as seguintes finalidades:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 1996).

No Art. 44º dessa Lei, é definido que a educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:

- I - cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;
- II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;
- III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;
- IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino (BRASIL, 1996).

Quando acompanhamos a elaboração do sistema de educação superior no Brasil a partir da LDBEN/96, tida como a última revolução para a expansão do

ensino no Brasil, percebemos que a avaliação é um fator preponderante para essa adaptação, mesmo essa avaliação aplicada pelo Estado utilizando as mesmas regras avaliativas para IES públicas e privadas. É possível perceber que a avaliação institucional se tornou, até os dias de hoje, um mecanismo importante das políticas públicas voltadas para a educação superior. Meyer Júnior (1998, p.175) destaca que

[...] a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que trouxe em seu bojo mudanças relevantes para o sistema educacional e, em particular, para as Instituições de Ensino Superior – IES, refletindo uma orientação voltada para a maior autonomia, descentralização e flexibilidade das instituições. Observa que o legislador preocupou-se não só com a qualidade do ensino ministrado, como também com o desempenho das instituições, que passam a ter critérios qualitativos e quantitativos, além de prazos para seu credenciamento. Inovações como os cursos sequenciais, formas diversificadas de acesso e educação à distância foram também introduzidos, assim como uma nova tipologia de instituições de ensino superior.

Conforme o Decreto Nº 3860, de 09 de julho de 2001 (dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências) as IES são classificadas, quanto a sua categoria administrativa em: a) públicas, as quais são criadas ou incorporadas e mantidas pelo poder público (Federal, Estadual ou Municipal). Nessas Instituições, não há cobrança de matrículas nem de mensalidades; ou b) privadas, as quais são mantidas e administradas por pessoa física ou jurídicas de direito privado (Artigo 1º, alíneas I e II), podendo ser estas com ou sem fins lucrativos (BRASIL, 2001).

Em relação à organização acadêmica, as IES são categorizadas em universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores (Artigo 7º, alíneas I, II e III). As universidades, de acordo com o Artigo 8º, “caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão”, sendo que

§ 1º [...] as atividades de ensino previstas [...] deverão contemplar [...] programas de mestrado ou de doutorado em funcionamento regular e avaliados positivamente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

§ 2º A criação de universidades especializadas, [...] dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa, tanto em áreas básicas como nas aplicadas [...].

§ 3º As universidades somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular,

com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2001).

As Universidades possuem autonomia para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, desde que sejam observados os dispositivos legais vigentes.

Os Centros Universitários “são instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações [...], pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecido à comunidade escolar” (Artigo 11).

As Faculdades são “instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado” (Artigo 12). Devem zelar também pela qualidade do ensino ministrado, mas não estão obrigadas a manter programas institucionais de pesquisa.

As IES privadas (Faculdade, Universidade, ou Centro Universitário) devem ser credenciadas pelo poder público. Isso é importante porque é uma condição que a lei exige para o funcionamento da IES. Portanto, sem o credenciamento, uma instituição não pode oferecer nenhum curso superior. O credenciamento de todas as IES privadas é realizado pelo Ministério da Educação (Sesu/MEC). O consumidor - aluno que ingressar numa instituição sem credenciamento não obterá o seu diploma se a IES não dispuser do credenciamento junto ao Ministério da Educação, portanto, nesse caso, é uma IES irregular.

Os Institutos Superiores de Educação podem ser organizados como unidades acadêmicas de instituições de ensino superior já credenciada, devendo, neste caso, definir planos de desenvolvimento acadêmico (Artigo 14, Parágrafo único).

As IES Públicas e Privadas são submetidas a diferentes procedimentos de criação e credenciamento. O Credenciamento concedido pelo poder público é temporário, de acordo com o que estabelece a Lei nº 9.394/1996. É possível constatar o aumento crescente de instituições privadas, a partir da promulgação da década de noventa, em decorrência da abertura dada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996).

De acordo com a Sinopse Estatística da Educação Superior (INEP, 2015), que se refere à organização acadêmica, as 2.364 Instituições de Ensino Superior,

são assim classificadas: 195 universidades, 149 Centros Universitários, 1980 Faculdades e 40 Institutos Federais (IF) e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). Deste conjunto de IES, 295 são públicas e 2.069 são privadas.

Em 2004, foi instituído o Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior (SINAES), pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, sendo a coordenação e supervisão dos processos avaliativos de competência da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a sua operacionalização de competência do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Tem como objetivo “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” (Art. 1º) e, por finalidade,

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (§ 1º) (BRASIL, 2004).

O Plano de Desenvolvimento da Educação (Brasil, 2007) destaca o compromisso e a responsabilidade das IES para o desenvolvimento sociocultural, econômico e científico do país. Enfatiza que a expansão da educação superior deve ser com qualidade.

A Lei 13.005/2014 aprovou o Plano Nacional de Educação – PNE, com vigência por 10 (dez) anos, estabelecendo em seu Art. 2º as diretrizes orientadoras. Dentre tais diretrizes, retomamos a melhoria da qualidade da educação, em todos os níveis de ensino, a qual retoma e reforça o já explicitado em dispositivos legais anteriores (BRASIL, 2014).

### **3.2 Avaliação da qualidade da Educação Superior**

Conforme exposto na seção anterior, a avaliação da qualidade da Educação Superior é realizada por meio do Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior (SINAES). Ao falarmos em qualidade da educação, temos ciência de que

tal conceito é polissêmico e, diante disso, é necessário situarmos nossa compreensão sobre o mesmo. Para Rios (2006, p. 68-69),

[...] quando se fala em educação de qualidade, está se pensando em uma série de atributos que teria essa educação. A qualidade, então, não seria um atributo, uma propriedade, mas consistiria num conjunto de atributos, de propriedades que caracterizariam a boa educação. Poderíamos dizer, então, que a Qualidade, com maiúscula, é, na verdade, um conjunto de “qualidades” (grifo da autora).

Dias Sobrinho (2003, p. 150) esclarece que

a qualidade em educação não pode estar desgarrada das políticas e das finalidades das sociedades em que as instituições educativas realizam suas atividades de formação e de construção do conhecimento e da cidadania. Em outras palavras, a qualidade requer pertinência. Por sua vez, a pertinência social, que se articula com a ética, tem também de ser promotora da justiça. Educação de qualidade é aquela que, ademais de cumprir com rigor os imperativos da ciência, ajuda a construir patamares mais elevados de uma sociedade plural, justa e democrática. Isto se dá, sobretudo, pela produção de ciência e de tecnologia com valor estratégico para cada sociedade e, obviamente, a formação de profissionais e cidadãos que saibam desempenhar bem suas funções de trabalhadores do conhecimento.

Ao se falar em qualidade da educação superior emerge, também, a discussão acerca da relação entre avaliação e regulação. Conforme Meneghel, Robl e Silva (2006, p. 94) na

[...] relação avaliação/regulação, deve haver um espaço bem definido para ambas; caso contrário, elas podem ser confundidas. Nesse sentido, caso a concepção de avaliação aponte para uma linha de punição e controle, a sua interface com a regulação será intensa, podendo haver uma junção de ambos os processos. Mas quando a concepção de avaliação aponta para a linha formativa, há que se pensar a regulação como um momento posterior à avaliação, separada desta, ainda que dela dependente.

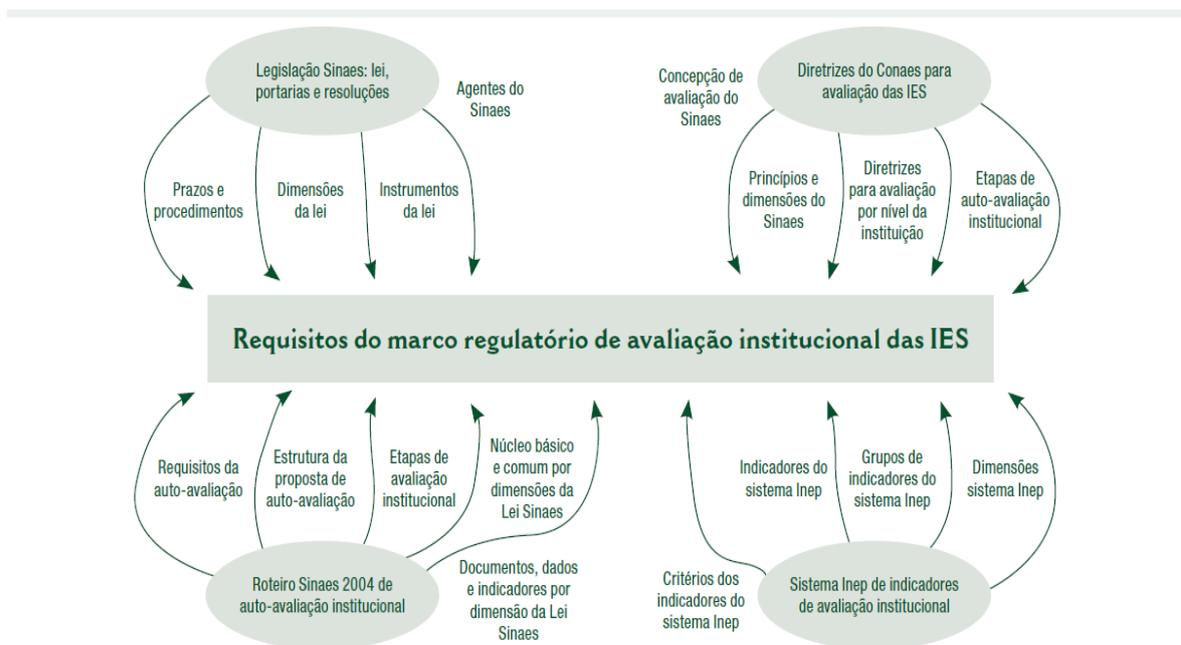
Para Dias Sobrinho (2003, p. 109-110), mais do que a questão do controle, a ênfase na avaliação deve ser em suas dimensões “educativa, formativa, pedagógica, pró-ativa e construtiva” da avaliação, considerando no seu entender que

[...] a avaliação deve colocar como foco central de suas preocupações a questão fundamental do sentido social de uma instituição. Deve, basicamente, perguntar sobre os significados sociais de que se reveste a formação promovida nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ou seja, interrogar sobre os efeitos sociais dos trabalhos produzidos e dos serviços oferecidos. [...] A avaliação deve perscrutar os sentidos da formação e a quem ela serve; deve pôr em questão o conceito de sociedade

que fundamenta a ciência e a prática nos diversos setores institucionais; fundamentalmente e, utilizando-se de várias análises particulares, deve pôr em linha de consideração crítica a missão de cada instituição e sua realização

No entender de Ashley, Ferreira & Reis (2006, p.29), a efetivação de um processo de avaliação institucional pressupõe “assumir como postulados, além da democracia institucional, da liberdade nas ações e da ética no fazer, da articulação dialógica entre qualidade e quantidade e da sensibilidade institucional para mudança”. A figura 2 sintetiza o conjunto de requisitos do marco regulatório da avaliação institucional, seguindo a ótica desses autores.

Figura 2 – Requisitos do marco regulatório da avaliação institucional das IES



Fonte: ASHLEY; FERREIRA; REIS (2006, p.32).

A análise da figura 2 possibilita identificarmos quatro elementos chave em termos de requisitos: a legislação do SINAES, as diretrizes da CONAES e a matriz de indicadores INEP para a avaliação institucional externa. O quadro 6 apresenta os requisitos legais e normativos inseridos na reestruturação do SINAES.

Quadro 1 – SINAES: Requisitos legais e normativos

REQUISITOS	NORMATIVOS
• <b>Condições de Acessibilidade</b>	Lei nº 10.098/2000 <sup>5</sup> . Decreto nº 6.949/2009 <sup>6</sup> . Decreto nº 7.611/2011 <sup>7</sup> . Portaria nº 3.284/2003 <sup>8</sup> .
• <b>Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista</b>	Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012 <sup>9</sup> .
• <b>Plano de cargos e carreira docente, homologação. Plano de cargos e carreira dos técnicos administrativos, homologação.</b>	-
• <b>Titulação do Corpo Docente para Universidades e Centros Universitários</b>	Resolução nº 3, de 14 de outubro de 2010 <sup>10</sup> .
• <b>Regime de Trabalho do Corpo Docente.</b>	Resolução nº 3, de 14 de outubro de 2010 (para as universidades). Resolução nº 1 de 20 de janeiro de /2010 <sup>11</sup> (para os Centros Universitários).
• <b>Comissão Própria de Avaliação (CPA).</b>	Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 <sup>12</sup> (art. 11).
• <b>Normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de Centros Universitários.</b>	CNE/CES Resolução nº 1, de 20 de janeiro de 2010 <sup>13</sup> .
• <b>Normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de Universidades.</b>	Resolução CNE/CES nº 3, de 14 de outubro de 2010 <sup>14</sup> .
• <b>Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-</b>	Lei nº 11.645 de 10/03/2008 <sup>15</sup> . Resolução CNE/CP nº 01, de 17 de junho de 2004 <sup>16</sup> . Lei nº 10.639, de 09 de janeiro de 2003 <sup>17</sup> .

<sup>5</sup> Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências

<sup>6</sup> Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007

<sup>7</sup> Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências

<sup>8</sup> Dispõe sobre requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências, para instruir os processos de autorização e de reconhecimento de cursos, e de credenciamento de instituições

<sup>9</sup> Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

<sup>10</sup> Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino.

<sup>11</sup> Dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de Centros Universitários.

<sup>12</sup> Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.

<sup>13</sup> Dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de Centros Universitários.

<sup>14</sup> Regulamenta o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dispõe sobre normas e procedimentos para credenciamento e recredenciamento de universidades do Sistema Federal de Ensino.

<sup>15</sup> Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena.

<sup>16</sup> Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana.

<b>brasileira e africana e indígena.</b>	
• <b>Políticas de educação ambiental.</b>	Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999 <sup>18</sup> . Decreto nº 4.281, 25 de junho de 2002 <sup>19</sup> . Resolução CP/CNE nº 2 de 15/06/2012 <sup>20</sup> .
• <b>Desenvolvimento Nacional Sustentável.</b>	Decreto nº 7.746, de 05/06/2012 <sup>21</sup> . Instrução Normativa nº 10, de 12/11/2012 <sup>22</sup> .
• <b>Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos.</b>	Parecer CNE/CP nº 8 de 06 de março de /2012 <sup>23</sup> . Parecer CP/CNE n.8 de 06/03/2012 que originou a Resolução CP/CNE n.1 de 30/05/2012 <sup>24</sup> .
• <b>Comissão Local de Acompanhamento e Controle Social (COLAPS).</b>	Portaria nº 1.132, de 2 de dezembro de 2009 <sup>25</sup> .
• <b>Alvará de Funcionamento.</b>	-
• <b>Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB).</b>	-
<b>Manutenção e Guarda do Acervo Acadêmico.</b>	Portaria nº 1.224, de 18 de dezembro de 2013 <sup>26</sup> .

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa Indicador de Qualidade e Práticas Educativas, a partir da Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

A estrutura avaliativa do SINAES contempla a avaliação de três componentes: a avaliação da IES (a autoavaliação e a avaliação externa), a avaliação dos cursos de graduação (Organização Didático-Pedagógica, o Perfil do Corpo Docente e as Instalações físicas) e a dos estudantes (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE), conforme ilustra a figura 3.

<sup>17</sup> Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências.

<sup>18</sup> Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências.

<sup>19</sup> Regulamenta a Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências

<sup>20</sup> Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental.

<sup>21</sup> Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP.

<sup>22</sup> Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências.

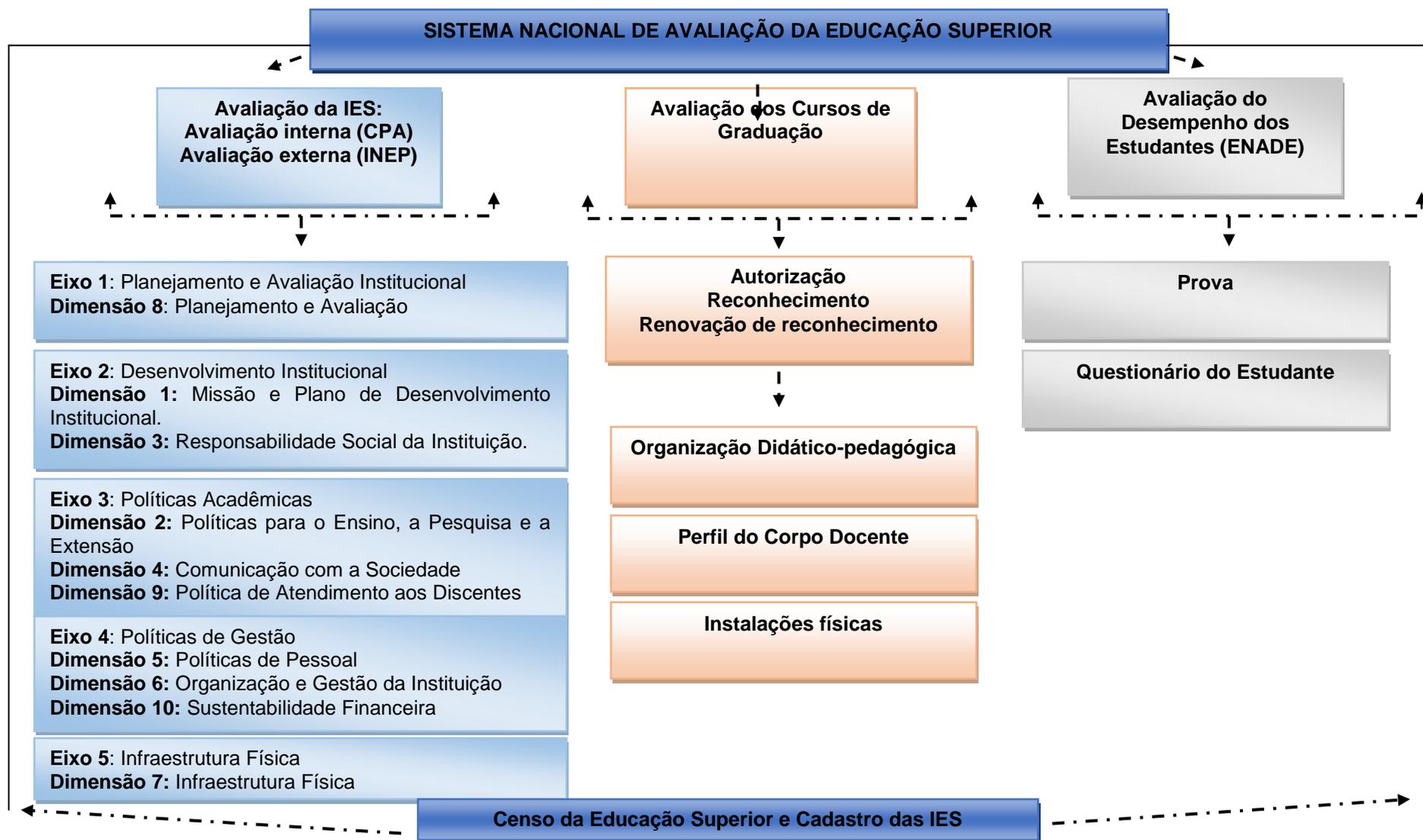
<sup>23</sup> Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos.

<sup>24</sup> Estabelece as Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos.

<sup>25</sup> Dispõe sobre a instituição das Comissões Locais de Acompanhamento e Controle Social do Programa Universidade para Todos - PROUNI.

<sup>26</sup> Institui normas sobre a manutenção e guarda do Acervo Acadêmico das Instituições de Educação Superior (IES) pertencentes ao sistema federal de ensino

Figura 3 – Estrutura Avaliativa do SINAES



Fonte: Elaborado a partir da Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC

Nas subseções que seguem, apresentamos cada um dos elementos componentes da estrutura avaliativa do SINAES, indicados na figura 3.

### *3.2.1 A avaliação da IES: a autoavaliação institucional interna e a avaliação institucional externa*

Segundo Belloni (2000, p. 40), a avaliação institucional

[...] tem como objeto instituições, sistemas e projetos ou políticas públicas. A avaliação de instituições educacionais refere-se à análise do desempenho global da instituição, considerando todos os fatores envolvidos, em face dos objetivos ou missão da instituição, no contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida. Envolve avaliar seus processos de funcionamento e seus resultados, inseridos na realidade social, identificando os fatores favoráveis ao bom andamento e aqueles responsáveis pelas dificuldades, com vistas à sua superação.

Assim, conforme Dias Sobrinho (1997, p. 57), a avaliação “é um fenômeno público e que interessa a toda a sociedade, muito mais que uma tarefa simplesmente técnica e de ação restrita”. Ela é “produtora de conhecimento e, nesse sentido, é fundamental a criação de uma cultura de avaliação, na qual gestores, docentes, funcionários e discentes estarão a cada dia refletindo sobre suas ações e dinamizando-as na medida em que as executam” (LIMA, 2008, p. 38).

Desse modo, “todos os elementos que compõem a vida universitária devem fazer parte da avaliação para que a mesma seja a mais completa possível” (RISTOFF, 1999, p. 52). Sendo compreendida dessa maneira, a “avaliação institucional, portanto, não mais se confunde com avaliações de rendimento acadêmico ou com a avaliação de curso, embora os considere efetivamente em suas análises, inferências e juízos” (RISTOFF; GIOLO, 2006, p. 61) e

[...] passa ser vista não como um fim em si, mas como parte de um conjunto de políticas públicas, no campo da educação superior, voltadas para a expansão do sistema pela democratização do acesso para que a qualificação do mesmo faça parte de um processo mais amplo de revalorização da educação superior no projeto de desenvolvimento da nação brasileira (THIVES JR., 2007, p. 61).

O Art. 3º da Lei do SINAES (inciso VIII) estabelece que o “planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional” devem ser considerados nas ações de avaliação e de desenvolvimento

institucional. Nesse mesmo artigo, em seu parágrafo segundo, é enfatizado que “para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a autoavaliação e a avaliação externa *in loco*” (BRASIL, 2004).

De acordo com a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES Nº 065,

a autoavaliação, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES, deve ser vista como um processo de autoconhecimento conduzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), mas que envolve todos os atores que atuam na instituição, a fim de analisar as atividades acadêmicas desenvolvidas. É um processo de indução de qualidade da instituição, que deve aproveitar os resultados das avaliações externas e as informações coletadas e organizadas a partir do PDI, transformando-os em conhecimento e possibilitando sua apropriação pelos atores envolvidos. Afinal, as ações de melhoria a serem implementadas pela instituição dependem de sua própria compreensão, de seu autoconhecimento. O processo de autoavaliação da IES deverá ser consolidado no Relatório de Autoavaliação Institucional, que tem por finalidades fomentar a cultura de avaliação institucional e subsidiar os processos de avaliação externa.

A autoavaliação da Instituição é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da própria instituição, segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, acrescido de indicadores específicos (projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo). De acordo com Utzig (2012, p. 109):

A CPA é órgão de representação acadêmica e não da administração da instituição, e tem por objetivo coordenar e articular o processo interno de avaliação, bem como, sistematizá-lo, ou seja, o ponto de partida dos processos que constituem o sistema avaliativo situa-se particularmente em cada instituição de educação superior, e estas realizam uma autoavaliação, constituindo-se no primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. Portanto, sendo o processo de autoavaliação, responsabilidade de cada instituição, torna-se fundamental buscar e obter a mais ampla e efetiva participação da comunidade interna nas discussões e estudos, com intuito de melhoria da qualidade de ensino e o desenvolvimento institucional.

Continua o autor explicando que

os processos de autoavaliação devem ser permanentes, isto é, constituir-se como uma cultura internalizada nas estruturas e nas ações institucionais. Quanto mais ampla e dedicada a participação da comunidade universitária, mais significativo, consistente, transparente e com grande credibilidade poderá ser o processo de auto avaliação em termos educativos. (UTZIG, 2012, p.109).

De acordo com a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES Nº 065, a CPA é responsável pela elaboração do relatório de autoavaliação institucional, o qual possui duas versões: a versão parcial e a versão integral. De acordo com a Nota Técnica:

**Versão Parcial:** O relatório parcial deverá contemplar as informações e ações desenvolvidas pela CPA no ano de referência (anterior), explicitando os eixos trabalhados.

**Versão Integral:** O relatório integral deverá contemplar as informações e ações desenvolvidas pela CPA no ano de referência (anterior), bem como discutir o conteúdo relativo aos dois relatórios parciais anteriores, explicitando uma análise global em relação ao PDI e a todos os eixos do instrumento, de acordo com as atividades acadêmicas e de gestão. Deverá, ainda, apresentar um plano de ações de melhoria à IES (grifo do documento).

O relatório de autoavaliação institucional é composto por cinco partes, conforme descrito no quadro 2:

Quadro 2 – Estrutura do Relatório de Auto Avaliação Institucional

Tópico	Descrição				
<b>Introdução</b>	Os dados da instituição, a composição da CPA e o planejamento estratégico de autoavaliação deverão ser informados, bem como o ano a que se refere, relatando se o relatório é parcial ou integral.				
<b>Metodologia</b>	Apresentação e descrição dos instrumentos utilizados para coletar os dados, os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil consultados e as técnicas utilizadas para análise dos dados.				
	No desenvolvimento são descritos os dados e as informações pertinentes a cada eixo/dimensão, de acordo com o PDI e a identidade das instituições.				
	<table border="1"> <tr> <td><b>Eixo 1:</b> Planejamento e Avaliação institucional</td> <td>• Dimensão 8: Planejamento e Avaliação</td> </tr> </table>	<b>Eixo 1:</b> Planejamento e Avaliação institucional	• Dimensão 8: Planejamento e Avaliação		
	<b>Eixo 1:</b> Planejamento e Avaliação institucional	• Dimensão 8: Planejamento e Avaliação			
<table border="1"> <tr> <td><b>Eixo 2:</b> Desenvolvimento Institucional</td> <td>• Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional</td> </tr> <tr> <td></td> <td>• Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição</td> </tr> </table>	<b>Eixo 2:</b> Desenvolvimento Institucional	• Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional		• Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição	
<b>Eixo 2:</b> Desenvolvimento Institucional	• Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional				
	• Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição				
<b>Desenvolvimento</b>	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3"><b>Eixo 3:</b> Políticas Acadêmicas</td> <td>• Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão</td> </tr> <tr> <td>• Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade</td> </tr> <tr> <td>• Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes</td> </tr> </table>	<b>Eixo 3:</b> Políticas Acadêmicas	• Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão	• Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade	• Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes
	<b>Eixo 3:</b> Políticas Acadêmicas		• Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão		
			• Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade		
		• Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes			
<table border="1"> <tr> <td rowspan="3"><b>Eixo 4:</b> Políticas de Gestão</td> <td>• Dimensão 5: Políticas de Pessoal</td> </tr> <tr> <td>• Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição</td> </tr> <tr> <td>• Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira</td> </tr> </table>	<b>Eixo 4:</b> Políticas de Gestão	• Dimensão 5: Políticas de Pessoal	• Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição	• Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira	
<b>Eixo 4:</b> Políticas de Gestão		• Dimensão 5: Políticas de Pessoal			
		• Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição			
	• Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira				

		•
	<b>Eixo 5:</b> Infraestrutura Física	• Dimensão 7: Infraestrutura Física
<b>Análise dos dados e das informações</b>	As reflexões oriundas da análise dos dados deverão ser compartilhadas com todos os integrantes da Instituição. A culminância desse processo ocorre por meio do planejamento e desenvolvimento de ações. O diagnóstico institucional deve ser apresentado, contendo reflexões acerca dos avanços e desafios encontrados. Também deve constar a descrição do proposto pelo PDI e o que efetivado.	
<b>Ações com base na análise</b>	Com base nos resultados da análise realizada deverão ser planejadas e desenvolvidas ações visando à melhoria das atividades acadêmicas e de gestão da instituição.	

Fonte: Elaborado a partir da Nota Técnica INEP/DAES/CONAES Nº 065.

A Avaliação externa da Instituição é realizada por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias. Segundo a Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC<sup>27</sup>, o conjunto de dimensões avaliativas a serem consideradas tanto na Avaliação Interna quanto na avaliação externa, gira em torno de cinco eixos com suas respectivas dimensões de avaliação, conforme indicado no quadro 3.

Quadro 3 – Eixos e dimensões avaliativas do SINAES

Eixos	Dimensões
<b>Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional</b>	<b>Dimensão 8:</b> Planejamento e Avaliação
<b>Eixo 2: Desenvolvimento Institucional</b>	<b>Dimensão 1:</b> Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional. <b>Dimensão 3:</b> Responsabilidade Social da Instituição
<b>Eixo 3: Políticas Acadêmicas</b>	<b>Dimensão 2:</b> Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão <b>Dimensão 4:</b> Comunicação com a Sociedade <b>Dimensão 9:</b> Política de Atendimento aos Discentes
<b>Eixo 4: Políticas de Gestão</b>	<b>Dimensão 5:</b> Políticas de Pessoal <b>Dimensão 6:</b> Organização e Gestão da Instituição <b>Dimensão 10:</b> Sustentabilidade Financeira
<b>Eixo 5: Infraestrutura Física</b>	<b>Dimensão 7:</b> Infraestrutura Física

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa Indicadores de Qualidade e Práticas Educativas, a partir da Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

<sup>27</sup>A Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC “tem como objetivo uniformizar o entendimento sobre os Indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa, publicado no D.O.U, de 4 de fevereiro de 2014, por meio da Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014, no âmbito das instâncias que compõem o processo de avaliação do SINAES”.

A seguir, apresentamos cada um destes eixos e suas respectivas dimensões.

a) Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional

Neste eixo é avaliada a Dimensão 8 (Planejamento e Avaliação Institucional), sendo que seu foco recai sobre

[...] a descrição e a identificação, por intermédio do documento Relato Institucional, dos principais elementos do processo avaliativo da IES em relação ao seu PDI, aos relatórios elaborados pela CPA e aos demais documentos institucionais avaliativos do período que constitui o objeto de avaliação (MEC/SINAES/CONAES/INEP/DAES, 2014a, p.5).

Consideram-se os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA) relativo ao período avaliativo, observando os aspectos apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional

Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evolução institucional a partir dos processos de Planejamento e Avaliação Institucional.</b></li> <li>• <b>Projeto/processo de autoavaliação institucional.</b></li> <li>• <b>Autoavaliação institucional: participação da comunidade acadêmica.</b></li> <li>• <b>Autoavaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados.</b></li> <li>• <b>Elaboração do relatório de autoavaliação.</b></li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa Indicadores de Qualidade e Práticas Educativas, a partir da Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

b) Eixo 2: Desenvolvimento Institucional

No eixo 2 são avaliadas as Dimensões 1 e 3: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional e a Responsabilidade Social da Instituição, respectivamente, considerando os aspectos apresentados no quadro 10.

Este Eixo tem seu foco no PDI e consiste na verificação da coerência existente entre esse documento e as ações institucionais nas diferentes vertentes de sua atuação acadêmica – ensino, pesquisa, extensão e gestão. Pretende, igualmente, verificar os diferentes caminhos percorridos (ou a percorrer) pela IES no contexto de sua inserção social, bem como sua atuação face à inclusão e ao desenvolvimento econômico e social, tendo sempre como base a missão, os propósitos e as metas anunciadas no PDI. Dessa forma, o Eixo Desenvolvimento Institucional assume o papel de induzir maior comprometimento da IES na construção de seu PDI, priorizando sua coerência e evolução (MEC/SINAES/CONAES/INEP/DAES, 2014a, p.5).

## Quadro 5 – Eixo 2: Desenvolvimento Institucional

Eixo 2: Desenvolvimento Institucional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Missão institucional, metas e objetivos do Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI).</b></li> <li>• <b>Coerência entre o PDI e as atividades de ensino de graduação e de pós-graduação.</b></li> <li>• <b>Coerência entre o PDI e as práticas de extensão.</b></li> <li>• <b>Coerência entre o PDI e as atividades de pesquisa/iniciação científica, tecnológica, artística e cultural.</b></li> <li>• <b>Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à diversidade, ao meio ambiente, à memória cultural, à produção artística e ao patrimônio cultural.</b></li> <li>• <b>Coerência entre o PDI e as ações institucionais voltadas para o desenvolvimento econômico e social.</b></li> <li>• <b>Coerência entre o PDI e ações de responsabilidade social: inclusão social.</b></li> <li>• <b>Coerência entre o PDI e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial.</b></li> <li>• <b>Internacionalização: coerência entre o PDI e as ações institucionais.</b></li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa Indicadores de Qualidade e Práticas Educativas, a partir da Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem como fundamentos vários dispositivos legais<sup>28</sup>, sendo considerado um instrumento fundamental para o planejamento e a gestão das Instituições de Ensino Superior. O PDI

[...] é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007, grifo do documento).

De acordo com as Diretrizes de Elaboração do PDI, oriundas do Ministério da Educação, a cada cinco anos as IES devem elaborar esse documento, explicitando no seu processo de elaboração “o modo pelo qual o documento foi construído e a

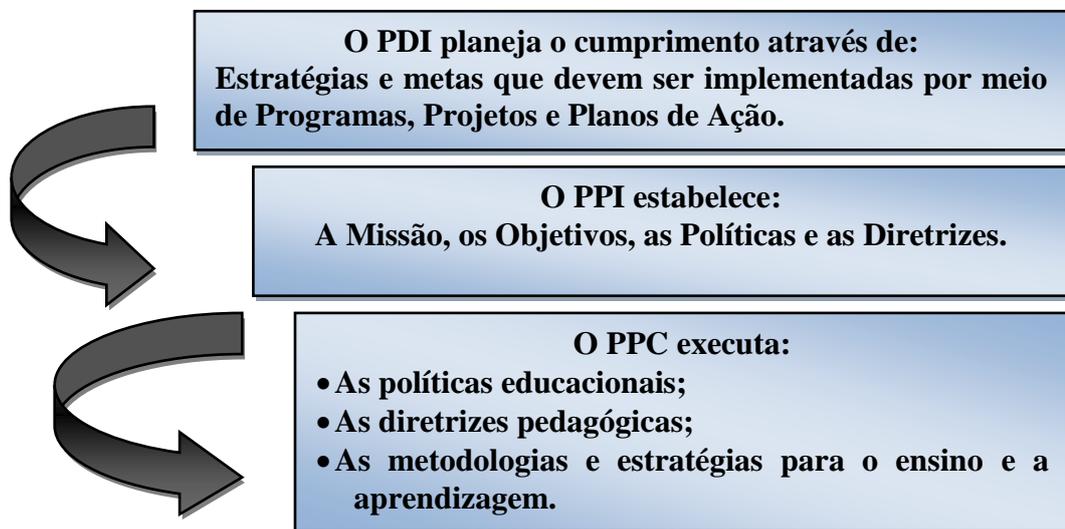
<sup>28</sup> Lei Nº 9.394/1996 (LDB), Lei Nº 10.861/2004, Decreto Nº 2.494/1998, Decreto No 3.860/2001, Decreto Nº 4.914/2003, Decreto Nº 5.154/2004, Decreto Nº 5.224/2004 e Decreto Nº 5.225/2004, Portaria MEC Nº 301/1998, Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 2.253/2001, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Portaria MEC Nº 7/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC Nº 3.643/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Resolução CES/CNE No 2/1998, Resolução CNE/CP No 1/1999, Resolução CES/CNE Nº 1/2001, Resolução CP/CNE Nº 1/2002 (art.7º), Resolução CES/CNE No 10/2002, Parecer CES/CNE Nº 1.070/1999.

interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes”. Diante disso,

o texto do PDI deverá ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas. [...] É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a **clareza** e a **objetividade** do texto, bem como a **coerência**, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a **factibilidade**, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral (grifo do documento).

Por meio do Decreto nº 5.773/06, foi definido que o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) deve ser um dos vários componentes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Em sendo um dos seus componentes, o PPI deve estar articulado com o PDI, pois, enquanto um define as diretrizes institucionais, o outro desenvolve as políticas de forma articulada. A figura 4 ilustra essa articulação.

Figura 4 – Articulação do PDI/PPI/PPC



Fonte: Autoria própria, 2016.

A articulação dos três instrumentos dá-se por meio de diretrizes e políticas do PPI, que estão contidas no PDI, que, por sua vez, devem sustentar a execução do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) de cada curso.

Portanto, para a elaboração do PPC, é necessário que a IES mantenha o PDI e o PPI atualizado, pois o PPC será fundamentado nestes projetos institucionais e isto possibilitará uma adequada gestão acadêmica, pedagógica e administrativa para cada curso, em consonância com as necessidades emergidas do mercado profissional. Essa articulação dos documentos institucionais (PDI/PPI/PPC) é observada pelo SINAES, nos instrumentos de avaliação dos cursos de graduação.

No âmbito da necessidade de articulação entre PPI e o PDI, as instituições de ensino consideram as políticas de ensino, as políticas de pesquisa, as políticas de extensão e as políticas de gestão acadêmica. Também, é de suma importância que haja aderência do PDI com a realidade institucional, para que se tenha coerência das propostas com a realidade institucional e cumprimento do cronograma, e que o PDI tenha articulação e efetiva utilização como referência para programas e projetos institucionais.

Ainda, no âmbito da avaliação interna, faz-se necessária a articulação entre o PDI e a Avaliação Institucional elaborada pela CPA. E, nesse sentido, a Instituição terá superação quando os resultados da autoavaliação são sempre utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização decorre de processo intencional, direcionado por políticas institucionais definidas, divulgadas e de conhecimento da comunidade interna e externa, conferindo identidade à IES.

No que tange à articulação do PDI com as avaliações externas, a instituição alcança a excelência quando os resultados das avaliações externas (oficiais ou não) são sempre utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI; sua utilização decorre de processo intencional, direcionado por políticas institucionais definidas, divulgadas e de conhecimento da comunidade interna e externa, conferindo identidade à IES.

### c) Eixo 3: Políticas Acadêmicas

No eixo 3, são avaliadas as dimensões relativas as Políticas Acadêmicas: as Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão (Dimensão 2), a Comunicação com a Sociedade (Dimensão 4) e a Política de Atendimento aos Discentes (Dimensão 9). Dessa forma,

[...] analisam-se os elementos constitutivos das práticas de ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Enfatiza-se também a

relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente (MEC/SINAES/CONAES/INEP/DAES, 2014a, p.11).

O quadro 6 apresenta os elementos considerados no eixo 3.

Quadro 6 – Eixo 3: Políticas Acadêmicas

Eixo 3: Políticas Acadêmicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de graduação.</li> <li>• Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>.</li> <li>• Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>.</li> <li>• Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa ou iniciação científica, tecnológica, artística e cultural.</li> <li>• Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a extensão.</li> <li>• Políticas institucionais e ações de estímulo relacionadas à difusão das produções acadêmicas: científica, didático-pedagógica, tecnológica, artística e cultural.</li> <li>• Comunicação da IES com a comunidade externa – <i>marketing</i>.</li> <li>• Comunicação da IES com a comunidade interna – <i>endomarketing</i>.</li> <li>• Programas de atendimento aos estudantes.</li> <li>• Programas de apoio à realização de eventos internos, externos e à produção discente.</li> <li>• Política e ações de acompanhamento dos egressos.</li> <li>• Atuação dos egressos da IES no ambiente socioeconômico.</li> <li>• Inovação tecnológica e propriedade intelectual: coerência entre o PDI e as ações institucionais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa Indicadores de Qualidade e Práticas Educativas, a partir da Nota Técnica N° 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

Destaca-se, neste eixo, a importância da IES na Comunicação com a Sociedade cujos indicadores são a comunicação externa e a interna, em que se sugere a implantação de Ouvidoria na IES, como algo de suma importância na gestão institucional quando sua implantação tem funcionamento eficaz. As ações de comunicação com a comunidade estudantil e com a sociedade civil devem estar coerentes com as políticas constantes nos documentos oficiais da IES.

O processo de comunicação interna (*endomarketing*) da instituição com seus docentes, discentes e funcionários é contínuo e dá-se, na maior parte das vezes, por meios eletrônicos. Normalmente as IES criam rede virtual (*intranet*) para comunicação entre os colaboradores, além de portais específicos no site da IES.

Na maioria das IES, existe, por exemplo, o Portal Docente, pelo qual os docentes podem se comunicar e ter acesso a informações administrativas e educacionais que a instituição disponibiliza como, por exemplo, calendário acadêmico, plano de ensino, plano de carreira, etc. No mesmo sentido e com os mesmos objetivos, também, é de suma importância a implantação de um do Portal do Aluno, pelo qual o discente administra sua vida acadêmica, com acesso a informações acadêmicas e administrativas, como o controle do lançamento de notas e faltas, definição do calendário de provas e outras informações pertinentes e/ou necessárias para o gerenciamento eficaz de seu desempenho acadêmico. Além disso, pode-se expor vários editais nos (murais) e, nos corredores da IES, para a fixação de cartazes de eventos internos e externos, promoções e, principalmente, editais de concessão de bolsas e outras demandas de interesse específico para discentes e docentes.

A partir disso dessas medidas de comunicação da IES, o papel do ouvidor institucional, o ouvidor do povo (*ombudsman*) fica facilitado. Esse profissional, nomeado para coordenar um trabalho que tem como atribuição percorrer todas as instâncias institucionais, do aluno ao Diretor, passando pelos docentes, pessoal técnico-administrativo, coordenadores de área e de cursos, pode contribuir sobremaneira para a realização da missão institucional.

Dessa forma, todos contribuem para o desenvolvimento da missão e visão compartilhada em torno das principais questões da IES, conseguindo gerar resultados práticos e transparentes para a direção da IES.

O ouvidor imbuído de sua própria missão deve atuar como um crítico interno, tomando ciência dos problemas do dia-a-dia da IES, avaliando o funcionamento de todos os setores da Instituição e, ao mesmo tempo, sugerindo medidas para a melhoria do desempenho da IES. Essa contribuição dá-se pelo levantamento de críticas, sugestões, elogios, ou quaisquer outras informações julgadas importantes para a gestão da IES em benefício de alunos e colaboradores. O papel da ouvidoria não deve limitar-se a somente esta dimensão, mas sim, em todas as outras dimensões ele deve estar articulado.

O grande ganho e benefício nas funções deste ouvidor institucional está na criação de uma visão compartilhada de gestão *premium* almejada pela IES, contribuindo para a viabilização da gestão democrática proposta, que deve ser legitimada pela participação de todos, permitindo aprender com seus próprios erros.

Todos os resultados, gerados pelo trabalho do *Ombudsman*, devem ser materializados e disseminados internamente em forma de contribuições para o Regimento Interno, a reestruturação da estrutura organizacional, o plano de desenvolvimento institucional-PDI, os projetos pedagógicos dos cursos – PPC's, para a política de seleção e contratação de docentes, campanhas de processos seletivos, nos serviços prestados pela biblioteca, na eficácia das metodologias de ensino em busca da excelência acadêmica, na eficiência de utilização dos recursos institucionais, entre outros.

A sua transparência por meio das ações institucionalizadas e pela garantia de melhora na qualidade dos serviços prestados, promovem o fortalecimento da imagem da IES perante a comunidade em que está inserida, desde que o *Ombudsman* possa atuar de forma personalizada, autônoma e imparcial, ligado institucionalmente à direção da IES, trabalhando incessantemente na busca de informações para a gestão, isento de qualquer pressão interna de outras áreas, porém, constituído de credibilidade intrínseca, em um canal tido como confiável para que docentes, discentes, coordenadores e demais colaboradores possam manifestar-se sem represálias.

É condição *sine qua non* que este ouvidor deva conhecer todos os serviços prestados pela IES, suas instalações e instâncias, dialogando em alto nível com Reitores, Diretores, Coordenadores e Encarregados de áreas e setores, relatando os fatos e apontando caminhos, para todos os níveis estratégicos estabelecidos. Isso, deve ocorrer por meio de um plano de atuação com objetivos claros e bem comunicados, respeitando cronogramas, e relatando em relatórios periódicos (preferencialmente trimestrais, semestrais e anuais, ou quando for solicitado pela direção, a formalização de pareceres específicos, em determinadas situações.

O ouvidor deve estar sempre promovendo a reflexão e construção de conceitos comuns na IES, de forma democrática para o bem de toda a organização, por meio de uma liderança servidora e nunca de forma impositiva e autoritária. Ele deve atuar de forma independente, sem acumular cargos na alta direção da IES, em coordenação de área ou curso, nem tão pouco fazer parte do quadro docente ou técnico-administrativo da IES. É fundamental e imperativo que não use os atributos do cargo para tirar proveito da sua condição e angariar benefícios políticos ou econômicos pela sua condição.

Sua função primordial é de evitar conflitos e buscar a conciliação, com cordialidade, ouvindo a diversidade de opiniões sem pré-julgamentos, valorizando as diferenças e liberdade de expressão e negociando soluções, a serviço e interesse de toda a comunidade acadêmica e administrativa da IES.

Em razão disso tudo, é fundamental que se faça entender por todos na IES que Ouvidoria incumbida de suas finalidades, requisitos, e atribuições, é um órgão interno vinculado à Direção, que representa um mecanismo institucionalizado de interação entre a comunidade acadêmica, alunos, professores, egressos, funcionários e comunidade, com as instâncias administrativas da IES, visando a contribuir para o aperfeiçoamento da gestão institucional, no que se refere ao tratamento das demandas das comunidades interna e externa, regulada e aprovada o seu funcionamento pelo conselho superior da IES.

Por fim, o gestor líder deve estar preparado para reconhecer que o ouvidor (*Ombudsman*) deve ter acesso irrestrito às informações e documentos institucionais importantes da IES, bem como ter acesso aos diversos setores e profissionais da estrutura organizacional e de pessoal, para que possa exercer suas atribuições com eficiência e atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. É fundamental que a Direção confie muito no seu trabalho.

Quanto às políticas institucionais, elas são elaboradas e aprovadas nas instâncias internas dos Conselhos (de ensino, pesquisa e extensão e do Conselho Superior), cujos atores institucionais (professores, gestores, coordenadores, pessoal técnico administrativo e representantes discentes) formalizem-nas e aprovem-nas.

#### d) Eixo 4: Políticas de Gestão

O foco do eixo 4 é

[...] a verificação do desenvolvimento das políticas de pessoal e da organização e gestão da instituição. Abrange, ainda, elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da IES para garantir o seu pleno desenvolvimento de forma sustentável. (MEC/SINAES/CONAES/INEP/DAES, 2014a, p.18).

Assim, são avaliadas nesse eixo as Políticas de Pessoal (dimensão 5), a Organização e Gestão da Instituição (dimensão 6) e a Sustentabilidade Financeira (dimensão 10). Nesse contexto de gestão, são considerados os aspectos apresentados no quadro 7.

### Quadro 7 – Eixo 4: Políticas de Gestão

Eixo 4: Políticas de Gestão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Política de formação e capacitação docente.</b></li> <li>• <b>Política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo.</b></li> <li>• <b>Gestão institucional.</b></li> <li>• <b>Sistema de registro acadêmico.</b></li> <li>• <b>Sustentabilidade financeira.</b></li> <li>• <b>Relação entre o planejamento financeiro (orçamento) e a gestão institucional.</b></li> <li>• <b>Coerência entre plano de carreira e a gestão do corpo docente.</b></li> <li>• <b>Coerência entre o plano de carreira e a gestão do corpo técnico-administrativo.</b></li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa Indicadores de Qualidade e Práticas Educativas, a partir da Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

No que tange a Organização e Gestão da Instituição, o propósito em avaliar a liderança institucional, analisando o quanto os seus dirigentes (Reitor/Diretor, Pró-Reitores, Coordenadores e chefes de setores) estão construindo uma cultura voltada para a melhoria, confiança, consistência e compromisso. Para isso, pede-se que os dirigentes sejam avaliados quanto à forma que eles orientam a IES na definição de sua missão, principalmente no que tange ao desenvolvimento e manutenção de um sistema de liderança eficaz.

A consecução da missão não pode ser engessada num sistema formal, mesmo que a gestão da missão compartilhada facilite a liderança. A competência e ação dos dirigentes deve ser pró-ativa no dia a dia para beneficiar todo esse processo. O importante é que a gestão da missão compartilhada se irradie em todos os níveis dos colaboradores e se traduza em resultados efetivos para a IES, através de uma forte liderança imposta.

As competências atinentes à dimensão interpessoal da liderança (ex.: comunicação, delegação, entre outras) devem ser desenvolvidas de forma clara e desdobradas com a missão compartilhada, permitindo a motivação e contribuição dos colaboradores do processo.

Isto requer dos dirigentes das IES a compreensão e estímulo ao fortalecimento do clima e cultura universitária e acadêmica, direcionando os esforços para o atendimento das atividades fim: ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, são necessárias iniciativas concernentes ao melhoramento do atendimento ao aluno-

cliente e da infraestrutura tanto quanto para iniciativas políticas que lancem mão do capital cultural e das motivações já existentes no meio. É preciso valorizar a motivação transcendente dos funcionários que sentem necessidade de dedicar tempo e esforços a atividades que valem a pena.

Quando a autoridade dos líderes é realmente respeitada, fica mais fácil estabelecer um relacionamento harmonioso entre a liderança e os funcionários. A autoridade dos comandantes não decorre da posição que ocupam, mas sim da nobreza de seu caráter e do exemplo que dão. É dever dos líderes garantir a harmonia dentro da empresa. Para tanto, eles devem evitar os conflitos internos, estimular a ordem e a disciplina e representar um modelo a ser seguido. Sem essas medidas, os líderes não conseguem ganhar o respeito dos integrantes da empresa (FERNÁNDEZ, 2005, p. 110).

No contexto de competitividade acirrada entre as IES privadas, percebe-se uma maior predominância de estratégias de liderança em custos em maior intensidade competitiva pela própria consolidação do setor, pressionado pela redução de margens e conseqüentemente redução de lucratividade, forçando as IES a buscarem soluções para aperfeiçoarem seus resultados, o que, muitas vezes, é feito com o sacrifício da qualidade do corpo docente, da pesquisa e do desenvolvimento, e de outros fatores, e, nisso, a qualificação do gestor profissional que tenha o reconhecimento de liderança, é condição *sine qua non*.

No que se refere à Sustentabilidade Financeira, a Instituição de Ensino é uma das poucas instituições sociais que resistiram à evolução e às transformações ao longo do tempo da modernidade, possivelmente, isso deva-se ao fato de a universidade ter correspondido às mudanças culturais requisitadas e, também, pela sua contribuição para o desenvolvimento da ciência e da cultura.

No que diz respeito à gestão estratégica econômico-financeira para a sustentabilidade, atualmente, o cenário do ensino superior sinaliza grandes desafios, mas, também, muitas oportunidades, pois mesmo com mensalidades em queda, rigidez regulatória, relação candidato-vagas em declínio, persistência da inadimplência e evasão, somadas as poucas fontes alternativas de financiamento, a presença cada vez maior das classes C e D e novas necessidades profissionais que demandam inovações na oferta de Cursos e programas, e isso é uma grande oportunidade para as IES.

e) Eixo 5: Infraestrutura Física

No Eixo 5, “verificam-se as condições que a IES apresenta para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão”. (MEC/SINAES/CONAES/INEP/DAES, 2014a, p. 22). Esse Eixo contempla a dimensão 7 e avalia os aspectos apresentados no quadro 8.

Quadro 8 – Eixo 5: Infraestrutura Física

Eixo 5: Infraestrutura Física
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instalações administrativas.</b></li> <li>• <b>Salas de aula.</b></li> <li>• <b>Auditório (s).</b></li> <li>• <b>Sala (s) de professores.</b></li> <li>• <b>Espaços para atendimento aos alunos.</b></li> <li>• <b>Infraestrutura para CPA.</b></li> <li>• <b>Gabinetes/estações de trabalho para professores em Tempo Integral - TI.</b></li> <li>• <b>Instalações sanitárias.</b></li> <li>• <b>Biblioteca: infraestrutura física.</b></li> <li>• <b>Biblioteca: serviços e informatização.</b></li> <li>• <b>Biblioteca: plano de atualização do acervo.</b></li> <li>• <b>Sala (s) de apoio de informática ou infraestrutura equivalente.</b></li> <li>• <b>Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação.</b></li> <li>• <b>Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: infraestrutura física.</b></li> <li>• <b>Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: serviços.</b></li> <li>• <b>Espaços de convivência e de alimentação.</b></li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Grupo de Pesquisa Indicadores de Qualidade e Práticas Educativas, a partir da Nota Técnica N° 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

Segundo o INEP, no SINAES, a integração dos instrumentos (autoavaliação, avaliação externa, avaliação das condições de ensino, ENADE, Censo e Cadastro) permite a atribuição de conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

Em termos de avaliação geral, o quadro 9 apresenta os eixos e respectivos pesos atribuídos.

Quadro 9 – Eixos e Respective Pesos Atribuídos

Eixos	Credenciamento	Recredenciamento	Recredenciamento e Credenciamento para Mudança de Organização Administrativa	Nº de Indicadores
1	Planejamento e Avaliação Institucional	10	10	5
2	Desenvolvimento Institucional	20	20	9
3	Políticas Acadêmicas	20	30	13
4	Políticas de Gestão	20	20	8
5	Infraestrutura	30	20	16
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>51</b>

Fonte: Nota Técnica Nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

Também complementam o SINAES os seguintes instrumentos de informação: o Censo da Educação Superior<sup>29</sup> e o Cadastro de Cursos e Instituições<sup>30</sup> (INEP, 2014).

<sup>29</sup> Instrumento independente que carrega um grande potencial informativo, podendo trazer importantes elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, o Estado e a população em geral. Os dados do Censo também fazem parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior.

<sup>30</sup> De acordo com as orientações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da CONAES, também serão levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também serão matéria de análise por parte das comissões de avaliação, nos processos internos e externos de avaliação institucional, formarão a base para a orientação permanente de pais, alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições.

### 3.2.2 A avaliação dos cursos de graduação

Os cursos de graduação são avaliados de forma sistemática, por meio de três tipologias avaliativas: para autorização, para reconhecimento e para a renovação de reconhecimento.

A avaliação para a autorização refere-se ao processo de análise do projeto para a abertura de um novo curso, o qual é solicitado pela IES interessada. Essa avaliação é realizada por avaliadores externos, cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASis), com base nas orientações e instrumentos relativos a avaliação *in loco*.

A avaliação para reconhecimento é solicitada pela IES e ocorre quando a primeira turma do curso que teve seu funcionamento autorizado tiver realizado a integralização de cinquenta por cento do referido curso. Essa avaliação também é feita *in loco*, por avaliadores externos, com instrumentos específicos a esse fim, sendo o foco a análise do cumprimento do que foi proposto no projeto do curso. Por fim, a avaliação para renovação e reconhecimento é realizada conforme o ciclo avaliativo do SINAES, trienalmente. Dessa avaliação, resulta o Conceito Preliminar do Curso (CPC). Em todas essas avaliações, são consideradas três dimensões: a Organização Didático-Pedagógica, o perfil do corpo-docente e as instalações físicas.

Na Dimensão 1 - Organização Didático-pedagógica. As Fontes de Consulta são: Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico do Curso, Relatório de Autoavaliação Institucional, Políticas Institucionais, Diretrizes Curriculares Nacionais, quando houver, Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, quando couber e Formulário Eletrônico preenchido pela IES no e - MEC.

Na Dimensão 2 – Corpo Docente e Tutorial. As Fontes de Consulta são: Projeto Pedagógico do Curso, Plano de Desenvolvimento Institucional, Políticas de Formação Docente, Formulário Eletrônico preenchido pela IES no e-MEC, Documentação Comprobatória e Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, quando couber.

Na Dimensão 3 – Infraestrutura. As Fontes de Consulta são: Projeto Pedagógico do Curso, Diretrizes Curriculares Nacionais, quando houver, Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, quando couber. Formulário Eletrônico preenchido pela IES no e-MEC e Documentação Comprobatória.

A partir disto, são atribuídos pesos por dimensão, cuja organização-didático pedagógica representa 30%, o corpo docente e tutorial 30% e a infraestrutura 40%.

Na dimensão Organização Didático Pedagógica, as IES são avaliadas no contexto educacional, políticas institucionais no âmbito do curso, objetivos do cursos, perfil profissional do egresso, estrutura curricular, conteúdos curriculares, metodologia, estágio curricular supervisionado e, também este em relação com as escolas de educação básica, teoria e prática, atividades complementares, TCC, apoio ao discente, ações decorrentes dos processos de avaliações de cursos, atividades de tutoria, tecnologia da informação e comunicação, material didático institucional, mecanismos de interação entre docentes, tutores e discentes, procedimentos de avaliação do ensino aprendizagem, número de vagas, integração com as redes públicas de ensino, práticas e integração com sistemas de saúde, atividades práticas de ensino, responsabilidade social, integração com a comunidade regional e participação dos discente no acompanhamento e avaliação do PPC.

Em relação à dimensão do corpo docente e tutorial, são consideradas na avaliação a atuação do Núcleo Docente Estruturante (NDE), atuação do coordenador, experiência no magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador, regime de trabalho do coordenador de curso, carga horária do coordenador, titulação do corpo docente e percentual de doutores, regime de trabalho e experiência profissional do corpo docente, experiência da docência na educação básica, experiência de magistério superior do corpo docente, relação número de docentes e número de vagas, funcionamento do colegiado de curso e/ou equivalente, produção científica, cultural artística e tecnológica, titulação e formação dos tutores, experiência dos tutores com educação à distancia, relação docentes e tutores por estudante, dentre outros.

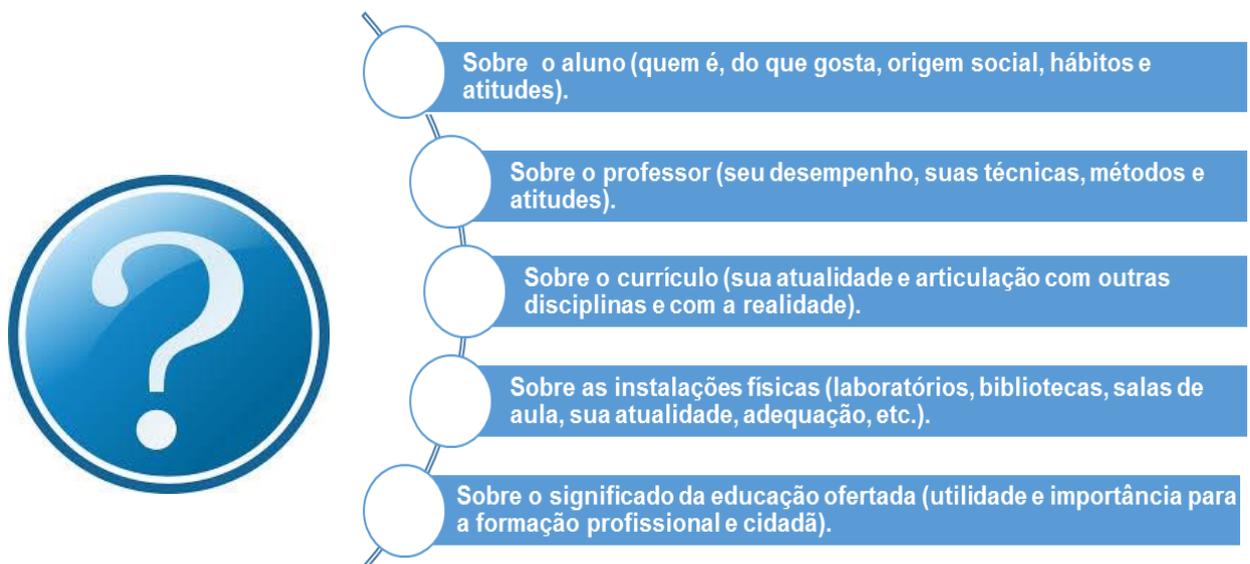
No que diz respeito à infraestrutura, a IES deve oferecer instalações que favorecem um trabalho de qualidade para os professores e alunos. O acervo bibliográfico básico deve atender de forma satisfatória aos programas das disciplinas, principalmente dos dois primeiros anos do curso. Já as bibliografias complementares devem atender às necessidades das disciplinas. E, quanto aos periódicos, existir assinaturas de periódicos específicos para os cursos. Os laboratórios devem atender aos requisitos legais de coerência dos conteúdos curriculares com as Diretrizes Curriculares Nacionais e de estágio supervisionado.

### 3.2.3 A avaliação dos estudantes: o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)

O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) é voltado para a avaliação dos estudantes e o conceito é individual. O exame é realizado, desde 2004, para os cursos de graduação bacharelado, licenciatura e tecnólogo, e as provas são aplicadas todos os anos nas graduações, e a avaliação ocorre numa periodicidade de três em três anos. Ele é aplicado simultaneamente a ingressantes e concluintes, permitindo identificar o nível de ingresso e de saída dos alunos, ajudando a orientar as instituições de ensino sobre a necessidade ou não de fazer ajustes ou revisões curriculares, pois é através dele que as Instituições se orientam para a sua proposta de ensino aprendizagem.

O ENADE inclui questões instrumentais, comuns a todas as áreas do conhecimento, que têm a ver tanto com a formação do profissional quanto com a formação do cidadão. Além disso, é aplicado um questionário aos concluintes e aos ingressantes, permitindo o entendimento de como os estudantes veem o curso quando ingressam e, anos mais tarde, quando saem, representando ganhos significativos na compreensão das questões que definem a vida do estudante no campus. Para isso, ele contempla cinco tipos de perguntas, conforme ilustra a figura 5.

Figura 5 – Questionário do Estudante: tipos de questões



O método de avaliação em cursos superiores, aplicado em todo o Brasil, é calculado no ano seguinte ao da realização do ENADE de cada área e divulgado anualmente, com base na avaliação de estudantes, corpo docente, infraestrutura e recursos didático-pedagógicos, entre outros.

O Índice Geral de Cursos (IGC) é um indicador adotado no ensino superior brasileiro que pretende expressar, em um único número, a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado de uma instituição de ensino superior (IES). O IGC considera aspectos relacionados à infraestrutura, recursos didáticos e corpo docente, sendo divulgado anualmente pelo INEP.

A julgar pelas repercussões decorrentes desde a sua divulgação, o IGC tornou-se um potencial e polêmico instrumento de *marketing* e de influência na formação de opinião pública. Em função disso, é importante não só compreender adequadamente a composição desse indicador, mas igualmente identificar formas de como uma Instituição de Ensino Superior pode melhorá-lo. O Índice Geral de Curso (IGC) leva em conta a média dos últimos cursos de graduação avaliados no ano de cálculo e nos dois anteriores e a média dos conceitos dos programas de pós-graduação, divididas pelo número de estudantes matriculados nos diferentes níveis de ensino.

Os cursos superiores submetidos ao Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e a qualquer outra avaliação determinada pelo Ministério da Educação que revelarem deficiências graves nas IES podem levá-la a ter a suspensão de seus processos seletivos ou até mesmo de seu reconhecimento, porém, os direitos dos estudantes regularmente matriculados são preservados.

Por fim, vale destacarmos que a avaliação da educação superior no Brasil é marcada na sua história pelo continuísmo de políticas públicas alinhadas com a regulação, tanto nas instituições públicas como nas privadas. A análise da qualidade nessas instituições é feita por meio de propostas metodológicas e, pela supervisão da expansão, posicionamento de segmentos e de modelos institucionais, que nem sempre observam as políticas públicas.

Ristoff (2011) corrobora com essa colocação, ao fazer uma retrospectiva da avaliação institucional no Brasil, destacando que ela é marcada pelas inferências governamentais que propõem o acompanhamento sistemático do desempenho institucional. Mesmo assim, esse sistema de avaliação tem se apresentado como

uma ferramenta estratégica, com o propósito de inserir as instituições num contexto de inteligência competitiva, constituindo o “autoconhecimento institucional”.

Na opinião de Dias Sobrinho (2003), o SINAES trouxe uma inovação significativa para o cenário educacional brasileiro, permitindo que as instituições usufruam da possibilidade de desenvolver, aplicar, acompanhar e avaliar os projetos institucionais. Além destas inovações operacionais, o SINAES propõe alterações na estrutura epistemológica da avaliação institucional na educação superior, no momento que em suas dimensões incentivam a participação ativa da comunidade acadêmica em todos os momentos da avaliação (interna e externa), tornando o processo importante para a continuidade e expansão destas e de seus produtos - cursos.

Mesmo com toda essa inovação, o SINAES convive com as dificuldades técnicas e operacionais, pela falta de avaliadores e pelas mudanças frequentes na estrutura epistemológica do sistema, dificultando a inovação avaliativa e de mudanças concretas no ambiente da educação superior, pautado em um pensamento racional e funcionalista, orientado por uma dinâmica regulatória.

Feitas tais considerações sobre o SINAES, no próximo capítulo, dedicamo-nos à apresentação dos fundamentos teórico-metodológicos do Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior Privada.

## **4 POR UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Neste capítulo, apresentamos o modelo de gestão estratégica desenvolvido, tendo como base as dimensões avaliativas do SINAES, articulando ferramentas de gestão estratégica que contemplam o planejamento, execução e monitoramento e avaliação contínua (o planejamento estratégico e suas principais ferramentas de execução com demais teorias correlacionadas, o *Balanced Scorecard*, o *Business Model Canvas* e o método PDCA).

### **4.1 O Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior Privada**

As organizações são sistemas complexos interligados que interagem com o mundo globalizado e com as pessoas, as quais convivem em ambientes diversos, com diferentes culturas, pensamentos, forças e formas de entendimento do mundo interno e externo da organização.

Assim também, as IES, em sua complexidade organizacional, possuem diferentes núcleos, áreas, departamentos que obrigatoriamente devem se intra e inter-relacionar, ou seja, serem interdisciplinares na construção e consolidação de uma gestão estratégica em busca da qualidade e sustentabilidade financeira. Drucker (2009, p. 31), ao se referir as tarefas da administração, salienta três grandes perspectivas:

[...] atingir a finalidade e missão específicas da instituição, seja uma empresa comercial, um hospital ou uma universidade; tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em realizador; administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais.

Nessa perspectiva, entra em cena a gestão estratégica. Para Braga e Monteiro (2005, p.150), a gestão estratégica, é “um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário”. De acordo com Cardoso (2001, p. 36),

a Gestão Estratégica enfatiza a análise e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente dado as forças e fraquezas da organização, tendo em vista desenvolver o seu futuro, definir os seus objetivos e estratégias, em contexto dinâmico e incerto.

Para Ching (2011), a

[...] gestão de negócio é o processo que visa a efetiva geração e manutenção de valor, mediante adequado balanceamento entre objetivos e estratégia(s) do(s) negócio(s) e otimização de seus processos e recursos, nas perspectivas de curto, médio e longos prazos.

A ação gestora, seja de forma implícita ou explícita, sempre está fundamentada num modelo. De acordo com Pidd (1988, p. 25), “*um modelo é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja ser aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade*” (grifo do autor). Continua o autor explicando que “o objetivo de um modelo é tornar explícito ou concreto qualquer aspecto da realidade que esteja sendo investigado. Em alguns casos, o modelo está sendo desenvolvido para aumentar o entendimento sobre como funciona o mundo real” (PIDD, 1988, p. 29). Diante disso, é importante ressaltar que

[...] os modelos são simplificações, abstrações das características tidas como importantes e não pode existir garantias de que serão válidos. [...] modelos podem ser considerados ‘ferramentas para pensar’ [...] estas ‘ferramentas para pensar’ podem ser usadas para aumentar a alavancagem do pensamento humano e a sua capacidade de análise (PIDD, 1988, p.36-37, grifo do autor).

Para Oliveira (2007, p. 63), um modelo de gestão pode ser compreendido como

[...] um processo estruturado, interativo e consolidado – sustentado pelos instrumentos administrativos, estratégicos e pelo estilo dos principais executivos da empresa – de desenvolver e operacionalizar a administração estratégica, visando ao incremento dos resultados e ao crescimento da empresa.

No modelo de gestão proposto por Tachizawa (2006), procura-se estabelecer uma compreensão dos processos sistêmicos como um todo, com base na configuração organizacional estabelecida. Na gestão estratégica na IES, é

importante conhecer os processos, compostos por um conjunto de atividades para a concretização dos objetivos com estratégias bem definidas.

O modelo de gestão deve ser inovador, cujos processos executados com disciplina e eficiência vão determinar e garantir a excelência dos produtos e serviços finais das empresas. De acordo com Drucker (2009, p.27),

qualquer organização existente [...] decai rapidamente se não inovar. Inversamente, qualquer organização *nova* [...] fracassa se não administrar. Não inovar é a única e a maior razão para o declínio das organizações existentes. Não saber administrar é a única e maior razão para o fracasso de novos empreendimentos (grifo do autor).

Senge (1990, p. 20) afirma que a disciplina é diferente de cumprir normas, pois significa: “um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz, pois você passa a vida treinando”. Esse conceito de excelência e de melhoria migra de uma lógica vertical ou individual para uma abordagem mais ampla e global, transversal ou até mesmo em grupo, pois, na cadeia de valor, se a instituição quiser ser mais competitiva, todos devem estar envolvidos para a melhoria dos processos de menor competitividade.

Num ambiente competitivo, onde as IES privadas estão inseridas num processo de consolidação de mercado, a escolha de um modelo de negócios é uma estrutura que dá suporte para a criação de um escopo econômico e social, para a satisfação de interesses dos mantenedores/acionistas e demais interessados.

Em um nível mais abstrato, um modelo de negócio para as IES é constituído de uma série de elementos com suas inter-relações, em que os componentes vão desde as avaliações por parte dos órgãos reguladores dos produtos – cursos e institucional, até a avaliação das capacidades ou competências essenciais dos ativos tangíveis e intangíveis, processos, proposição de valor para o aluno - cliente alvo, modelo de receitas com mensalidades, atendimento, parcerias e estrutura de custos.

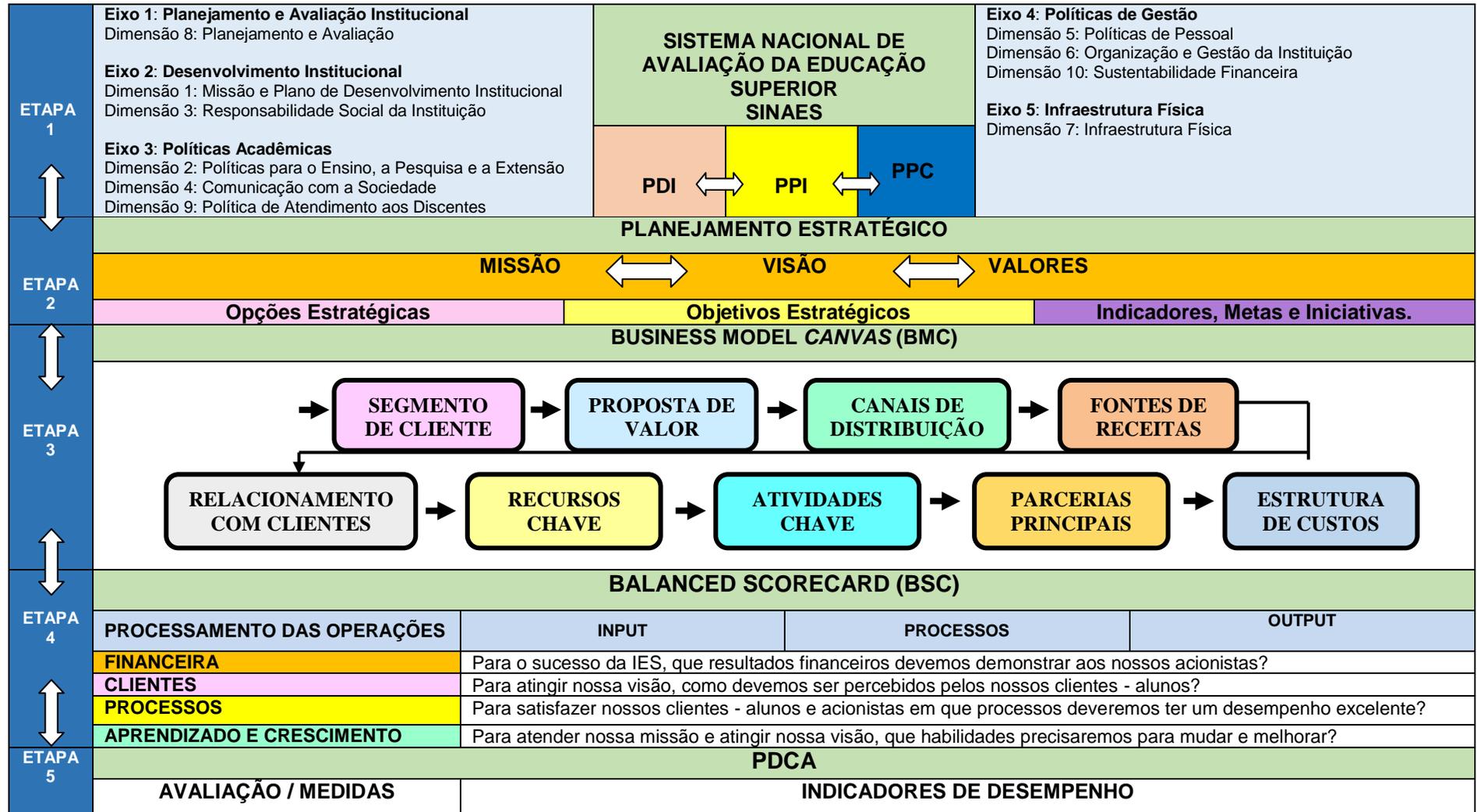
Para Betz (2002, p. 21), um modelo de negócios é: “uma lista sistemática de políticas que guiarão as futuras especificações de *inputs*, *outputs*, processos e o valor da operação completa dos negócios da corporação”.

Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 529), ao cometarem sobre modelos de negócios, destacam que

um modelo de negócios cria uma lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização de valor econômico. Os modelos de negócio revelam o valor latente de uma tecnologia, mas essa lógica restringe a subsequente busca por novos e alternativos modelos para explorar outras tecnologias mais recente.

A variedade de definições para modelo de negócios dificulta o pragmatismo de uma definição consistente e única. Hedman e Kalling (2003) acreditam que, mesmo com essa indefinição, é possível, a partir deste termo, explicar o porquê das relações entre gestão da informação, negócios eletrônicos e estratégia empresarial, pois, nessas áreas, o termo modelo de negócios tem crescido continuamente. Joia e Ferreira (2005, p.15) concluem que: “quaisquer que sejam as definições de modelo de negócios (por mais diferentes que sejam), elas estão sempre alinhadas com alguma definição de estratégia”. Posto isto, a figura 6, a seguir, apresenta os pilares estruturantes do modelo que propomos.

Figura 6 – Modelo de Gestão Estratégica para as IES privadas



Retroalimentação (Ações / Projetos)

## 4.2 Gerenciando o Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior (MGE/IES)

O Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior (MGE/IES) proposto tem sua arquitetura descrita para todas as IES privadas de forma corporativa, pois, mesmo que as IES que possuam mais do que uma unidade de negócio (*campi*), qualquer organização que busca ser administrada no todo com foco na estratégia deve transpor as dificuldades comumente apresentadas quando se busca o alinhamento entre instituições do mesmo grupo corporativo.

Osterwalder et al. (2011, p. 210), ao comentar suas opiniões de como deveria evoluir um modelo de negócios diante de um ambiente em constante transformação, destacam que

um modelo de negócio que faça sentido no ambiente de hoje pode estar datado ou até já obsoleto já amanhã. Nós precisamos aprimorar nossa compreensão do ambiente de um modelo e da sua evolução. Claro que não podemos ter certeza quanto ao futuro, devido às suas complexidades, incertezas e potenciais perturbações inerentes ao evolutivo ambiente de negócios. Podemos, entretanto, desenvolver um número de hipóteses sobre o futuro para servir de direcionamento para o design dos Modelos de Negócios do amanhã. Suposições sobre como se desdobrariam as forças do mercado, as forças da indústria, as tendências principais e as forças macroeconômicas nos dão o “ambiente do design” para desenvolver opções ou protótipos de Modelos de Negócios para o futuro. O papel dos cenários na previsão também deve ter ficado óbvio a esta altura. Criar imagens do futuro facilita muito a geração de potenciais Modelos de Negócios. Dependendo do seu próprio critério (ex. nível de risco aceitável, potencial de crescimento buscado, etc.) você pode então selecionar uma opção ou outra (grifo dos autores).

De acordo com o apresentado por meio da figura 7, o modelo está estruturado em cinco etapas, a saber:

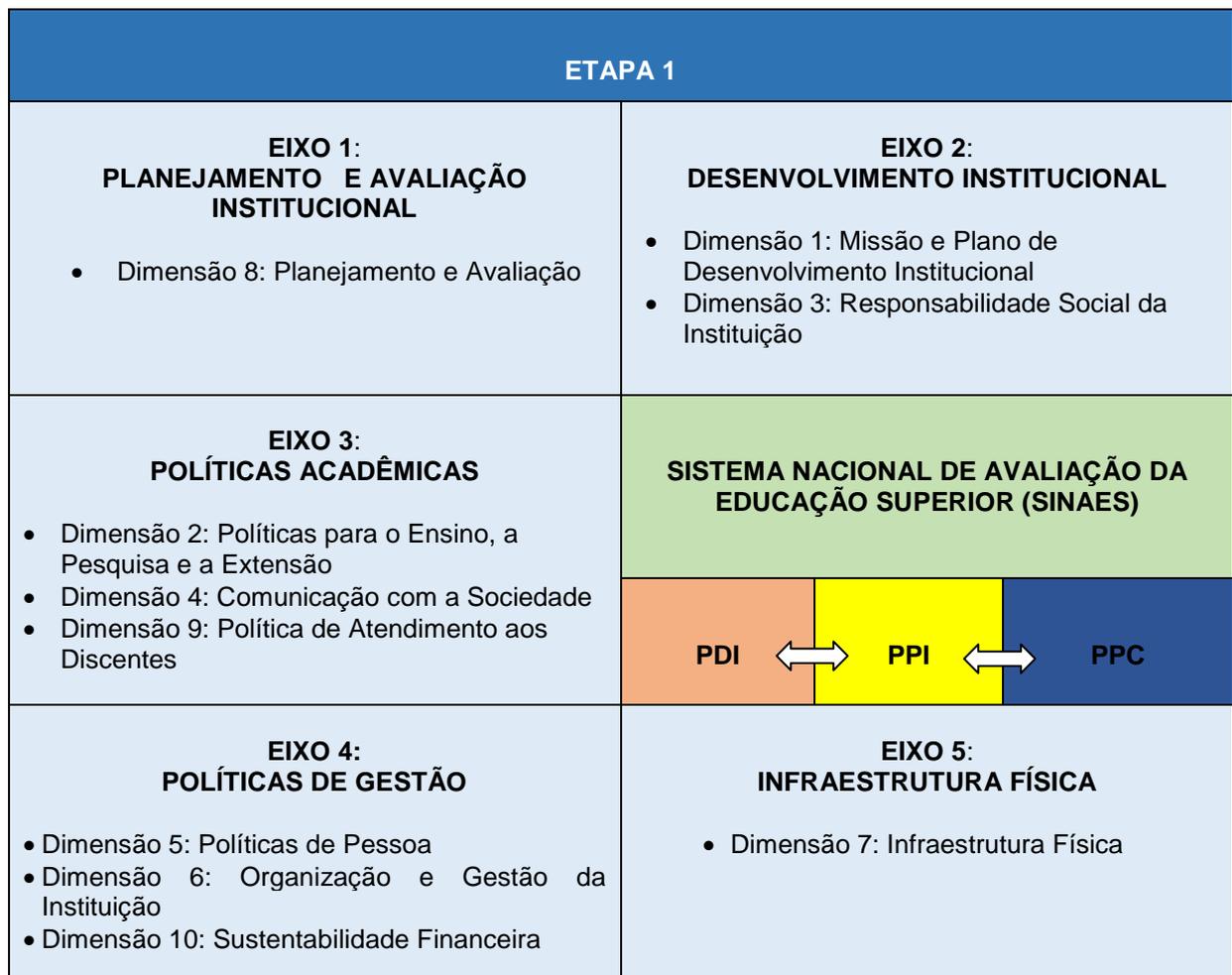
- Etapa 1: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)
- Etapa 2: Planejamento Estratégico
- Etapa 3: Estruturação do planejamento estratégico nos blocos de negócio do *Business Modelo Canvas*
- Etapa 4: *Categorização dos blocos de negócios do Business Modelo Canvas* nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).
- Etapa 5: *Monitoramento dos indicadores e avaliação contínua dos resultados com base no PDCA.*

Nas subseções que seguem, dedicamo-nos a apresentação teórico-metodológica de cada uma dessas etapas.

#### 4.2.1 Etapa 1: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

A Etapa 1 tem como centralidade a reflexão sobre os eixos constituintes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, tendo como objetivo analisar o desempenho da Instituição em cada um desses eixos conjuntamente com o previsto nos seus dispositivos legais, especialmente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e em cada um dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) que oferece, conforme ilustra a figura 7.

Figura 7 – MGE/IES- Etapa 1: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior



Fonte: Autoria própria, 2016.

Conforme já salientamos e retomamos na figura 8, o SINAES estabelece dez dimensões, estruturadas em cinco grandes eixos: Planejamento e Avaliação Institucional; Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão e Infraestrutura Física.

Para aquelas IES privadas já estabelecidas no mercado, far-se-á necessária a elaboração de diagnóstico de seus indicadores avaliativos da qualidade institucional e de cursos (CPC, ENADE, IGC, dentre outros), bem como de indicadores de gestão do desempenho econômico-financeiro, respondendo questões sugeridas no quadro 10, dentre outras.

Quadro 10 – Questões Orientadoras Para a Realização do Diagnóstico

QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nossos indicadores de avaliação externa satisfazem aos interesses de nossos alunos e mantenedores?</b></li> <li>• <b>Os concorrentes estão ameaçando nossa participação de mercado?</b></li> <li>• <b>As dimensões do SINAES estão alinhadas com nossas estratégias?</b></li> <li>• <b>Qual a probabilidade de aumento de evasão, inadimplência, dificuldades de captação e retenção?</b></li> <li>• <b>A nossa imagem institucional e consolidação da marca trazem vantagem competitiva na nossa área de atuação?</b></li> <li>• <b>Os nossos relacionamentos com os alunos-clientes e sociedade corre o risco de deteriorar?</b></li> <li>• <b>A relação candidato/vaga e matrículas efetivas vem diminuindo?</b></li> <li>• <b>Podemos integrar estrategicamente nossos produtos e serviços de modo a agregar valor?</b></li> <li>• <b>Que outras fontes de receita podemos adicionar além da tradicional mensalidade?</b></li> <li>• <b>Onde podemos reduzir custos?</b></li> <li>• <b>O nosso modelo de negócio atual está agregando valor de modo a satisfazer os interesses dos mantenedores/acionistas?</b></li> <li>• <b>Os nossos instrumentos de avaliação interna (CPA) atendem aos requisitos da avaliação externa nos cursos e institucional?</b></li> <li>• <b>A nossa missão (razão de ser) e as crenças institucionais estão sendo atendidas adequadamente?</b></li> </ul>

Fonte: Autoria própria, 2016.

Com essas perguntas é possível avaliar a real situação da IES, para o propósito de remodelagem do modelo de negócio em vigor para MGE/IES, permitindo a integração do SINAES com as ferramentas estratégicas e avaliação pelo PDCA. Segundo o MEC/INEP, o SINAES na sua concepção busca atender à diversidade do sistema de educação superior e respeitar a identidade das

instituições que o compõem. Considera, assim, as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, a partir do foco definido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e nos processos de avaliação institucional interna e externa.

No processo avaliativo das IES, a Nota Técnica DAES/INEP nº 008/2015 do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para as modalidades presenciais e a distância merece destaque as últimas alterações do relatório que remete à preocupação do MEC/INEP com o adensamento das exigências no campo “*Instruções para Preenchimento*” dos relatórios de avaliação *in loco*, que demandarão, dos avaliadores externos, mais atenção e cautela na identificação dos dados necessários à contextualização da instituição, do curso e à elaboração da síntese preliminar. Nesse sentido, é recomendável que as IES, conhecendo as informações que passam a ser exigidas nesses campos, ajustem seus projetos pedagógicos de modo a oferecê-las de forma clara aos avaliadores, tornando mais ágil o processo de forma geral.

Numa primeira análise, podemos perceber um cuidado maior na redação dos indicadores e, sobretudo, de seus critérios de análise. Certamente, o INEP objetiva trazer mais clareza e segurança para os avaliadores e para as instituições que tenham seus cursos avaliados, principalmente pela previsão expressa de que cada indicador tenha uma justificativa individualizada para a atribuição do conceito lançado, permitindo, assim, uma análise mais eficiente do relatório, especialmente nas hipóteses em que seja necessário promover sua impugnação.

Ainda, como resultado dessa primeira análise, podemos verificar que, embora tenham sido incluídos diversos indicadores de qualidade, não houve, na realidade, imposição de muitas novas exigências, apenas a individualização de critérios anteriores, com a criação de indicadores que, individualmente, permitem uma avaliação mais criteriosa de componentes do processo de ensino-aprendizagem.

Com efeito, numa análise global, podemos perceber que as alterações mais significativas foram destinadas aos cursos de Licenciatura e aos cursos na área de Saúde, tendo os demais bacharelados e os Cursos Superiores de Tecnologia praticamente passado incólume pelo processo de revisão do instrumento no que se refere à inclusão de novos indicadores de qualidade.

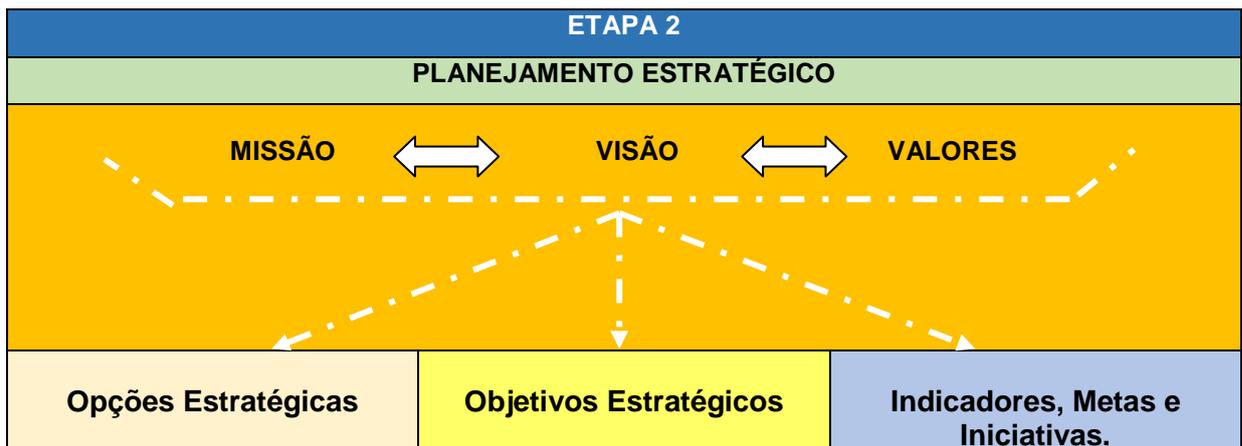
Em relação aos indicadores incluídos ou alterados, alguns aspectos merecem atenção mais acurada por parte das instituições, como medida para assegurar que

as avaliações *in loco* transcorram sem maiores percalços, conforme adiante indicado, sempre registrando a necessidade de leitura atenta nos documentos mencionados no início deste texto.

#### 4.2.2 Etapa 2: Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma metodologia de gestão que possibilita aos gestores estabelecer o rumo a ser seguido pela instituição, visando obter um nível de otimização na interação da IES com seu ambiente, em que estão os fatores externos ou não controláveis. Nessa segunda etapa, a IES deve revitalizar o seu planejamento no sentido de revisitá-lo com base nos dados obtidos a partir da análise realizada na primeira etapa e, aquelas que ainda não adotam esta modalidade, passem a adotar o planejamento estratégico. Ao falarmos em revitalização do planejamento institucional, partimos do pressuposto de que todas as IES possuam alguma forma de planejamento para orientar suas ações, mesmo que dentre essas haja instituições com formas ainda incipientes de planejamento. Dito de outro modo, o foco da etapa 2 está na elaboração ou revitalização do planejamento estratégico institucional, conforme ilustra a figura 8.

Figura 8 – MGE/IES- Etapa 2: Planejamento Estratégico



Fonte: Autoria própria, 2016.

O Planejamento Estratégico tem por base a construção proativa do planejamento (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001; OLIVEIRA, 2011), considerando os ambientes interno e externos com vistas à consecução dos

objetivos da IES, equacionando seus objetivos e otimizando seus recursos às oportunidades identificadas (KOTLER, 1998). Assim, emerge de um processo de tradução das informações existentes em planos para atender metas e objetivos institucionais. A base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, além de consolidar ideias e conceitos básicos nessas informações para os processos decisórios subsequentes (PADOVEZE, 2010).

Dentre as principais contribuições do Planejamento Estratégico destacam-se: possibilita um olhar sistêmico sobre a instituição; oportuniza a reestruturação institucional mediante as mudanças ambientais; auxilia na constituição da identidade institucional, direcionando seus integrantes para a consecução dos objetivos; viabiliza a celeridade nas tomadas de decisões e das ações decorrentes; busca a otimização dos recursos institucionais; possibilita o monitoramento e avaliação sistemática dos indicadores estabelecidos (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001; KOTLER, 1998; OLIVEIRA, 2011).

Para Braga e Monteiro (2005, p. 19), o Planejamento Estratégico “é uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos da Instituição de ensino e dar, a ela, a sustentabilidade, mesmo sobre condições de incerteza”. Com ele é possível diminuir o risco da tomada de decisões equivocadas, obter uma visão criativa sobre os rumos institucionais, reunindo todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a sua visualização (SILVA, 2009). O planejamento estratégico possui três níveis hierárquicos: o estratégico, o tático e o operacional, conforme ilustra a figura 9.

Figura 9 – Níveis Hierárquicos para o planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2010, p.76).

Temos de partir do pressuposto que o início de tudo é o planejamento estratégico organizacional, pois é nele que a IES tem visão do futuro e estrutura os fatores ambientais externos e fatores internos, definindo os valores, visão e missão. O nível *Tático* é uma metodologia de gestão que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não toda a empresa. Portanto, trabalha com determinados objetivos bem direcionados, por meio de iniciativas estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico, e o operacional é a execução de fato, de onde saem as ações e metas traçadas taticamente para atingir os objetivos das decisões estratégicas.

O Planejamento Estratégico deve contemplar todos os objetivos organizacionais de uma instituição em um processo integrado e interativo, contribuindo para responder a três questões fundamentais: onde estamos, onde queremos chegar e como vamos chegar lá.

Na definição dos produtos – cursos e serviços - as IES definem o que irá ofertar, de modo a atender as demandas identificadas na sua área de atuação. Para tanto, se faz necessário conhecer as necessidades de seus potenciais clientes (alunos) por meio de pesquisa de mercado. É de fundamental importância que a IES conheça o perfil dos seus estudantes (De onde vem? Qual o perfil socioeconômico? Por que eles escolheram a instituição?).

Numa proposta de valor, quando a IES fideliza seus alunos, significa que ela está proporcionando satisfação do aluno pela qualidade do produto - curso ou serviços prestados e, quando esses clientes são verdadeiramente fidelizados, eles se associam à IES, à marca e à imagem. Esses sentimentos positivos que levam ao fortalecimento da IES e podem transformar-se em propagadores para o mercado. Se a IES deseja atrair mais alunos-clientes, é fundamental, também, que não se esqueça dos alunos que já possui (regularmente matriculados), pois o esforço na retenção dos alunos é tão importante quanto a captação de novos alunos.

É importante que se identifique quem são os concorrentes em potencial, tanto na educação presencial como na modalidade à distância, levando em consideração a análise de suas melhores práticas *benchmarking* para o estabelecimento de suas estratégias. Hronec (1994) destaca que o *benchmarking* permite às empresas avaliarem desde sua posição *como é* até sua posição *deve ser*.

As vantagens competitivas de longo prazo que a IES terá no futuro dependem muito das atitudes e *pensamentos estratégicos dos* gestores, traduzidos por meio de

planos consistentes de longo prazo, que tenham, por exemplo, foco na qualidade nos serviços prestados e produtos – cursos para o seu aluno-cliente.

O tamanho da IES está intimamente ligado à capacidade que ela tem de gerar receita, e sua capacidade de gerenciar custos. Seus investimentos na infraestrutura (salas de aula, laboratórios, centros de convivência, entre outros) e estrutura de custos para o negócio (salário dos professores, do pessoal administrativo e demais despesas operacionais) precisam estar adequados à receita gerada com mensalidades e serviços prestados.

Por consequência, a sua rentabilidade, ou seja, quanto sua unidade ganha com o serviço, está diretamente relacionada com a forma como a IES gerencia seu negócio – educação. Sua estrutura de custos (salários docentes e do pessoal técnico administrativo, manutenção da infraestrutura, entre outros) deve ser suportada pelas suas receitas com mensalidades e serviços prestados aos alunos e, ainda, proporcionar a sobra de recursos para novos investimentos em sua unidade.

Kaplan e Norton (2000) destacam que embora a necessidade de conexões unificadoras e de processos de alinhamento possa parecer óbvia e direta, muitas organizações não interligam suas unidades de negócio e de serviço compartilhado à estratégia.

Para o uso do MGE/IES, o entendimento de dois elementos da estratégia no nível institucional (corporativo) faz-se necessário: o primeiro diz respeito aos “Temas institucionais”, relacionado aos valores, crenças e ideias que refletem a identidade da unidade corporativa que devem ser compartilhados por todas as unidades estratégicas integrantes do negócio, quando isso se fizer necessário, e a “Função institucional” que diz respeito às ações desenvolvidas no nível institucional, que criam sinergias entre todas as IES integrantes do corporativo, como por exemplo: o compartilhamento de tecnologias, processos, matrizes curriculares, de compras, gestão de recursos humanos, de *marketing*, etc. O alinhamento das estratégias definidas em consonância com a missão e visão institucional de forma articulada promove ao *controller*<sup>31</sup> institucional, elementos indispensáveis para o sucesso da IES. Diante disso, Silva (2009, p.85) destaca que

---

<sup>31</sup>Gerente de controladoria profissional responsável pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades de curto, médio e longo prazo nas áreas de planejamento, controladoria e finanças

o modelo de gestão deve ser focado na perenização da missão, por meio da interligação do estratégico visionário com o operacional, de forma a garantir a execução dos planos, otimizando os recursos para a melhoria dos resultados. Somente o estímulo à proatividade de gestores a agirem de forma estratégica e planejada integrada, proporcionará às IES o desenvolvimento de equipes, como catalisador do aprendizado às melhores práticas e métodos gerenciais mais eficazes.

Em termos de síntese, apresentamos o *workflow*<sup>32</sup> para o processo de construção do planejamento estratégico nas IES, sugerido por Braga e Monteiro (2005, p. 210), conforme ilustra a quadro16.

Quadro 11 – *Workflow* para o processo de planejamento estratégico

<b>O PROCESSO INICIA-SE A PARTIR DA:</b>		
<b>PERCEPÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL</b>		
Que deve ser submetido a uma avaliação criteriosa das:		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMEAÇAS</b>
Em termos de mercados a explorar		Que poderão prejudicar a Instituição
Considerando a realidade da instituição e de seus:		
<b>CONCORRENTES</b>		
Com seus:		
<b>PONTOS FORTES</b>	e	<b>PONTOS FRACOS</b>
Tudo isso dentro do horizonte estabelecido pela:		
<b>MISSÃO E VISÃO DE FUTURO DA INSTITUIÇÃO</b>		
Que deve conduzir a escolha de um:		
<b>POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b>		
Bem como de uma:		
<b>DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO NO FUTURO</b>		
Que será formulada a partir de detalhes de possíveis:		
<b>CENÁRIOS</b>		
Que possibilitará o estabelecimento de:		
<b>ESTRATÉGIAS</b>		
Capazes de tirar proveito dos pontos fortes oportunidades, e evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças, e que devem ser desdobrados em:		
<b>PLANOS TÁTICOS</b>		
Visando orientar a operacionalização das estratégias, com base em um:		
<b>ORÇAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO</b>		
Que norteará as etapas do cronograma da:		
<b>IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS TÁTICOS</b>		
Que deverá passar por um acompanhamento permanente por meio de uma:		
<b>AUDITORIA ESTRATÉGICA</b>		
Que permitirá a:		
<b>REAVALIAÇÃO PERMANENTE DAS ESTRATÉGIAS</b>		

Fonte: Elaborado por Braga e Monteiro (2005, p.210).

<sup>32</sup> Fluxo de trabalho. É uma sequência de passos necessários para automatizar processos, de acordo com um conjunto de regras definidas.

#### 4.2.2.1 A Missão, a Visão e os Valores

A IES, ao fazer essa revisão do planejamento estratégico, deve observar, primeiramente, a sua missão, a visão estratégica de longo prazo e os seus valores. A partir disso, conhecidos os temas estratégicos concernentes, são sincronizados os cenários para o ensino superior privado, os ambientes internos e externos e elaborado sua correlação de maneira a permitir o conhecimento das motricidades das forças e fraquezas internas, e seus impactos e acessibilidade às oportunidades e ameaças que se apresentam, permitindo a definição de objetivos e iniciativas estratégicas para todas as dimensões do SINAES. Com isso, é possível tangibilizar metas com responsabilização.

A Missão é a razão de ser de toda organização. É justificada pelo negócio, seus clientes e o que eles esperam da organização. Então, as organizações precisam estar constantemente refletindo sobre sua existência e área de atuação, no mercado e segmento em que atuam. Kaplan e Norton (2009, p. 38) define missão como

[...] uma descrição breve (geralmente uma ou duas sentenças), que define a razão de ser da organização. A missão deve refletir o propósito fundamental da entidade, sobretudo o que ela fornece aos clientes (ou, no caso de órgãos públicos ou de entidades sem fins lucrativos, aos cidadãos e beneficiários).

Oliveira (2009), ao definir a Missão, destaca que ela é o motivo central do horizonte em que deverá atuar. Ela existe com o propósito de satisfazer algumas necessidades do ambiente externo, sendo ampla e envolvendo inclusive expectativas. Kaplan e Norton (2009, p. 40) definem visão como sendo “os objetivos de médios e longos prazos (três a dez anos) da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar – geralmente em termos visionários – como a empresa quer ser vista pelo mundo”.

A missão de uma IES corresponde ao seu propósito e para quem ela se destina, respondendo a três questões básicas: Por que a empresa existe? O que a IES faz? e Para quem? Ao definir a visão de uma IES, estabelecemos a sua perspectiva para longo prazo, naquilo que se almeja para o futuro, porém deve ser um sonho atingível, e realista.

O modelo de gestão deve ser focado na perenização da missão (SILVA, 2009) por meio da interligação do estratégico com o operacional de forma a garantir a execução dos planos, otimizando os recursos para a melhoria dos resultados.

A consecução da missão não pode ser engessada num sistema formal, mesmo que a gestão da missão compartilhada facilite a liderança. A competência e ação dos dirigentes devem ser proativas no dia-a-dia para beneficiar todo esse processo (SILVA, 2009, p.60).

A mobilização e a capacitação dos gestores a agirem de forma estratégica, planejada integrada, proporcionará à IES o desenvolvimento de equipes, como catalisador do aprendizado às melhores práticas e métodos gerenciais mais eficazes. Assim, é importante que o modelo de gestão da IES preveja a integração dos sistemas de decisão, mensurados e controlados, para que possam subsidiar a Controladoria em um de seus principais papéis. Silva (2004, p.110), ao comentar sobre a controladoria estratégica nas IES, descreve:

As instituições de ensino superior necessitam cada vez mais, impulsionar seus projetos de desenvolvimento, através da implantação de novos cursos e de novos programas de pesquisa e extensão, sem, no entanto, descuidar da qualidade dessas atividades.

O alinhamento das estratégias definidas em consonância com a missão e visão institucional de forma articulada promove ao *Controller* institucional, elementos indispensáveis para o sucesso da IES.

Para Pessoa (2002, p. 107), “posicionamento estratégico mostra-se relacionado com criar uma posição para competir que seja exclusiva e sustentável”. Ainda, segundo o autor, o posicionamento exclusivo cria a vantagem competitiva, mas não basta para mantê-la. Em nome da sustentabilidade, é preciso minar a capacidade dos concorrentes de imitar você, o que se consegue com o *trade-off* (trocas ou concessões).

O posicionamento estratégico pressupõe estratégias genéricas em:

a) Liderança em Custo: Consiste em ser o produto de mais baixo custo do mercado. É obtido através de experiência, por meio da escala de produção (aumento da produtividade), logística e distribuição, vendas e gerenciamento dos custos operacionais para que isso se torne uma realidade na organização. Na IES, isso se dá, por exemplo, no melhor aproveitamento no ensalamento (físico ou virtual)

como forma de diluir o custo fixo, mensalidades mais competitivas com controle de custos e despesas, entre outros...

b) Diferenciação: caracteriza-se pelos produtos e serviços únicos que buscam a fidelidade do cliente com impactos na própria marca, o que pode justificar a prática de preços mais altos (*premium*) por alta qualidade reconhecida, melhor desempenho e características únicas em relação aos concorrentes. Na IES, isso pode ser exemplificado por salas de aula com recursos audiovisuais de última geração, corpo docente qualificado; entre outros...

c) Foco: Quando a organização busca atender segmentos estreitos de mercado, focalizando determinados grupos de clientes, linhas de produto ou mercados geográficos. Esse foco pode ser para a diferenciação ou para liderança em custo.

Na instituição de ensino, o foco pode ser definido pela diferenciação nos serviços prestados, como, por exemplo, turmas de EJA, Cursos Tecnológicos de curta duração (CST's), escola de idiomas, educação corporativa e, na busca da liderança, ou seja, aumento na sua fatia de mercado (*Market-Share*) na região de sua atuação.

Numa instituição de ensino, na *guerra de preço* do produto (curso), sua unidade define o posicionamento mais adequado à sua realidade, buscando a liderança pela qualidade do serviço prestado. Se, por exemplo, a estratégia de posicionamento for pela liderança de qualidade, pressupõe a prática de margens elevadas e alta fidelização, porém, sempre trabalhando para que os riscos de valor percebido na proporção do preço praticado sejam minimizados. Definido o posicionamento estratégico da unidade, partimos para a seleção dos macro-objetivos que comporão o mapa estratégico da unidade. Para tanto, vamos entender o que são objetivos.

Conceitualmente, objetivo é o alvo ou ponto que se pretende atingir com prazo de realização e responsáveis estabelecidos. Em sendo estratégico, é definido como o conjunto de intenções que, obrigatoriamente, precisam concretizar-se no horizonte temporal do plano estratégico. Eles devem conter o que realizar, a gradação do que deve ser realizado, o alvo ou o objetivo da realização.

Na definição dos objetivos, recomenda-se que a metodologia deva ser feita por meio de uma dinâmica de grupo, levando em conta que eles sejam claros,

específicos, mensuráveis, desafiadores, com inter-relações de forma esquematizada, adequados e relacionados a fatores internos e externos da instituição, controlados e avaliados periodicamente e que contenham as prioridades estabelecidas. Para isso, as iniciativas estratégicas (atitudes diferenciadas) são estabelecidas de modo a facilitar o cumprimento dos objetivos em conformidade com a visão institucional.

Figura 10 – Articulação da Estratégia com a visão e missão da IES



Fonte: Autoria própria, 2016.

Depois do estabelecimento das iniciativas estratégicas, é necessária a definição de macro-objetivos, que redundarão em diretrizes. Os macro-objetivos devem ser claros, específicos, mensuráveis, desafiadores, com inter-relações de forma esquematizada, adequados e relacionados a fatores internos e externos da instituição, controlados e avaliados periodicamente e que contenham as prioridades estabelecidas. Segundo Kaplan e Norton (2009, p. 116),

[...] as iniciativas estratégicas são ações de curto prazo que lançam a organização em trajetória para a realização da visão. A empresa separa e seleciona iniciativas estratégicas, com base na avaliação de seu impacto sobre a consecução do desempenho almejado em termos de objetivos e indicadores estratégicos. Cada termo estratégico exige portfólios completos de iniciativas estratégicas para a consecução de suas metas desafiadoras (grifo dos autores).

Ainda, de acordo com os autores, as metas remetem às iniciativas, porém é necessário que estas iniciativas, por sua vez, apoiem a estratégia. Interligar

estratégia e ação não é simples. Para Padoveze (2010, p. 96-97), a estratégia<sup>33</sup> das organizações decorre de seus objetivos corporativos, os quais, por sua vez, decorrem de suas metas, que estão em linha com a missão da corporação (sua razão de ser).

Para Kaplan e Norton (2009, p. 70-71),

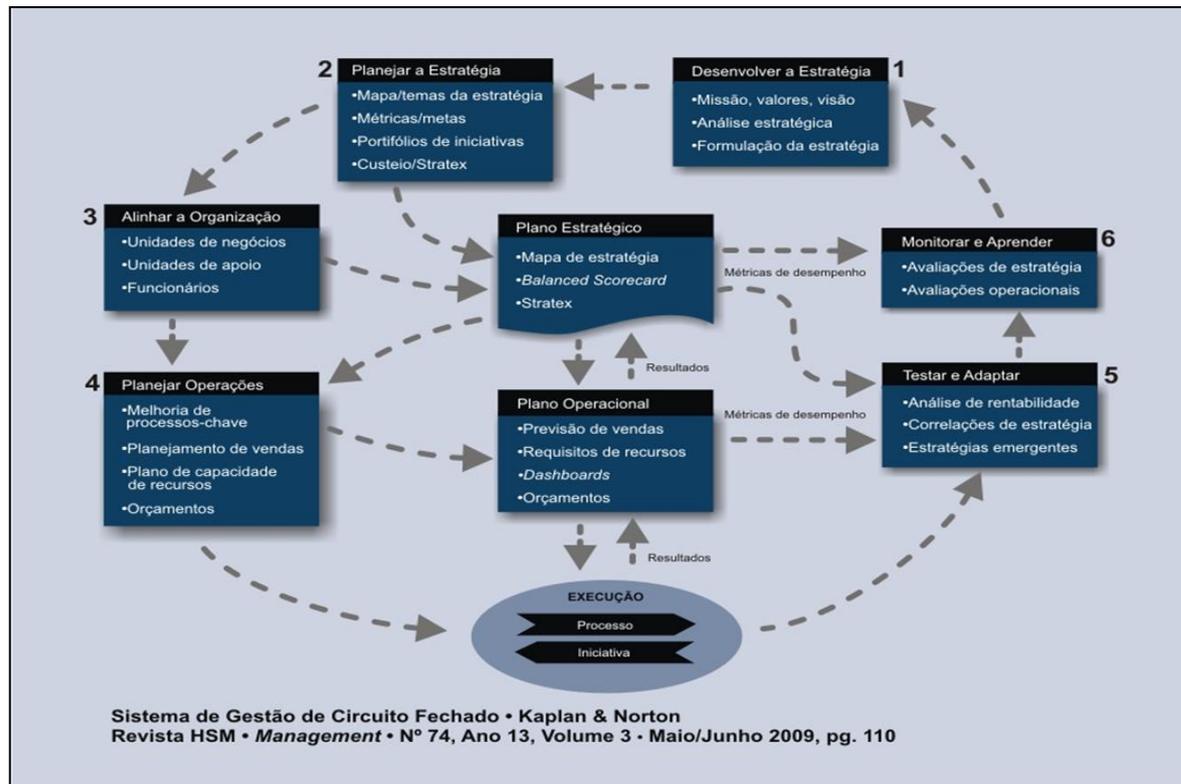
o processo de planejamento da estratégia, converte declarações da direção estratégica em objetivos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos específicos, que orientam a ação e alinham a organização para a execução eficaz da estratégia.

Para o sistema gerencial: planejamento da estratégia, que leve ao circuito fechado na gestão de Kaplan e Norton (2009), a figura 11, a seguir, ilustra a divisão da estratégia alinhada com o operacional em vários processos distintos de criação de valor.

---

<sup>33</sup>A palavra estratégia vem do grego *strategos* a arte do general. A estratégia da organização consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da organização. A estratégia é o planejamento diferenciado da gestão para garantir a posição da organização no mercado (*market share*), a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho econômico – financeiro para a satisfação dos acionistas e das partes interessadas.

Figura 11 – Circuito fechado na Gestão



Fonte: KAPLAN; NORTON (2009, p.71).

Sobre a Estrutura das Estratégias Empresariais, Oliveira (2009, p. 110-111) aponta a seguinte estrutura: a) componentes da estratégia (resultados esperados, cursos de ação alternativos, recursos, risco e comprometimento) e, b) condicionantes da estratégia (ambiente organizacional e situação da organização). No que tange aos componentes da estratégia, consideramos a proposição do autor adaptada para as IES privadas:

- **Resultado esperado:** As estratégias a serem adotadas visando à aproximação da IES à comunidade são diferentes das estratégias a serem adotadas visando à melhoria dos resultados da Instituição no CPC/ENADE/IGC. Onde eu quero chegar? Quais são os resultados que espero colher? Essa definição é extremamente importante na escolha da estratégia correta.

- **Recursos:** Para que se consiga uma melhoria nos resultados institucionais e dos alunos, os professores são qualificados? As diretrizes pedagógicas estão de acordo com o objetivo traçado e atendem às necessidades requeridas para o egresso? A IES dispõe de recursos tecnológicos adequados a essa tarefa? Apenas sabendo onde quero chegar, posso analisar se meus recursos (sejam eles

tecnológicos, humanos, financeiros, estruturais, etc...) estão adequados ou se investimentos precisarão ser realizados.

- Estratégias alternativas: Visando à melhoria dos resultados, a IES pode implantar, por exemplo, uma série de simulados mensais, com o intuito de preparar o aluno. Mediante o controle dos resultados, foi possível perceber que os resultados estão muito distantes de serem cumpridos. Então, é a hora de implantar estratégias alternativas, como a mudança na própria prática pedagógica.

Qual é o comprometimento dos gestores e da própria IES, ou seja, a IES tem certeza da sua ação, do movimento escolhido? Os gestores estão conscientes? Por fim, toda estratégia tem um risco: de não ser a melhor; provenientes das mutações do mercado; das análises efetuadas não terem sido apropriadamente realizadas. Ainda, em relação aos riscos, há de se perguntar: como será que a comunidade acadêmica aceitará e contribuirá para essa redução? Será que os próprios concorrentes não poderão utilizar dessa estratégia percebida e irem ao sentido contrário? Ou ainda, será que isso não gerará um aumento na evasão, piorando, ainda mais, os resultados da IES? É realmente um risco que a IES está disposta a correr?

No que diz respeito às condicionantes da estratégia, consideramos a proposição do autor adaptada para as IES privadas. Elas são representadas pelo ambiente empresarial interno ou externo. O Interno refere-se às análises dos pontos fortes e fracos, enquanto o ambiente externo refere-se à análise das oportunidades e ameaças.

Kaplan e Norton (2009) estabelecem que os passos da formulação da estratégia seja o ponto de partida para a execução desta. Os gestores que conduzem esses passos reafirmam a Missão, os Valores e a Visão da organização, avaliam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças vigentes, além de selecionarem planos de ações específicos para alcançarem os alvos da visão. Ainda, segundo Kaplan e Norton (2009, p. 37),

[...] antes de formular a estratégia, os gestores devem chegar a um acordo sobre o propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará as ações (valores) e sobre suas aspirações quanto aos resultados futuros (visão). Em geral, a missão e os valores da organização mantêm-se estáveis no tempo. A visão, embora menos estável que a missão e os valores, quase sempre permanecem constantes de três a cinco anos de vigência dos planos estratégicos.

Nas IES privadas, para uma estratégia de excelência, o resultado não passa somente por questões ou influências na captação dos alunos - clientes, valores das mensalidades acadêmicas e manutenção de certo número de alunos que gera margem de segurança econômica e financeira (acima do ponto de equilíbrio) satisfatória, pois a IES dependem da capacidade que seus gestores e colaboradores tenham na busca de melhores resultados, por meio de controle dos gastos operacionais, inovação de produtos-cursos e serviços, agilidade no atendimento ao aluno, qualidade acadêmica, flexibilidade e confiabilidade, dentre outros.

Depois de estabelecidas as diretrizes por meio de macros objetivos, faz-se necessária sua vinculação com micro estratégias que contribuam para o seu atingimento. Estas podem, por exemplo, estar relacionadas à atividade fim da IES. Nesse caso, os objetivos compreendem os cursos de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão na educação superior e a prestação de serviços com qualidade, compatíveis com as exigências internas e externas, na melhoria dos serviços de atendimento aos alunos e do seu grau de inserção no mercado de trabalho e na sociedade como um todo, na excelência dos grupos e linhas de pesquisa, na consolidação e ampliação de atividades de extensão e de programas de educação continuada.

Para isso, fazem-se necessárias algumas estratégias a serem desenvolvidas, como, por exemplo, a revisão da oferta de cursos, considerando a relevância social na comunidade em que a IES está inserida, as exigências do mundo do trabalho e as diretrizes internas; o desenvolvimento de ações de interação com a comunidade local, buscando contribuições para o aperfeiçoamento permanente dos projetos acadêmicos; a articulação da pesquisa, ensino e extensão; o estímulo aos projetos que visem enriquecimento e a complementação da formação acadêmica; a prospecção de novos nichos e viabilização de convênios e parcerias com os diferentes setores da sociedade e, em especial, com a comunidade local; a implementação de núcleos de desenvolvimento de projetos de excelência e desenvolvimento de projetos de acompanhamento e avaliação das atividades e da vida acadêmica e a formação continuada do corpo docente e pessoal técnico administrativo, dentre outras.

As IES podem levar em consideração novas maneiras de pensar sobre estratégia, criando novos espaços, e, principalmente, fugindo, sempre que possível, da concorrência acirrada. Isso pode ser feito e considerado nos seus objetivos

estratégicos, fazendo com que a sua concorrência seja um fator irrelevante, encontrando novos caminhos para o crescimento da IES.

No contexto amplo de modelo de negócio educacional, as escolhas se fazem presente a todo o momento. Segundo Pires (2009, p.68), “*Trade-off* é o nome dado para aquilo do qual se está “abrindo mão” ao fazer as escolhas. Ainda, segundo o autor (2009, p.69),

para a estratégia, o *trade-off* significa que uma empresa não pode ser a melhor em todos os atributos de valor e para todos os tipos de clientes. Ao direcionar todos os seus recursos para ser a melhor em qualidade intrínseca, por exemplo, vão faltar recursos para desenvolver a capacidade de inovação ou atendimento.

Os recursos muitas vezes são escassos, mas dentro do princípio endógeno de criação, as pessoas das organizações precisam achar soluções para os seus problemas empresariais, fazendo uso de ferramentas e métodos de gestão inovadora constante, por meio de um planejamento eficaz da gestão dos recursos no espaço e no tempo. Para que a estratégia estabelecida possa ser implementada com êxito, utilizamos várias técnicas, onde, dentre as mais variadas, citamos a ferramenta do PDCA (planejar, fazer, checar e agir).

Porter e Kramer (2011, p. 45), ao comentar sobre capitalismo do valor compartilhado (CVC), destaca o CVC como sendo o valor econômico gerado por empresas para atenderem suas necessidades de cunho socioambiental, como parte integrante de seu negócio principal (*core business*), complementa com outros conceitos seus:

Meus conceitos principais continuam sendo tão importantes quanto antes. Organizações ainda precisam manter uma posição competitiva única e, para isso, não podem tentar satisfazer toda e qualquer necessidade de cada um de seus consumidores – ou seja, persiste a necessidade de fazer escolhas, *trade-off*'s. Ainda, segundo o autor, os conceitos de *trade-off*'s, posicionamento, vantagem competitiva vêm do conceito de cadeia de valor, ou seja, de que é preciso configurar a empresa de forma a competir de maneira diferente para obter uma vantagem (PORTER; KREMER, 2011, p. 45).

Dessa forma, Porter busca com o CVC alargar as oportunidades para a estratégia, onde, numa IES privada, os objetivos estão voltados para a qualidade do serviço prestado por meio do ensino, na busca de indicadores de excelência e sustentabilidade financeira.

Diante disso, algumas organizações trabalham constantemente no aumento do tempo de vida de seu cliente (*Customer Lifetime Value*). As estratégias são as mais variadas possíveis, e este é um dos indicadores mais importantes que pode ser utilizado pelas IES, pois, nesse setor, indica a manutenção por mais tempo da receita gerada com mensalidades (ticket médio). Nesse sentido, cabe aos gestores observarem que, enquanto o aluno estiver matriculado na base de usuários, é possível trabalhar na sua fidelização. Em geral, a conquista de um novo aluno-cliente costuma ser mais caro.

No caminho para o aumento do Ticket Médio (média das mensalidades cobradas), é preciso que a IES desenvolva funcionalidades indispensáveis para os seus alunos-clientes, como, por exemplo, sugerir um produto/serviço adicional ao que o aluno está matriculado. Outra estratégia que pode ser utilizada é o sugerir produtos (cursos) complementares ao adquirido. Para isso, a IES deve promover uma boa comunicação com os seus alunos-clientes e um excelente relacionamento por meio de sua central física e/ou virtual. Tudo isso pode contribuir efetivamente para a retenção do cliente.

#### 4.2.2.2 A Análise Ambiental

A análise ambiental consiste na identificação e reflexão sobre os fatores internos e externos da instituição que podem influenciar em seus resultados (CERTO, MARCONDES, CESAR, 2010). Uma das ferramentas utilizada para a análise ambiental é a Matriz SWOT (sigla oriunda dos seguintes termos em inglês, *Strength, Weakness, Oportunity and Threats*) que significam em português, força, fraqueza, oportunidade e ameaças, respectivamente.

A Matriz SWOT, conforme ilustra a figura 12, viabiliza a identificação, análise e o estabelecimento de relações entre o ambiente interno (forças e fraquezas) e o externo (oportunidades e ameaças).

Figura 12 – Matriz Swot

Na conquista do Objetivo		
	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

As forças constituem-se pelas vantagens estruturais internas, controláveis pela IES e que a favorecem perante as oportunidades e ameaças que se apresentam em seu ambiente. As fraquezas constituem-se nas desvantagens estruturais internas, controláveis pela IES e que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças que se apresentam em seu ambiente.

As oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à IES, atuais ou potenciais, que podem favorecer no cumprimento de sua razão de ser (a missão), desde que isso seja reconhecido e aproveitado no tempo certo e enquanto perdurarem. Oliveira (2011, p.117) aponta a seguinte classificação das oportunidades:

*Naturais:* incorporadas à natureza básica da empresa. Exemplo: se a Prefeitura da sua cidade precisa qualificar suas professoras e a sua Instituição de Ensino Superior já oferece o curso Normal Superior, a análise dos recursos disponíveis é suficiente para o aproveitamento dessa oportunidade.

*Evolução:* um fato é inegável: o mercado está em constante mutação. Vejamos o próprio mercado educacional: devido à correria do dia a dia e às grandes distâncias, a modalidade de Educação à Distância apareceu como uma evolução da própria educação tradicional, dos cursos totalmente presenciais. Nesse cenário, a empresa que perceber, com antecedência, essas oportunidades, terá vantagens competitivas sobre as demais.

*Sinérgicas:* representadas por aquelas oportunidades que proporcionam situações complementares à atividade principal da empresa. Exemplificando tais oportunidades, no nosso segmento de atuação, a possibilidade de uma IES oferecer cursos de extensão (ou de qualificação profissional) é uma boa alternativa à melhoria dos seus resultados econômicos.

*Inovação:* apesar de requererem maiores esforços e dispêndio (de tempo e de dinheiro), vislumbrar uma oportunidade inovadora pode dar à empresa um enorme diferencial competitivo. Se lembrarmos do grande Steve Jobs da Apple, ele previu uma oportunidade única e lançou produtos inovadores: o *iPhone*, o *Ipad*, o *Ipod*, levando a sua empresa novamente ao topo (grifo do autor).

As ameaças são situações, tendências ou fenômenos externos à IES, atuais ou potenciais, que criam obstáculos ao cumprimento de sua “razão de ser” - a

missão, porém, poderão ser evitadas desde que reconhecidas em tempo hábil. Assim, as forças e as fraquezas representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela instituição. É importante registrar que nem sempre se consegue classificar algum fator como ponto forte ou fraco, principalmente por falta de informações mais adequadas. Diante dessa situação e para não forçar uma avaliação, colocando determinado fator como ponto forte ou ponto fraco, podem ser estabelecidos pontos neutros, que são as variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que, no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição que pode ser favorável ou desfavorável para a instituição.

Os cenários podem ser compreendidos como sendo fatos e projeções que as instituições sincronizam em suas visões de futuro, tornando explícitas as premissas em que se baseiam suas decisões, configurando evoluções prováveis do ambiente de atuação institucional e da demanda por seus serviços, de modo a antecipar-se para a captura das oportunidades e enfrentamento das ameaças que se apresentam.

Quanto à postura estratégica, ou seja, a maneira como a empresa se posiciona em seu ambiente, Oliveira (2009, p.77) enfatiza que

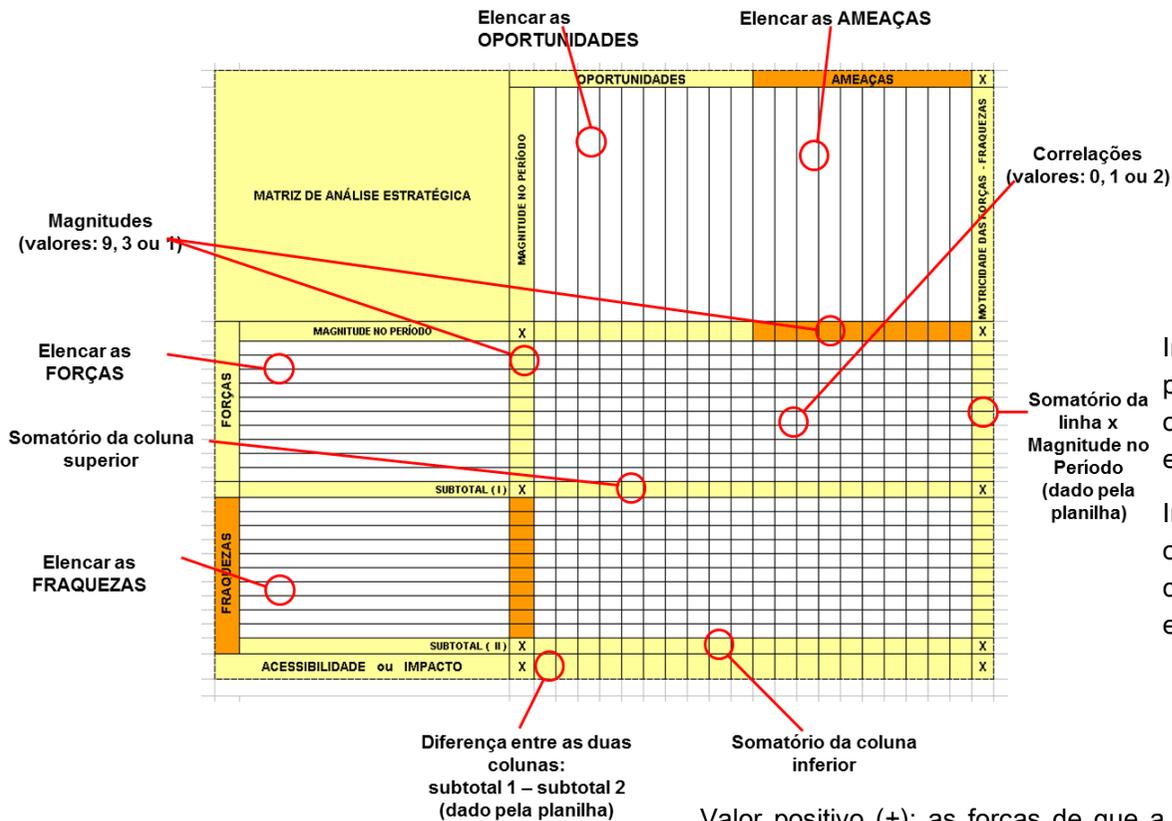
a postura proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultando do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças externas ou não controláveis pela empresa.

Segundo Ching, Marques e Prado (2010, p. 221-222),

o encontro das ameaças e oportunidades com os pontos fortes e fracos fornece uma matriz com as estratégias apropriadas. Os temas estratégicos institucionais definidos anteriormente tornam-se opções estratégicas (macro direções), para a definição de objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas estratégicas e metas.

Com a avaliação do SINAES na Etapa 1 em relação aos ambientes externo e interno, a IES correlaciona seus ambientes e verifica a intensidade de suas forças e fraquezas para o aproveitamento das oportunidades e enfrentamento dos desafios (ameaças). Para isso, as magnitudes dos ambientes e correlação dos fatores internos com o externo estabelecem a acessibilidade e/ou impacto das oportunidades e ameaças, conforme ilustra a figura 13.

Figura 13 – Correlação da Análise de Ambientes



Valor positivo (+): as forças de que a IES dispõe para aproveitar a oportunidade são maiores que as fraquezas.

Valor negativo (-): as forças de que a IES dispõe para aproveitar a oportunidade são menores que as fraquezas.

Valor positivo (+): as forças de que a IES dispõe para minimizar os efeitos da ameaça são maiores que as fraquezas.

Valor negativo (-): as forças de que a IES dispõe para minimizar os efeitos da ameaça são menores que as fraquezas.

Como estratégias gerais, estruturamos as correlações dos ambientes interno e externo:

- a) *na correlação das ameaças e fraquezas*: a estratégia da IES concentra-se na “sobrevivência”, implicando na redução de custos no curto prazo e em desinvestimentos no médio prazo.
- b) *na correlação das ameaças e forças*: a estratégia é de manutenção. Para isso, faz-se necessário que a IES construa barreiras de proteção contra as ameaças que se apresentam.
- c) *na correlação fraquezas e oportunidades*: a estratégia é de crescimento, onde a IES busca neutralizar as fraquezas com inovações.
- d) *na correlação forças e oportunidades*: a estratégia é de desenvolvimento, pois o cenário favorece a explorar de novos mercados e a diversificação dos negócios.

Respeitadas essas correlações de ambiente, os objetivos são definidos e compartilhados para todas as áreas da IES, permitindo a escolha dos meios a serem utilizados no alcance dos objetivos específicos de cada atividade desenvolvida pela IES: financeiro, marketing, recursos humanos, acadêmico e produtos e serviços, entre outros.

Numa IES privada, podemos estruturar a análise de cenários em grandes grupos, como, por exemplo: social, político, econômico, tecnológico, educacional, dentre outros. Quando analisamos o *cenário social*, levamos em consideração os fatos e projeções ligados a fatores, tais como costumes, hábitos, desejos e necessidades da população e da clientela, distribuição de renda, etc. Na análise do *cenário político*, consideramos os fatos e projeções ligados a fatores, tais como legislação, ideologia dominante na região, benefícios fiscais, incentivos e relacionamentos. No que diz respeito ao *cenário econômico*, são considerados fatos e projeções ligados a fatores, tais como renda da população e do grupo de clientes principais, evolução do PIB, investimentos, crescimento do país e região, juros, dentre outros. No que tange ao *cenário tecnológico*, são analisados fatos e projeções ligados a fatores, tais como evolução tecnológica de produtos e serviços, processos, máquinas e equipamentos vinculados ao negócio da instituição.

Na análise do ambiente concorrencial, Porter (2004) propõe que os seguintes fatores sejam considerados: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos

fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e as manobras para conseguir uma melhor posição no mercado.

Em relação ao *grau de rivalidade dos atuais concorrentes*, nas instituições de ensino, os concorrentes atuais diretos podem ser representados pelas outras instituições públicas e privadas. Essa concorrência pode ser, por muitas vezes, chamada de imperfeita, onde pequenas instituições se veem competindo com grandes grupos consolidadores (*players*).

Quanto aos *produtos ou serviços substitutos* (sucedâneos), no setor da educação, os substitutos das faculdades convencionais com cursos presenciais são representados pelos cursos *in company* e pelos cursos na modalidade à distância.

No que diz respeito à *ameaça de novos concorrentes* (entrantes), constatamos que desde a Educação Infantil até pós-graduação *lato sensu*, as barreiras de entrada a novas Instituições de Ensino são muito baixas, tornando abundante a oferta de alternativas oferecidas: na Educação Infantil, nos Ensino Fundamental e Médio, mediante franquias de redes; no Ensino Superior, por intermédio do crescente número de faculdades.

Já com relação ao *poder de barganha dos clientes*, nas IES os clientes são representados pelos contratantes e pelos usuários dos serviços da educação, ou seja, os próprios universitários e, até mesmo, em alguns casos, os pais de alunos, além de executivos, empresários, os gerentes de recursos humanos, dentre outros. Quando a IES não mostra evidências de um ensino de qualidade reconhecida ou quando a imagem da IES não for suficiente para melhorar a *empregabilidade* dos egressos, essas situações, geralmente, conduzem as negociações para uma posição de custo/benefício mais vantajosa para os clientes. Salientamos, inclusive, que quanto maior é a concorrência, maior é o poder de barganha dos clientes.

Por fim, o *poder de barganha dos fornecedores*, no setor educacional, é muito difícil uma IES como *fornecedora* ter um poder de barganha elevado com seus clientes, tendo em vista que o setor (em geral) não vem apresentando nenhuma dessas características. Entretanto, por outro lado, a expansão do número de IES demanda, também, uma expansão no número de professores. Se essa relação oferta/demanda não for equilibrada, então, os gestores das IES terão dificuldades para negociarem posição vantajosa com esses professores, porque eles é que terão o poder de barganha.

Quanto às forças competitivas predominante nas IES privadas, as baixas barreiras de entrada permitem que novos *players* consolidadores entrem no setor de cursos sem grande dificuldade, prevalece uma rivalidade alta entre os concorrentes afetando os resultados das IES. Como consequência disto, os clientes-alunos mostram-se com algum poder de barganha, podendo influenciar na qualidade da educação ofertada e nas mensalidades por representarem uma fatia considerável de gastos de sua renda familiar, elevando o nível de exigência para a empregabilidade.

Em sendo o docente um fornecedor de conhecimento, é identificado como determinante para a qualidade do ensino, porém, com baixo poder de barganha junto às IES. Como substituto da modalidade presencial, o ensino a distância mostra-se um forte substituto para a grande maioria dos cursos da IES, porém uma grande oportunidade para reduzir custos nas IES com cursos reconhecidos, que podem utilizar o limite de até 20% nessa modalidade.

Em termos das estratégias competitivas genéricas, percebe-se que a maioria das IES adotam a estratégia de liderança de custos à medida que concorrem fortemente em preços de mensalidades, indicando que as IES empreendem intensos esforços de redução de seus custos e despesas (em especial com a folha de salários pela sua representatividade), para se manterem no mercado. Há de se ter o cuidado para que essa redução de despesas, não comprometa a qualidade dos serviços educacionais prestados para o aluno-cliente.

Quanto às perspectivas de futuro para o setor e para as IES como unidade estratégica de negócios, o crescimento deve ser num ritmo mais lento num processo de consolidação do setor, com intensificação da concorrência, impondo às instituições uma revisão dos seus posicionamentos estratégicos e estruturais.

Na interpretação dos resultados da Matriz *SWOT*, como resultado das correlações do ambiente interno (forças e fraquezas), com o ambiente externo (oportunidades e ameaças), é importante observar que a força de maior motricidade representa a mais importante, devendo, então, ser explorada na elaboração de iniciativas estratégicas que levem à definição dos objetivos. Quanto às fraquezas, a de maior motricidade representa a que mais dificulta o aproveitamento das oportunidades ou contribuiu para que os efeitos das ameaças externas sejam amplificados, devendo, também, ser trabalhadas.

Com relação à acessibilidade ou impacto apresentado na matriz, os valores positivos significam que as forças que a instituição dispõe para aproveitar as

oportunidades são maiores que as fraquezas. Quanto maior for esse valor, maior sua potencialidade.

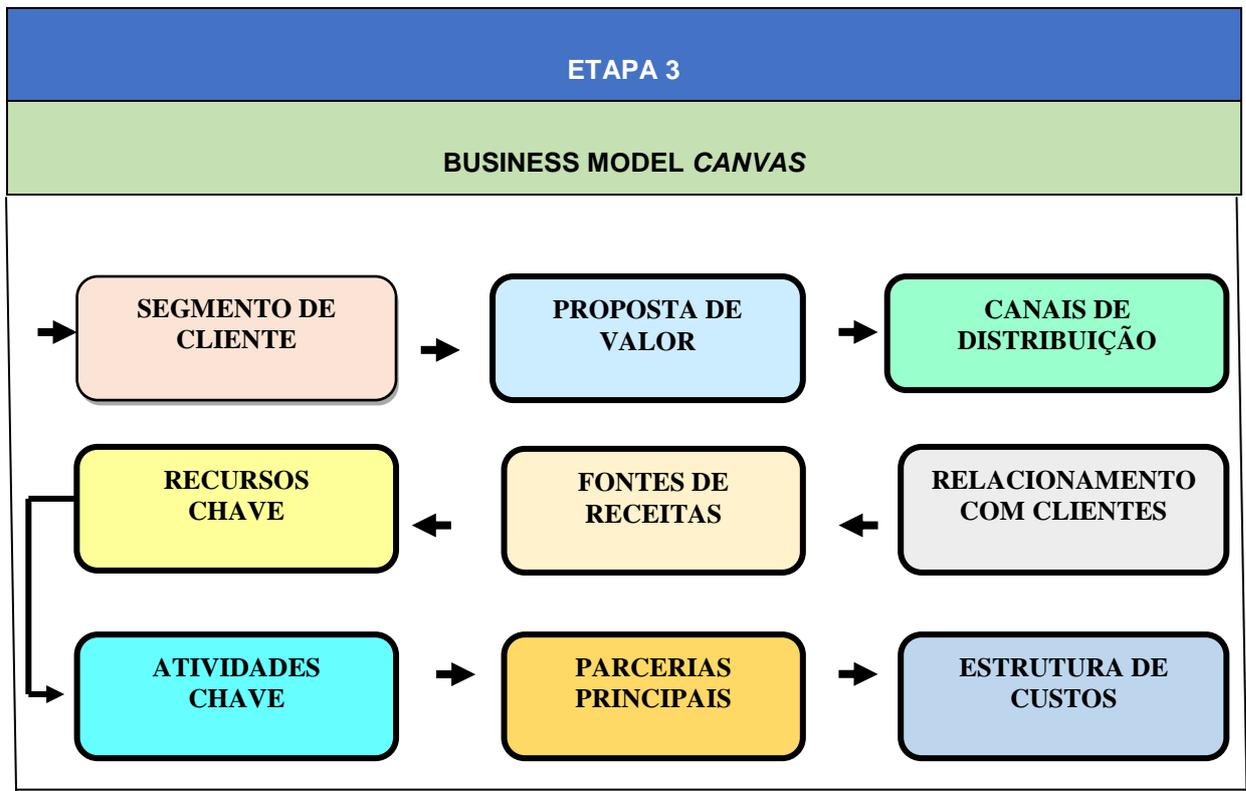
De acordo com Müller (2003, p. 43), “a partir das análises externa e interna, isoladamente, e das relações entre ambientes externo e interno, têm-se elementos estruturados para a definição dos objetivos e planos estratégicos de melhorias, ou delinear as estratégias”. Assim “é da análise do ambiente que provêm as informações necessárias para que se inicie o processo de formulação de estratégias”(CERTO, MARCONDES, CESAR, 2010, p. 76).

#### *4.2.3 Etapa 3: Estruturação do planejamento estratégico nos blocos de negócio do Business Modelo Canvas*

Nessa etapa, conforme ilustra a figura 14, propõe-se a estruturação do planejamento estratégico nos blocos de negócio do *Business Modelo Canvas*, definindo as estratégias concernentes a cada bloco de forma integrada, respondendo a todos os requisitos para cada etapa do negócio planejado, organizando os blocos de negócios do *Canvas*, a partir da análise dos ambientes interno e externo.

Portanto, é de fundamental importância que os objetivos estratégicos definidos em consonância com a análise de ambiente realizada sejam organizados nos blocos de negócios do *Canvas*. Por exemplo, se a IES definiu como objetivo estratégico o aumento real de sua receita, então, isso deverá fazer parte do bloco “fontes de receitas”. Com isso, as IES registram como pretendem gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas. É neste bloco que a organização tem a sua fonte de receitas a partir de cada segmento de clientes. Para tanto, a seguinte pergunta precisa ser respondida: *De que forma a IES pode gerar receitas tendo como base as propostas de valor elencadas?*

Dessa forma, é organizado a inserção de todos os objetivos estratégicos traçados no planejamento nos blocos de negócios do *Canvas*.

Figura 14 – MGE/IES- Etapa 3: *Business Model Canvas*

Fonte: Autoria própria, 2016.

Osterwalder et al. (2011, p.210), ao comentar suas opiniões de como deveria evoluir um modelo de negócios diante de um ambiente em constante transformação, destacam que

um modelo de negócio que faça sentido no ambiente de hoje pode estar datado ou até já está obsoleto amanhã. Nós precisamos aprimorar nossa compreensão do ambiente de um modelo e da sua evolução. Claro que não podemos ter certeza quanto ao futuro, devido às suas complexidades, incertezas e potenciais perturbações inerentes ao evolutivo ambiente de negócios. Podemos, entretanto, desenvolver um número de hipóteses sobre o futuro para servir de direcionamento para o design dos Modelos de Negócios do amanhã. Suposições sobre como se desdobrariam as forças do mercado, as forças da indústria, as tendências principais e as forças macroeconômicas nos dão o “ambiente do design” para desenvolver opções ou protótipos de Modelos de Negócios para o futuro. O papel dos cenários na previsão também deve ter ficado óbvio a esta altura. Criar imagens do futuro facilita muito a geração de potenciais Modelos de Negócios. Dependendo do seu próprio critério (ex. nível de risco aceitável, potencial de crescimento buscado, etc.) você pode então selecionar uma opção ou outra (grifo do autor).

Para inovar com modelos de negócios ultrapassados e projetar os empreendimentos do amanhã, Alexander Osterwalder et al. (2011) escreveram o livro *Business Model Generation*, onde ficou explicitada uma forma excelente de gerir os seus negócios e implantar uma estratégia de negócio eficiente para a organização.

O *Business Model Canvas* é um modelo altamente eficiente que permite aos gestores criar valor e construir novos negócios por meio de um modelo que orienta para os estabelecimentos de novas maneiras de se fazer negócio eficiente.

Então, para atender essa necessidade crescente de inovação na gestão organizacional, surge, em 2004, a ferramenta *Business Model Canvas (BMC)*, idealizada inicialmente por Alexander Osterwalder. O modelo pode ser utilizado, principalmente, por novas organizações, na fase mais básica do planejamento do seu negócio. Ele tem como função básica permitir que empreendedores definam o modelo de negócios da empresa de uma forma simples e visual, relacionando as informações de uma forma sistêmica, integrada e rápida. A estrutura do BMC é dividida em nove grandes blocos, conforme apresentado na figura 14.

Um modelo de negócios deve ser de fácil compreensão, mas não pode simplificar demais a complexidade do funcionamento de uma organização. Ele pode ser definido basicamente como sendo uma estrutura de suporte para a criação de valor, podendo ser entendido em um sentido amplo ou restrito e pode ser expresso e explicado de maneiras diferentes.

Nisso, as capacidades ou competências essenciais (ativos tangíveis e intangíveis, capacidades, processos) são fundamentais para a proposição de valor para o cliente alvo, por meio de modelo de receitas, com canal de distribuição, parcerias e estrutura de custos, que dão suporte. Ele deve responder principalmente às perguntas de como são os valores criados e capturados, controlados e por quem.

Dentro de dessa proposta, o *Model Business Canvas* é uma ferramenta muito útil e pode ser utilizado na implementação da estratégia, através das estruturas organizacionais bem definidas, processos e sistemas.

Nesta proposta de BMC, os autores estruturam o negócio em nove componentes que são à base do *Canvas* para o modelo de negócio empresarial. Para chegar nesta composição, temos que, anteriormente a isso, elaborar uma espécie de tela, onde são planejados os vários grupos de trabalho, possibilitando rascunhar e discutir os seus elementos.

Faz-se importante a atualização constante, pois o modelo de negócios deve acompanhar a dinâmica dos negócios, dado pela competitividade e expansão dos negócios. Uma dica valiosa é preencher o lado direito do quadro antes do esquerdo, pois nele está a proposta de valor da empresa. Importante se faz o teste das hipóteses, pois, na construção do quadro, há o aperfeiçoamento de ideias.

A partir dessas orientações, o BMC pode ser subdividido e interpretado em duas grandes dimensões: nos blocos da direita, temos os elementos mais subjetivos e emocionais e, nos blocos da esquerda, os elementos mais estruturais e lógicos. De modo geral, os autores sugerem o preenchimento da direita para a esquerda, pois, desta forma, são primeiramente conhecidos os desejos para depois partir para a materialização de forma mais concreta, por meio do aporte de recursos, estrutura e processos adequados. Para uma melhor compreensão da aplicabilidade do *Canvas*, passamos a seguir a descrever, cada módulo de negócio idealizado pelos autores.

#### 4.2.3.1 Segmentos de Clientes

Neste bloco, buscamos mapear para quem queremos criar valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos. Neste contexto, incluem-se todos os consumidores (pessoa física e jurídica). Como as instituições servem a um ou vários segmentos de clientes, faz-se necessária a sua segregação em grupos de pessoas ou empresas. Esse agrupamento de clientes é feito em conformidade com as necessidades e os comportamentos mapeados, de modo a satisfazê-los da melhor maneira possível, pois os clientes são o coração de qualquer modelo de negócio. Na parte de segmentação de clientes, a IES identifica e descreve o perfil do seu público alvo – os alunos. Identifica suas preferências, seus comportamentos, faixa etária, onde estão localizados. Enfim, todas as informações necessárias para os processos de seleção e captação para o seu portfólio de cursos, de modo a proporcionar a lucratividade requerida no seu negócio.

Na criação de um modelo de negócios, pode-se definir um ou vários segmentos, de pequeno ou grande porte. A instituição deve escolher entre quais irá servir e quais ela deve ignorar. Há de levar em conta determinados nichos de mercado, onde o modelo de negócios atende a segmentos específicos de clientes. Nesse caso, a proposta de valor, os canais e o relacionamento com os clientes são

adequados às exigências específicas dos clientes deste determinado nicho de mercado. A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *Para quem a IES está criando valor e quem são seus clientes potenciais e objetivos pretendidos?*

#### 4.2.3.2 Proposta de Valor

Numa IES privada, entendemos que um modelo de negócio deve responder a duas perguntas básicas: Como são criados os valores captados e por quem? E, de que forma este valor pode ser captado (captados, acompanhado e por quem?).

Copeland et al (2002) destacam que o processo de criação de valor tem dois aspectos distintos. O primeiro envolve uma reestruturação que libera valor aprisionado, fazendo com que os resultados disto possam ser moderados ou até mesmo espetaculares, ao mesmo tempo que o preço pago por isto possa ser elevado. O segundo aspecto está no desenvolvimento de uma abordagem voltada à liderança e administração das empresas após a reestruturação, sendo que, para isso, faz-se necessário o estabelecimento de prioridades baseadas na criação de valor, como planejamento escalonado, mensuração do desempenho e sistemas de incentivos.

A criação de valor organizacional requer inovação no modelo de negócios que satisfaça as necessidades da IES para a oferta de novos cursos e serviços de modo a provocar ou até mesmo transformar um mercado que já existe ou até mesmo criar um novo. Para Kotler e Keller (2006), o valor criado a partir da percepção do consumidor é o princípio norteador para o desenvolvimento da estratégia competitiva, e isso é identificado nas fases e processos que produzem o produto.

Na competitividade das IES, o controle e a redução de custos também podem acrescentar valor, pois o maior item de custos consiste na remuneração dos docentes, que representam uma grande parcela do total de custos. Segundo Machado (2009), Berbel (2003) Merchede e Moreira (2011), é pouco provável, que esse seja menor do que 50% do custo de operação das Instituições. Numa IES, o roteiro de criação de valor pode ser definido pelo processo de criação de novos produtos - cursos, que demandam uma série de atividades, que atendem à legislação específica, mercado de trabalho e diretrizes curriculares, entre outras, até

a efetiva matrícula dos alunos no curso, focado na completa satisfação do aluno-cliente.

Porter (1989), ao propor a Cadeia de Valor que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as organizações criam valor e vantagem competitiva perante seus competidores, desenvolveu a estruturação de um conjunto de atividades que precisa ser realizado pelas organizações na criação de valor para os clientes. No entender de Dias (2005, p. 81),

a cadeia generalista de Porter é composta pelos conjuntos de atividades primárias e de atividades de apoio desempenhadas por uma organização, pela margem de valor acrescentado em cada uma das atividades e pelas relações estabelecidas entre si.

Na organização dos elementos da cadeia de valor, Porter (1990) definiu uma cadeia de atividades, comum a todos os negócios e dividiu-as em atividades primárias e de suporte (apoio), conforme ilustrado na figura 15.

Figura 15 – Cadeia de Valores de Porter



Fonte: Porter (1990, p. 35).

As *atividades primárias* relacionam-se diretamente com a criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço, enquanto que as *atividades de apoio* dão suporte às atividades primárias.

Para identificar e compreender a cadeia de valor de Porter nas organizações, faz-se necessária a identificação de subatividades para cada atividade primária.

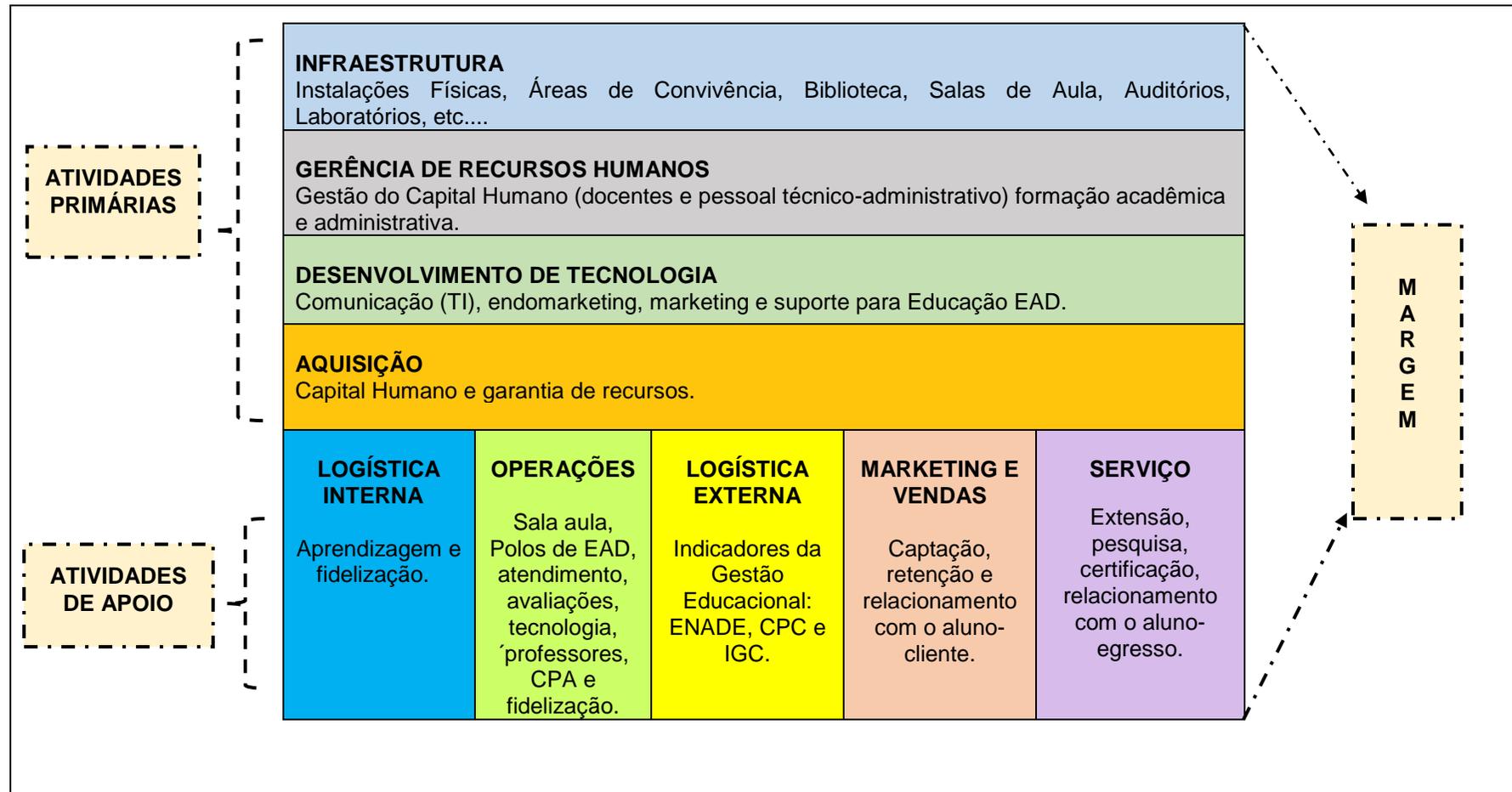
Segundo Porter (1990), as *Atividades diretas* criam valor por si próprias, e as *Atividades indiretas* permitem que as atividades diretas funcionem sem problemas enquanto que as *Atividades de garantia de qualidade* asseguram que as atividades anteriores cumprem os padrões necessários. Nisso, é importante a identificação das ligações entre todas as atividades de valor identificadas, constituindo-se como cruciais para o aumento da vantagem competitiva na estrutura da cadeia de valor.

Um dos principais desafios das instituições de ensino superior é manter sustentabilidade e foco. E, nesse contexto, também é salutar o financiamento do aluno-cliente, como alternativas de gestão que ajudam na captação e retenção de alunos na busca da sustentação e do crescimento dos negócios educacionais.

Para que isso aconteça numa IES, é preciso focar no aluno-cliente para agregar valor ao produto/curso e serviços prestados, mas não com a simples criação de um programa de fidelidade ou algo parecido, é estar diretamente ligado a ele no dia a dia, conhecendo seus desejos e reais necessidades e com isso qualificar constantemente os serviços prestados, adequando às suas necessidades, fornecendo-lhe informações, ajudá-lo sem custo adicional algum e estar à disposição sempre para solucionar uma dúvida ou problema que venha a ter. Mesmo que o curso da IES seja reconhecido como superior ao da concorrência, pergunte-se sempre: *será que isso realmente importa ao meu aluno-cliente? Ele quer pagar mais caro por isso?*

Contextualizando isso com as práticas de *marketing*, o importante é saber que o marketing baseado em produzir e vender precisa, também, de perceber e responder, pois enquanto um se preocupa somente em jogar um determinado produto (curso/serviços) no mercado, o outro deve estar direcionado à percepção do que realmente o consumidor (aluno) deseja. A figura 16 apresenta a proposição de aplicação da cadeia de valor para as IES privadas.

Figura 16 – Aplicação da cadeia de valor nas IES



Fonte: Cadeia Genérica de valor de Epstein e Roy (1998), adaptada para o Ensino Superior Privado.

Podemos perceber que, apesar das atividades de valor ser pontos fundamentalmente importantes para a identificação da cadeia de valor da IES de forma independente, elas, na verdade, são interdependentes, ou seja, uma depende da outra para que se complete a criação de valor.

Porter (1990) deixa claro, em sua proposta de cadeia de valor, que as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores, isto é, são relações entre como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra. Nisso, são considerados diversos elos, e alguns são comuns a outros segmentos. Os elos mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividades primárias.

Mesmo com a expansão desordenada do ensino superior a partir de 96, permitindo-se a abertura de Instituições com qualidade duvidosa e exclusivamente mercantilista, restou, por outro lado, exemplos de Instituições que apresentam e possuem indicadores de ótima qualidade no ensino. O setor mostra-se caracterizado por possuir instituições com alvos de mercado diferenciados, que atuam em determinados nichos de mercados, ofertando poucos cursos em determinadas áreas do conhecimento; outras com alvos em preços competitivos comandadas por grandes grupos econômicos, inclusive, algumas com capital aberto negociado na bolsa de valores, como também existem aquelas com alvo na excelência da qualidade do ensino.

Em geral, uns dos principais direcionadores de custos das IES privadas referem-se à economia de escala, isto é, a pulverização de cursos em diversas áreas, na busca de uma grande quantidade de alunos, pois o volume de matrículas afeta diretamente o resultado financeiro e econômico das IES, definindo esse indicador como essencial para a sobrevivência das Instituições.

Nesse contexto, a cadeia de valor pode significar a oportunidade de sobrevivência no mercado, cujos objetivos, metas, ações são direcionados para gerar resultados por meio da inovação constante e da gestão qualificada e dinâmica de cada elemento da cadeia. Com isso, os gestores das IES, além da preocupação com o serviço prestado em si (ensino), preocupam-se com todos os elementos que contribuem para a efetiva transformação do serviço prestado com qualidade em resultados positivos que satisfaçam os interesses de todas as partes interessadas. No médio e longo prazo, os ganhos nos indicadores de imagem da IES e resultados

econômicos, tendem a transformar-se em vantagens competitivas perante aos demais concorrentes.

Gianesi (2009) destaca que a principal característica dos serviços educacionais é que são intangíveis, dificultando para os gestores avaliar, analisar e materializar o resultado no todo. Porém, há instrumentos de avaliação e análise da satisfação dos alunos em relação à IES, relacionados às condições pedagógicas e de infraestrutura, que podem, constantemente, serem considerados, por meio de pesquisas de avaliação institucional, no propósito de avaliar e planejar ações de melhoria.

Em relação aos serviços Kotler e Keller (2006), entende que estes são compostos por quatro características principais: a) a *intangibilidade*, ou seja, os serviços ao contrário dos produtos físicos, não podem ser vistos, tocados ou cheirados. Nas IES, os alunos-clientes buscam o conhecimento, para avaliá-lo de maneira subjetiva ao longo e ao final do curso; b) a *inseparabilidade*, ou seja, os serviços não podem ser separados como é o caso dos produtos. A IES presta serviços acadêmicos - administrativos e numa aula o professor presta o serviço – ensino, acessados simultaneamente pelos alunos; c) a *variabilidade*, ou seja, os alunos têm a opção de frequentar determinada disciplina ministrada por diferentes professores, fazendo com que o ensino, produzido pelos professores da mesma disciplina, tenha diferenças e particularidades didáticas e pedagógicas para o aprendizado; d) e a *perecibilidade*, em que algumas disciplinas podem ter um número maior de alunos, possibilitando que as IES alcancem economias de escala. Também, os serviços educacionais diferenciam-se dos demais serviços exigindo maior especialização e qualificação dos colaboradores educacionais (pessoal técnico-administrativo).

Um correto gerenciamento de uma cadeia de valor nas IES privadas, na maioria das vezes, torna-se um diferencial competitivo, pois tende a colaborar para a melhoria da rentabilidade do negócio - ensino, identificando e eliminando atividades que não adicionam valor. Dessa forma, trabalhar uma estratégia considerando como parâmetro a cadeia de valor pode se configurar na diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio, uma vez que leva em consideração todas as etapas do processo operacional.

É importante salientar que o aluno formado é o resultado da compra do produto da IES, cujo valor agregado ao insumo capital intelectual e humano está sempre a mercê de comprovação no mercado por meio do diploma.

Diante disso, no bloco *Proposta de Valor*, as instituições devem criar propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, como, por exemplo, de propostas de valor por conveniência, personalização, apoio a decisão, rapidez, otimização e redução de custos, dentre outros. Portanto, este bloco e o de Segmentos de Clientes são os principais elementos, pois é aqui que o modelo de negócio do *Canvas* irá se apoiar, com foco no cliente final dentro de uma proposta de valor bem planejada. Quando se tem uma prévia de clientes potenciais e propostas de valor, é necessário pensar em como fazer com que estes dois elementos fundamentais se encontrem, de modo a se consolidarem na proposta de agregar valor ao negócio.

Os clientes são atraídos pela proposta de valor da instituição, à medida que ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor final e ele percebe isso facilmente. Eles são quantitativos, quando falamos de preço e rapidez do serviço prestado e são qualitativos, quando tratam do design e a experiência do cliente. A oferta de uma novidade com proposta de valor acontece quando a instituição percebe uma necessidade do cliente, como, por exemplo, a inclusão de uma tecnologia que venha facilitar, ou até mesmo em relação ao preço, oferecendo vantagens com um preço menor, para a maximização de resultados. A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *Quais são as Propostas da IES para atender as necessidades dos clientes potenciais, orientados pelos seus objetivos de negócio?*

#### 4.2.3.3 Canais

É a forma como a instituição se comunica e alcança seu segmento de clientes para entregar sua proposta de valor, previamente estabelecida. Os canais buscam ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudando os clientes a avaliar a proposta de valor. Nisso, encontrar os melhores canais pelos quais nossos clientes querem ser contatados é de suma importância para levar uma proposta de valor ao mercado.

Esses canais podem ser diretos, como uma equipe de vendas no campo ou até mesmo por meio das mídias sociais, anúncios patrocinados, publicidade e propaganda em veículos tradicionais (televisão, rádio, revistas e jornais), um *site*, *Newsletter*, atendimento personalizado, dentre outros. A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *O que a IES deve fazer para que seu segmento de clientes e proposta de valor se encontrem?*

#### 4.2.3.4 Relacionamento com os Clientes

Nesse bloco, as instituições devem trabalhar o *Relacionamento com os Clientes*, com o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o seu negócio. Isso, geralmente, se dá por meio de um canal de perguntas e respostas, ouvidoria, SAC, atendimento pós-venda, serviços automatizados, dentre outros. Para que isso ocorra, a instituição descreve o tipo de relação que ela deve estabelecer com seus segmentos de clientes específicos, definindo que tipo de relação quer ter com seus clientes, variando essa relação na forma pessoal (personalizadas) ou até mesmo automatizadas. Geralmente, esse relacionamento pode ser motivado para a conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas, pois, afinal de contas, os clientes esperam e desejam ter um bom relacionamento com as organizações.

Kotler (2003, p. 364), ao comentar sobre o ambiente em mutação das comunicações, destaca que

dois fatores principais estão mudando a face das comunicações de marketing hoje. Primeiramente, à medida que os mercados de massa se fragmentam, os executivos de marketing afastam-se do mercado de massa. Cada vez mais, estão desenvolvendo programas de marketing focado, elaborados para construir relacionamentos mais próximos com os clientes em micromercados definidos mais estritamente.

Como exemplo, um tipo de relacionamento que as instituições adotam e os clientes esperam ter é a assistência pessoal baseada na interação humana, que se dá na assistência ou auxílio dado ao cliente na venda e pós-venda. Isso pode acontecer no próprio local da venda, por meio de *call centers*, *e-mails*, dentre outros. Las Casas (2012, p.142), em relação ao pós-venda, destaca que

a prestação de serviços inicia com o fechamento do pedido ou assinatura de um contrato. Nesse momento é que todas as promessas começam a ser cumpridas. Se as expectativas do cliente não forem atingidas, haverá insatisfação e perda de credibilidade.

Numa IES, o relacionamento com o aluno-cliente acontece a partir da sua efetiva matrícula e permeia por todo o período de curso até a sua colação de grau. Não menos importante, essa relação deve ser continuada com o aluno egresso (formado).

A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *O que a IES deve ter como propósito para fortalecer o envolvimento do seu cliente com o negócio?*

#### 4.2.3.5 Fontes de Receita

No bloco das fontes de receita, as organizações registram como pretendem gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas. É neste bloco que a organização tem a sua fonte de receitas a partir de cada segmento de clientes. Portanto, ela deve se perguntar quanto cada segmento de clientes está disposto a pagar pelos seus produtos e serviços, de modo a definir a geração de uma ou mais fontes de receitas para cada segmento. A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *De que forma a IES pode gerar receitas tendo como base as propostas de valor elencadas?*

#### 4.2.3.6 Recursos Principais

Neste bloco, são definidos os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar e criar valor para o cliente. Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos dependendo da necessidade de cada empresa e da sua proposta de valor. As instituições aportam recursos por meio de planejamentos financeiros e orçamentários, em consonância com as iniciativas estratégicas definidas para o alcance das metas. A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *Quais os recursos de estrutura e funcionamento de seu modelo de negócio?*

#### 4.2.3.7 Atividades-Chave

Segundo Hronec (1994, p.141),

atividade-chave é a etapa crucial para a integridade do processo ou do *output*. A principal ferramenta para entender os processos é o mapeamento do processo: uma representação visual, cruzando funções das atividades necessárias para a produção de um bem ou serviço (grifo do autor).

Neste bloco, são descritas as ações mais importantes que uma instituição deve realizar para seu modelo de negócio funcionar nos âmbitos administrativo e acadêmico. As ações são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos e gerar rendas do negócio. A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *Quais atividades são primordiais para atender as propostas de valor, construir canais e relacionamentos com o aluno-cliente?*

#### 4.2.3.8 Parcerias Principais

São os parceiros e fornecedores principais que colocam o modelo de negócios para funcionar. As alianças de negócios complementam os outros aspectos do modelo de negócio. As instituições formam parcerias para aperfeiçoarem seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Elas são estratégicas entre não competidores, entre concorrentes. Porém, há de considerar os riscos e incertezas das parcerias que devem ser minimizados e reduzidos, assim como, as parcerias podem ajudar a reduzir riscos em um ambiente competitivo, quando há muitas incertezas. Pode inclusive haver que concorrentes formem alianças estratégicas em uma área enquanto competem em outra. A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *Quais são os parceiros da IES que podem contribuir tanto com as atividades quanto com os recursos-chave?*

#### 4.2.3.9 Estrutura de Custo

Aqui a instituição descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios. Esses custos podem ser calculados facilmente depois de

definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias. Os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio. Existem duas classes de estrutura de custo que devem ser observadas, aquelas direcionadas pelo custo e pelo valor, podendo haver modelos de negócios entre os dois. Os direcionados pelo custo (*cost driver*) concentram-se em minimizar custos. Esse método visa manter o custo o menor possível, com a utilização de uma proposta de valor de baixo preço com automação máxima e terceirização. Os direcionados pelo valor são menos preocupados com o custo, pois buscam criar valor de forma direta. A questão central a ser respondida pela instituição nesse bloco é: *Quais são os recursos da IES para a manutenção das atividades educacionais (docentes, colaboradores, infraestrutura, entre outros...)?*

A principal premissa do *Canvas* é o máximo engajamento dos colaboradores e partes interessadas (*stakeholders*) na definição dos componentes do modelo de negócio. Esse engajamento inicial tem o propósito de mitigar riscos comuns ao planejamento do projeto, falhas na descrição do escopo e entendimentos gerais.

Na construção do *Canvas*, é imprescindível que a IES selecione facilitadores que tenham sólidos conhecimentos e experiência em gerenciamento de gestão de projetos e, naturalmente, experiência em planejamento estratégico educacional. É fundamental a criação de um ambiente confortável em um processo estruturado de *brainstorming*, coordenado de forma visual, para que se promova a criatividade e a colaboração. Para a concepção do *Canvas*, faz-se necessário: Criação, Integração, e Compartilhar o Plano. Na etapa de criação, devem ser respondidas de forma preliminar as seguintes perguntas sobre o projeto: “*Por quê?*”, “*O quê?*”, “*Quem?*”, “*Como?*”, “*Quando?*” e “*Quanto?*”. Essas perguntas devem ser desdobradas nos blocos que compõe o *Canvas*. As equipes de trabalho devem trabalhar buscando respostas completas, concisas e integradas. Isso nada mais é do que a técnica do 5W2H, ou seja: 5 W: *What* (o que será feito?) – *Why* (por que será feito?) – *Where* (onde será feito?) – *When* (quando?) – *Who* (por quem será feito?) 2H: *How* (como será feito?) – *How much* (quanto vai custar?).

Na elaboração do modelo de negócio, a pergunta fundamental “*Por quê?*”, pode ser considerada como a mais importante a ser respondida, pois remete a definição dos valores que identificarão todos os envolvidos no projeto. Nela, a IES responde a justificativa do projeto, o seu objetivo e, por fim, descreve os benefícios

potenciais do projeto, sob uma perspectiva do valor a ser criado após sua implantação e implementação.

A pergunta “O quê?” responde sobre os resultados que serão entregues no final do projeto, produtos, serviços ou resultados que atenderão as necessidades reais dos alunos – clientes. Na pergunta “Quem?”, descreve todas as partes interessadas que não irão compor a equipe do projeto. No “Como?”, são definidas as Premissas e, por último, são respondidas as perguntas “Quando?” e “Quanto?”, que tratam dos riscos principais, com cronograma e os custos do projeto, para serem inseridos no *Canvas*.

O modelo deve apresentar procedimentos detalhados para preenchimento de cada um dos blocos para a descrição de objetivos, conforme já citado, ou ferramentas dos grupos de processos.

A integração do plano do processo tem como foco entender as conexões do modelo a ser desenvolvido. Nessa etapa, se dá coesão e maior sentido ao conteúdo das dimensões para a integração, em que são revisadas as Justificativas, Objetivos, Requisitos, *Stakeholders* e equipe, as premissas, restrições, riscos e o cronograma com orçamento do Projeto.

Os pontos de conflito que geram problemas devem ser resolvidos para que as fragilidades do *Canvas* criado sejam minimizadas. Na figura 17, é possível visualizar um exemplo de *Canvas* criado para uma IES privada.

Figura 17– Modelo de Negócio *Canvas* para as IES privadas

Fonte: Autoria própria, 2016.

Para análise da consistência dos blocos de negócios do *Canvas*, é crucial observar se seus componentes são inovadores e/ou renovadores. Para isso, a análise de correlação da matriz *Swot* das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças fornece os elementos necessários na identificação dos potenciais do modelo de negócios estruturado.

Segundo Osterwalder et al. (2011, p. 216), “esse tipo de análise fornece uma boa base para maiores discussões, decisões e, de fato, inovar em Modelos de Negócios”. Ainda, segundo os autores, nesse intuito, as forças e oportunidades são úteis, enquanto que as fraquezas e as ameaças são perigosas. A partir disto, os autores orientam para que seja analisada a importância das oportunidades e ameaças (ambiente externo) no aspecto positivo e a certeza de avaliação no aspecto negativo, a partir das forças e fraquezas. Para isso, as IES devem listar para cada bloco de negócio uma série de questões que devem ser analisadas e pontuadas com conceitos que vão de 1 a 5 (OSTERWALDER et al., 2011).

Definido o modelo, é necessária sua comunicação e compartilhamento por toda a IES. Nessa etapa, o *Canvas* é formalizado em documentos detalhados e desdobrado em planos com mais informações, orçamentos e cronogramas, de modo a oferecer mais segurança para o gerenciamento do projeto. Como o *Model Canvas* tem foco nas atividades de iniciação e planejamento do projeto, cabe aos gestores educacionais dar agilidade à execução e entrega do projeto, já que o objetivo desse modelo é melhorar o tempo de resposta aos alunos – clientes.

Por fim, essa estruturação em blocos de negócio é útil para discutir e integrar percepções de como a instituição deve atuar, nos elementos chaves de cada parte e como elas devem interagir para compor o negócio no todo. Portanto, o *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou até mesmo existentes, por meio de descrições formais do negócio, tornam-se os blocos para a construção de atividades. Dessa forma, o mapa do BMC é um conjunto resumido dos pontos chaves de um plano de negócio, movido por escolhas com estratégias diferenciadas.

Depois de organizado os blocos de negócios do *Canvas* a partir do que foi definido no planejamento estratégico da IES, faz-se necessária a classificação dos componentes dos blocos nas quatro perspectivas do *BSC* de Kaplan, quais sejam: aprendizado e crescimento, processos, clientes e financeiro. Por exemplo, se a IES definiu, no seu planejamento estratégico, o crescimento de receita e organizou isso

no bloco de negócio “Fontes de Receita”, então, ela direciona esse objetivo para a perspectiva “financeiro” do BSC de Kaplan, definido os indicadores, metas, responsáveis e as iniciativas estratégicas para a realização disso. Por outro lado, se ela definiu, no seu planejamento estratégico, objetivos para melhor atender o aluno-cliente e organizou isso no bloco “Relacionamento com Clientes”, então, ela direciona esse objetivo para a perspectiva “Clientes” do BSC de Kaplan. E, assim, sucessivamente para todos os objetivos estratégicos organizados nos blocos do Canvas.

#### *4.2.4 Etapa 4: Categorização dos Blocos de Negócios do Business Modelo Canvas nas Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)*

Após a reestruturação do Planejamento Estratégico e adequação dos blocos de negócio do *Business Modelo Canvas* com os ambientes interno e externo analisados estrategicamente para esse fim, os blocos de negócios são classificados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), conforme ilustra a figura 18, para que nas perspectivas do BSC: aprendizado e crescimento; processos internos; clientes e financeiro possam ser definidos os objetivos, indicadores metas e iniciativas estratégicas concernentes.

Figura 18 – MGE/IES- Etapa 4: *Balanced Scorecard* (BSC) com *Canvas*

ETAPA 4		
Perspectivas	Requisitos do BSC	Canvas
<b>FINANCEIRA</b>	Para o sucesso da IES, que resultados financeiros devemos demonstrar aos nossos acionistas?	Fontes de Receita e Estrutura de Custos
<b>CLIENTES</b>	Para atingir nossa visão, como devemos ser percebidos pelos nossos clientes - alunos?	Segmento de clientes, Proposta de Valor e Relacionamento com clientes.
<b>PROCESSOS</b>	Para satisfazer nossos clientes - alunos e acionistas em que processos deveremos ter um desempenho excelente?	Atividades Chaves, Canais de Distribuição e Parcerias Principais.
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Para atender nossa missão e atingir nossa visão, que habilidades precisaremos para mudar e melhorar?	Recursos Chaves

Fonte: Autoria própria, 2016.

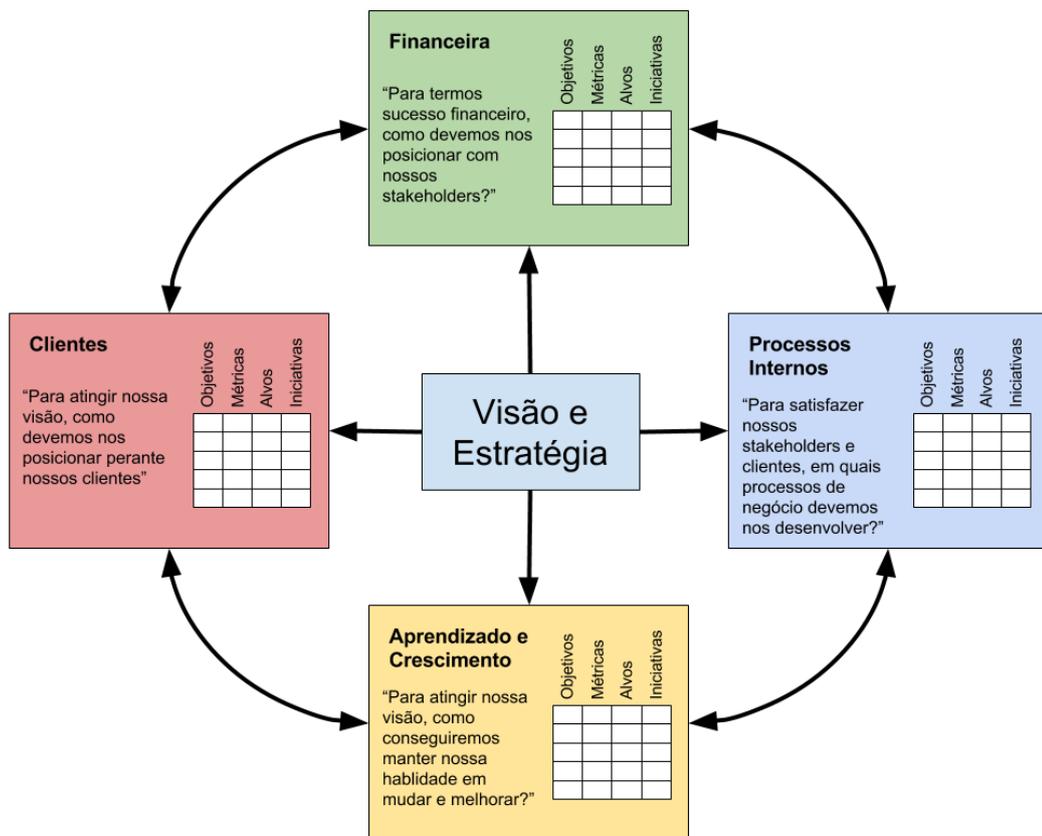
Como o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta técnica que estabelece a integração e balanceamento dos principais indicadores de desempenho de uma organização, pode perfeitamente executar de forma organizada os blocos de negócios do *Canvas*, permitindo um melhor direcionamento estratégico dos negócios das IES.

O BSC foi idealizado para que o financeiro seja consequência de outras perspectivas que focam no cliente para atendimento da missão e da visão organizacional. Preocupa-se em estabelecer objetivos estratégicos numa relação de causa e efeito para a eficácia do desempenho institucional. Por meio de metas e indicadores tangíveis, esse modelo tem o propósito de traduzir a missão e a estratégia das organizações. Nesse sentido, as medidas representam o equilíbrio entre os indicadores de satisfação externa (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos chave de negócios organizacionais, como a inovação, o aprendizado e o crescimento. Na elaboração do mapa estratégico do BSC da instituição, define-se em quais segmentos de mercado irá competir e que

clientes são o foco da conquista. Nesse sentido, a visão de futuro e o caminho para chegar ficam perfeitamente entendidos.

O BSC analisa quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva aprendizado contínuo, conforme ilustra a figura 19.

Figura 19 – *Balanced Scorecard-BSC*



Fonte: PAULA, 2015.

Segundo Kaplan e Norton (2009, p. 100), a *perspectiva financeira* "descreve os resultados tangíveis da estratégia, por meio de critérios de avaliação comuns, como retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, lucro operacional, receita por cliente e custo". Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as organizações identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos

objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 2009, p. 67). Então, nessa perspectiva do BSC, devemos responder: para atingir a visão institucional: como devemos ser percebidos pelos clientes? Integrando o bloco de negócio *proposta de valor* no BSC de Kaplan e Norton (2009), devemos atender isso perguntando: Há fortes sinergias entre nossos produtos-cursos e serviços ofertados que deixam nossos clientes-alunos satisfeitos? A partir disso, estabelecemos objetivos, indicadores e metas para isso.

Na *perspectiva dos clientes*, as organizações identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). A derivação de objetivos e medidas para a *perspectiva dos processos internos* é uma das principais diferenças entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. As tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos de negócios, como atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997). Nas IES essa perspectiva diz respeito aos alunos-clientes e todos os seus desejos que devem ser atendidos.

Os objetivos da *perspectiva de aprendizado e crescimento* oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas de resultados refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Os vetores de desempenho, por sua vez, são indicadores de tendências geralmente específicos para uma determinada unidade de negócio, como, por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir. Deve haver uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho para o sucesso do *BSC*. Continuando as ideias dos autores, a orientação é para o uso de um número limitado de indicadores, ou seja, selecionar apenas os mais críticos. Ao evitar a proliferação de indicadores, a atenção dos gerentes focalizar-se-á naqueles que são efetivamente importantes para a implementação da estratégia.

Estabelecendo os indicadores de ocorrência e os indicadores estratégicos de metas por meio de vetores de desempenho, é de fundamental importância que se estabeleça responsáveis (nominalmente) e as metas aprazadas dentro do período de execução do plano estratégico. De acordo com Braga e Monteiro (2005, p. 116),

as metas referem-se ao processo de quantificação dos objetivos. É uma maneira de tornar os objetivos mensuráveis no tempo, visando estabelecer parâmetros que permitam definir se os objetivos estão sendo atingidos ou não. A formulação das metas pode ser em termos exclusivamente quantitativos, como por exemplo, o aumento do faturamento em 5% no período de um ano; ou pode ser expressa em termos qualitativos, como por exemplo, ser considerada a Instituição mais inovadora da cidade.

Para atender os objetivos que levam às metas, é importante a definição clara dos indicadores e suas fontes, bem como os elementos de dados necessários. Ainda, em relação aos objetivos, eles podem ser desdobrados em objetivos adicionais de contribuição. Isso se faz necessário quando o objetivo maior carece de informações para a sua mensuração.

Kaplan e Norton (2009, p. 93) defendem que as metas dos objetivos de cada estratégia não devem ficar isoladas. Elas devem relacionar-se com as metas dos demais objetivos, numa cadeia lógica de causa e efeito.

No BSC de Kaplan e Norton (2009), as relações causa efeito são utilizadas para explicar as correlações existentes entre os objetivos das quatro perspectivas do *balanced scorecard*. Dessa forma, elas constituem-se de grande valia crítica, pois propicia harmonia entre a estratégia e as operações dentro da organização, contribuindo para a concretização dos objetivos organizados no mapa estratégico. Por meio da figura 20, exemplificamos a relação causa/efeito no tema estratégico: *serviços a clientes*.

Figura 20 – Metas Estratégicas x Causa e Efeito: *Serviços a Clientes*

<b>Metas com base em cenários de Causa e Efeito</b>			
<b>Tema estratégico</b>		<b>Metas</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>		
<b>Aumentar o Resultado Líquido</b>	Resultado Líquido	50%	<b>Lacuna de Valor</b>
↑ <b>Aumentar o Número de Alunos</b>	Receita por Aluno	20%	
↑ <b>Aumentar a Retenção de Alunos</b>	Giro de Alunos	-25%	<b>Cenário de causa e Efeito</b>
↑ <b>Prestar Serviços Responsáveis</b>	Prazo para atender os pedidos dos alunos na Central de Atendimento ao Aluno	-30%	
↑ <b>Reduzir o Turnover de pessoal</b>	Turnover do pessoal chave	-20%	

Fonte: KAPLAN; NORTON (2009, p.93), adaptado para as IES privadas.

A partir da definição de aumento do resultado líquido em +50% a ser fechado pela estratégia para o tema *serviços a clientes*, é definido o subobjetivo financeiro do tema estratégico que é aumentar em +20% a receita por aluno, como forma de contribuir para alcançar o aumento no resultado líquido requerido. Num cenário de causa e efeito, se partirmos da hipótese que a redução do *turnover* de -20% do pessoal ou até mesmo uma maior informatização do atendimento pode gerar uma melhoria de 30% no nível de serviço prestado ao cliente, poderíamos, em tese, ter uma redução de 25% no *turnover* de alunos. Essas relações de causa e efeito podem oferecer uma comprovação lógica de baixo para cima, da viabilidade das estratégias.

No contexto educacional brasileiro, principalmente a partir da LDB/96 que provocou a expansão do ensino, um novo mundo competitivo emergiu nesse segmento, fazendo surgir novas perspectivas estratégicas e uma nova demanda de Indicadores de Desempenho na avaliação da *performance* da gestão nas IES.

Nesse contexto de expansão e competitividade, é requerido dos gestores educacionais o uso de Sistemas de Indicadores significativamente melhores, que

direcionem as estratégias e o desempenho do negócio-ensino, não mais olhando somente para o presente ou passado, mas também mostrando e enxergando o futuro com medidas de desempenho, padrões de desempenho e medida de *performance*.

A gestão estratégica é um processo contínuo de tomada de decisões nas organizações e que deve fazer parte da rotina dos executivos. Ela deve ser executada e embasada pelo melhor conhecimento possível sobre o futuro, organizada sistematicamente com esforços para sua execução, e comparação de resultados dessas decisões com *feedback* sistematizado e organizado. Nisso, para uma execução *premium*<sup>34</sup> da estratégica, os indicadores são muito importantes para dar suporte a esse planejamento, uma vez que eles permitem identificar e comparar o padrão estabelecido com o resultado real obtido pela empresa. Esse modelo de gestão, baseado na estratégia, permite a tomada de decisões baseada em dados e correção ou melhoria de rumo. A figura 21 ilustra a estratégia versus processos vitais, proposta por Kaplan e Norton (2009), na forma de diagnóstico 2x2 que explica a ligação entre a melhoria de processos e prioridades estratégicas do *Balanced Scorecard*, adaptada para o ensino superior privado:

Figura 21 – Uso conjunto da avaliação da qualidade e do *Balanced Scorecard*



Fonte: KAPLAN; NORTON (2009, p.169), adaptado para as IES Privadas.

<sup>34</sup> Execução superior da estratégia quando alinhada com o operacional.

Entender a estratégia de uma IES e desdobrá-la em objetivos estratégicos alinhados e indicadores de desempenho concernentes com o seu negócio, faz parte da conquista da saúde financeira da IES. Um sistema de mensuração precisa ser um método estruturado, composto de objetivos e indicadores estratégicos, bem definidos com metas desafiadoras, execução efetiva do acompanhamento destas metas e reuniões estratégicas de análise crítica dos indicadores.

Diante disso, podemos fazer a seguinte reflexão: será que nossos gestores educacionais conseguem atingir adequadamente as suas metas e a IES tem alcançado bons resultados em decorrência disso? Se a resposta for negativa, o problema pode estar passando pela definição dos objetivos estratégicos e de seus respectivos indicadores e metas almejadas, ocasionadas por falhas na execução e cumprimento das metas, relacionados pelo baixo comprometimento das pessoas, pois elas não estão sendo motivadas adequadamente para isso.

Numa IES a definição dos indicadores para controle não é uma tarefa simples, devido às dificuldades de levantamento dos dados no âmbito interno, tais como: carga horária docente, relação pessoal técnico administrativo/aluno, processos de atendimento, fluxos e processos de matrículas, dentre outros, bem como os externos: participação de mercado da IES (*market-share*) e *benchmarking*. O indicador é o resultado de uma medida entendida qualitativa ou quantitativa usada para avaliar alguma atividade, na comparação com uma medida padrão, desta forma, fica possível a compreensão de evolução ou atingimento ou não do que se pretende controlar.

Segundo Dias (2008, p. 35), na definição e cálculo dos indicadores é importante considerar alguns atributos importantes de um indicador de desempenho, quais sejam:

- Validade: o indicador cumpre o propósito de identificar as necessidades dos clientes ou a qualidade do que deve ser melhorado ou revisado.
- Sensibilidade: é o grau no qual o indicador é capaz de identificar todos os casos nos quais existem problemas e ser uma base adequada para a tomada de decisão.
- Especificidade: é o grau na qual o indicador é capaz de identificar somente aqueles casos nos quais existem problemas de qualidade atuais nos casos.
- Simplicidade: é o grau de simplicidade para buscar, calcular e analisar.

- Objetividade: é o grau de clareza do indicador. Quanto mais o indicador tiver o objetivo claro, maior é a confiança do gestor no que se busca. Ter uma interpretação uniforme de todos os envolvidos.
- Mensurável: Ser compatível com os sensores existentes “ser possível de medir”.
- Precisão: ter uma interpretação correta e precisa dos dados coletados “fórmula de cálculo, unidade de medida, tempo de medição”
- Baixo custo: é o custo financeiro para se conseguir o indicador. Indicador com alto custo inviabiliza sua utilização na rotina do dia-a-dia da gestão (grifos do autor).

Ainda, segundo o autor, qualquer sistema de mensuração do desempenho organizacional tem pelo menos três elementos: objetivos estratégicos, medidas para avaliar o atingimento dos objetivos e procedimentos para realizar as correções ou ajustes necessários, a partir da análise crítica do desempenho.

Segundo Tachizawa (2006), os indicadores de gestão na instituição de ensino podem levar em conta três níveis de abrangência: indicadores de negócio; indicadores de desempenho global; e indicadores de qualidade e de desempenho.

Os indicadores de negócio destinam-se a avaliar a IES como uma instituição prestadora de serviços aos seus clientes atuais e potenciais, sendo possível identificar pontos fracos e fortes, bem como oportunidades e ameaças. Os indicadores de desempenho global visam a avaliar o desempenho da IES como um todo, ou seja, destinam-se, basicamente, a permanente análise do corpo gerencial da instituição de ensino. E, o último nível, indicadores de qualidade e de desempenho, destina-se à avaliação da qualidade e de desempenho relativa a cada professor/tarefa. Indicadores de qualidade ou de resultados de um processo são aqueles índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade ou o seu grau de expectativa em relação a um produto ou serviço.

Cada IES deve ter seu próprio conjunto de indicadores, no qual são considerados alguns fatores básicos que podem ser aferidos indicadores voltados para o grau de liderança da alta direção, responsabilidade comunitária e resultados econômicos, como a satisfação do aluno, qualidade dos produtos – cursos e serviços prestados.

A sobrevivência de uma Instituição de Ensino depende do seu desempenho na qualidade aferida para o ensino e na geração de valor, como também da sua capacidade de competir num mercado concorrencial consolidado e gerar resultados positivos. Dias (2008, p.45) destaca que “um sistema de mensuração precisa saber

enxergar uma empresa e seus setores para definir seus indicadores de desempenho”.

Se considerarmos que medida é entendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo usado para verificar ou avaliar algum produto ou serviço, podemos compreender o que diz Moreira (2002), que o indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão de evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites – referências ou metas estabelecidas.

Na gestão das IES, entender o conceito de indicador de desempenho e sua função é importante para construir um sistema de indicadores que permitam avaliar os produtos cursos e os serviços prestados aos alunos-clientes, como uma maneira sistemática de avaliar os processos de entradas (*input*), e as saídas (*output*), e as transformações decorrentes.

Para avaliação da lucratividade e produtividade da IES, é preciso definir as perspectivas, critérios de desempenho, padrões e as medidas que permitem o planejamento, monitoramento e o controle dos recursos, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes - alunos e atingir as metas da IES. Dias (2013) afirma que um sistema de indicadores será considerado eficaz quando o desdobramento da estratégia da empresa permitir que a melhoria de um indicador leve a melhoria da Empresa.

É importante que o gestor universitário esteja com a sua visão focada no resultado acadêmico e financeiro da IES. É preciso gerenciar a IES com certeza de sua perpetuidade com sustentabilidade fazendo uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Hronec (1994, p. 4) enfatiza que

[...] a maioria das empresas não mede as coisas certas da maneira certa, que significa que as medidas tradicionais usadas pelas organizações [...] não são apropriadas. Na verdade, elas não são incorretas, apenas incompletas. Cada uma dessas medidas aborda apenas parte de uma questão, quase sempre muito pequena. E quando examinadas separadamente, essas medidas poderão fazer com que a organização concentre-se nas coisas erradas.

Os Indicadores financeiros de avaliação de desempenho são variáveis que analisam o passado. Como exemplo para as IES privadas, podemos citar: matrículas efetivadas; custo unitário por aluno; endividamento; receita estimada com mensalidades e serviços (ticket médio); fluxo de caixa; margem de contribuição dos cursos; margem bruta (receita líquida (-) custos diretos); rentabilidade do patrimônio;

resultado do período; retorno sobre o investimento; valor da IES e de sua marca; dentre outros.

Quando falamos de Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho são variáveis que dizem respeito à avaliação do futuro e, como exemplo, podemos citar: evolução do número de alunos; evolução do número de colaboradores; índice de retenção dos alunos (fidelização); inovação pedagógica; investimento em ações sociais e ambientais; investimento na modernização da infraestrutura; investimento em *marketing* educacional; investimento na capacitação docente e discente; indicadores da ouvidoria e da CPA; participação dos produtos-cursos no faturamento; participação no mercado (*Market-share*); perfil sócio econômico dos alunos; preço das mensalidades; qualidade pedagógica avaliada pelo ENADE, CPC e IGC da IES; rotatividade de colaboradores; tempo de atendimento ao aluno; tempo para solução das reclamações dos alunos; quantidade de alunos, dentre outros.

Nas IES privadas, é possível observar que qualquer produto-curso ou serviço prestado, independente do seu nível de qualidade ou da satisfação dos alunos, precisa ser comprado pelos alunos na escolha da IES que ele selecionou para fazer seu curso. Porém, nesse segmento competitivo de excesso de oferta de cursos para uma demanda ainda reprimida, cresce a necessidade de que as ações das IES estejam focalizadas no aluno. Com isso, informações relativas à eficiência do uso de recursos de infraestrutura e ao custo dos produtos cursos, é cada vez mais reforçada sua importância para informações relativas ao atendimento das expectativas dos clientes – alunos.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 7) afirmam:

O processo de gestão através de relatórios financeiros (trimestrais e anuais) continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes [...] O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, [...] visto que, para o sucesso das empresas na era da informação, são mais importantes que os ativos físicos e tangíveis. [...]. Porém, realisticamente, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos [...] provavelmente impedirá que sejam reconhecidos alguns dias no balanço das empresas.

Portanto, melhorias no desempenho operacional de uma IES exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças na maneira de avaliar os indicadores de desempenho e do modelo estratégico de pensar gestão dos líderes da IES.

Após a reestruturação do Planejamento Estratégico e adequação dos blocos de negócio do *Business Modelo Canvas* com os ambientes interno e externo analisados estrategicamente para esse fim, os blocos de negócios são classificados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) aprendizado e crescimento; processos internos; clientes e financeiro e definidos os objetivos, indicadores metas com iniciativas estratégicas concernentes.

Exemplificamos da seguinte forma: na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997p. 67). Então, nessa perspectiva do BSC, devemos responder: para atingir nossa visão, como devemos ser percebidos pelos nossos clientes? Integrando o bloco de negócio *proposta de valor* no BSC de Kaplan e Norton (2009), devemos atender isso perguntando: Há fortes sinergias entre nossos produtos-cursos e serviços ofertados que deixam nossos clientes-alunos satisfeitos? A partir disso, estabelecemos objetivos, indicadores e metas.

#### *4.2.5 Etapa 5: Monitoramento dos Indicadores e Avaliação Continua dos Resultados com Base no PDCA*

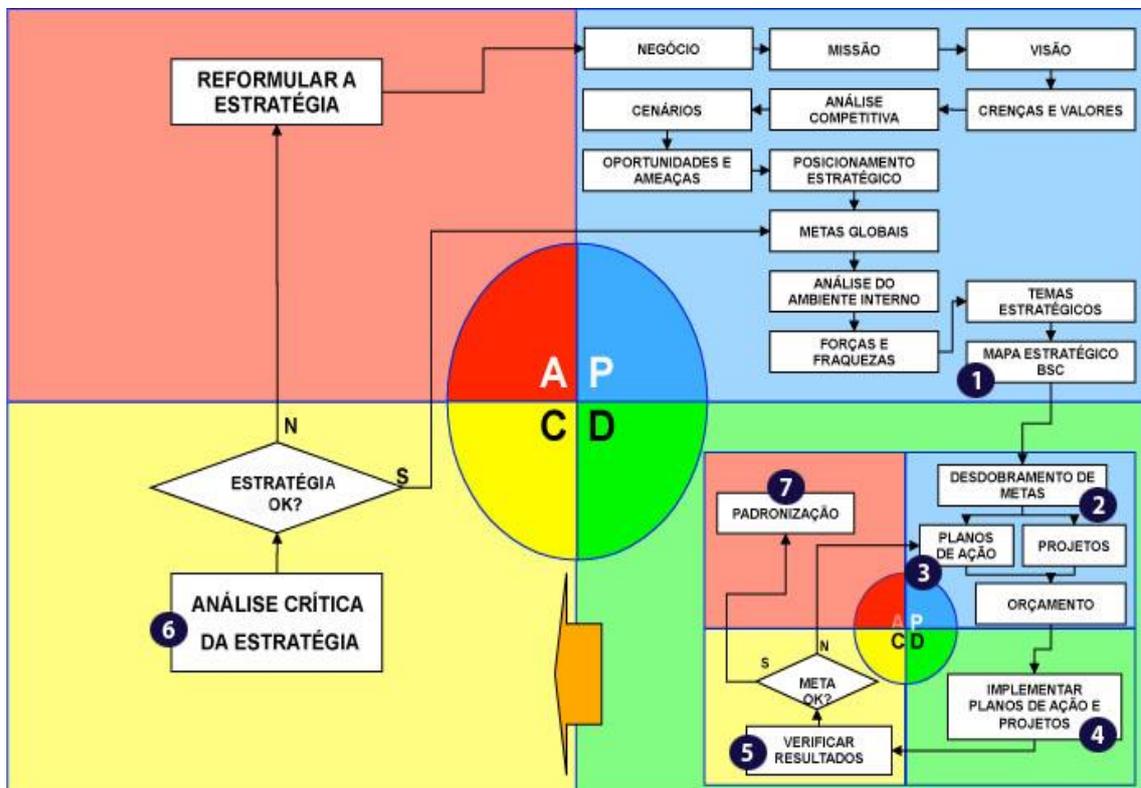
Nessa última etapa, orientados pelo PDCA, os indicadores de desempenho são medidos na relação: meta prevista x meta real, avaliando os resultados decorrentes, bem como retroalimentando o MGE/IES, com ações de correção que se fizerem necessárias.

Segundo Müller (2003), para que uma organização seja competitiva, além de um bom planejamento estratégico, faz-se necessário que o plano traçado seja cumprido, sendo fundamental a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos estratégicos e metas predeterminadas. Dessa forma, a consolidação do que preconiza o planejamento estratégico pressupõe a existência de mecanismos de controle e avaliação contínuos. Oliveira (2013, p. 269-270) apresenta as seguintes finalidades do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas, e
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no processo.

Uma das ferramentas gerenciais que pode ser adotada é o Ciclo do PDCA, cujo objetivo principal é tornar os processos da gestão mais ágeis, claros e objetivos visando à melhoria contínua. Como premissas do sistema de mensuração de desempenho, o planejamento, a execução com capacitação, verificação dos trabalhos executados e ação em função dos resultados, o método do PDCA - *Plan, Do, Check, e Action* (na língua inglesa), que significa planejar, fazer, verificar e agir constitui-se numa técnica útil na gestão dos indicadores de desempenho. A figura 22 ilustra o Ciclo do PDCA.

Figura 22 – Ciclo do PDCA



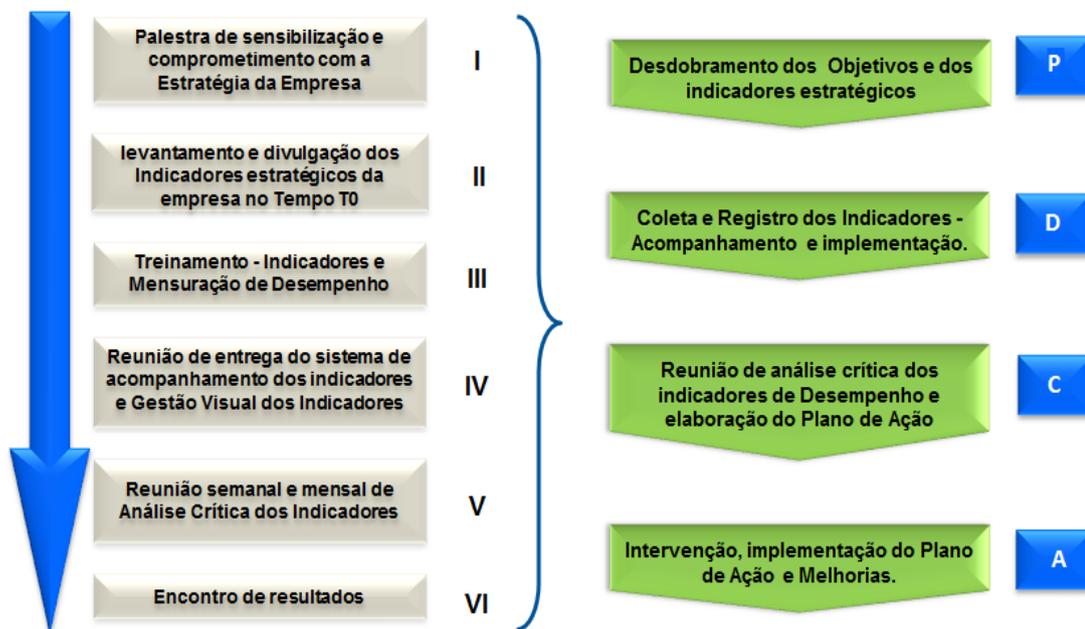
Fonte: STRATEC, 2016.

Ao executar as etapas de Planejamento (P do PDCA), as IES devem desdobrar seus objetivos estratégicos institucionais em objetivos estratégicos das Áreas/Coordenações/Setores com respectivos indicadores e metas concernentes. Na etapa de execução (D do PDCA), a IES e as Áreas/Coordenações/Setores implementam suas ações e coletam seus indicadores de desempenho. Na próxima etapa de Checar (C do PDCA), faz a análise crítica comparativa do indicador de desempenho com a sua respectiva meta estabelecida pela IES ou Áreas/Coordenações/Setores. Na hipótese de não atingimento da meta, faz-se necessário que o responsável elabore um plano de ação para a não conformidade. E, finalmente, na etapa de Agir (A do PDCA) todos devem responder pela implementação das ações contidas no plano de ação.

Nesse sentido, Dias (2008) estabelece as etapas dos métodos de indicadores de desempenho e gestão empresarial, conforme ilustra a figura 23.

Figura 23 – Etapas dos Métodos Indicadores e Mensuração de Desempenho

### Método Indicadores de desempenho e Gestão empresarial



Fonte: Dias (2008, p.76).

Num sentido amplo de compreensão dos indicadores de desempenho agindo de acordo com o que preconiza o método do PDCA, a visão estratégica, objetivos estratégicos e sistemas de mensuração estão intimamente ligados nesse processo

de controle, pois o indicador de desempenho é o resultado das estratégias na proposta de valor organizacional, pois eles, os indicadores, não têm vida própria, dependem dos objetivos estratégicos.

Kugelmeier (2007, p. 54), contextualizando o conceito de *Valor* define que

[...] as corporações são responsáveis por criar valor. Para conseguir isso, elas gerenciam seus portfólios de negócio, garantindo que os negócios cresçam (evolução vertical) e expandam (evolução horizontal) – Liderança no Foco. Complementa o autor que o valor para a empresa costuma se obter e manter uma vantagem competitiva que sustente seu negócio a longo prazo.

Beneficiando-se desse aprendizado de Kugelmeier (2007), os gestores educacionais podem capacitar-se seguindo e aplicando determinados passos num processo evolutivo e inspirador, começando pelo apelo para enfrentar os desafios de transformar sonhos em soluções, negócios em ideias e metas em resultados. Em seguida, há o incentivo para que o intraempreendedor (*intrapreneur*) ouse nos propósitos, inspirando pessoas e promovendo mudanças na movimentação de práticas avançadas de gestão.

Nesse caminho, o foco é direcionado para a gestão de valor, rumo à empresabilidade com relacionamento eficaz com seus *stakeholder's*. Com essa postura gerencial, a diferença se sobressai, permitindo que a empresa cresça de forma sustentável, inovando constantemente nos processos, como forma de diferenciar-se de seus competidores.

Estas etapas são compreendidas em termos de espirais cíclicas. Ou seja, ao final de um determinado período, reinicia-se o processo com nova revitalização do planejamento estratégico e assim, sucessivamente, com vistas à melhoria contínua.

Com base nos pressupostos apresentados, no próximo capítulo, apresentamos as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa qualitativa, de cunho aplicado, focou a sustentabilidade financeira das Instituições de Ensino Superior Privada, propondo a construção de um modelo teórico de Gestão Estratégica desenvolvido a partir das dimensões avaliativas constantes no Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Em decorrência da problemática investigativa, traçamos como objetivo geral *mapear os fundamentos teórico-metodológicos que devem ser contemplados para a construção de um Modelo de Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior Privada que contribua para a efetivação das dimensões avaliativas do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), especialmente, aquela relativa à sustentabilidade financeira.*

Com base no objetivo geral, foram delineados três objetivos específicos. Para a consecução do primeiro objetivo, *descrever as dimensões avaliativas do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)*, procedemos a revisão dos dispositivos legais que tratam sobre tal Sistema de modo a caracterizar o contexto da implantação de tal Sistema; seus fundamentos legais e estrutura avaliativa.

Em relação ao segundo objetivo, *identificar os fundamentos teórico-metodológicos da gestão estratégica que podem ser adotados para o gerenciamento de instituições educacionais*, embasamos nosso estudo por meio da articulação dos pressupostos de autores que tratam da gestão nas organizações, tais como Porter (1989, 1990, 2004); Padoveze (2003, 2010); Osterwalder et al. (2011); Oliveira (2004, 2009); Mintzberg, Lampel e Ahsstrand (2006); Kotler (1998, 2003); Kaplan e Norton (1997, 2000, 2009), Drucker (2001, 2002, 2009) e Ching (2011), dentre outros.

Nosso desafio foi adaptar os modelos e ferramentas propostas para o delineamento do modelo cujo foco são as Instituições de Ensino Superior, identificando e estabelecendo aproximações entre tais modelos e ferramentas, de forma a termos um conjunto de elementos articulados, evitando-se, assim, um mero agrupamento de pressupostos gerenciais.

Por fim, no que se refere ao terceiro objetivo, *construir um Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior Privadas, com base nos fundamentos teórico-metodológicos da gestão estratégica e das dimensões avaliativas do SINAES*, propomos uma articulação com ferramentas gerenciais, tais

como o Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard (BSC)*, o *Business Model Canvas* e o Ciclo do PDCA.

O estudo desenvolvido articulou temáticas aprofundadas em duas linhas de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Educação, quais sejam, educação de qualidade e indicadores e a gestão educacional. Ao desenvolver a ideia de gestão acadêmico-administrativa, foi defendida a necessidade de haver uma articulação entre as dimensões e respectivos indicadores presentes no SINAES com a gestão estratégica nas IES privadas, pois, mesmo com sua complexidade e representatividade no contexto nacional, estabelece uma relação de interdependência entre elas.

No desenvolvimento do estudo, partimos do pressuposto que a gestão estratégica é um dos elementos centrais para a efetivação do que preconizam as dimensões presentes no SINAES e a perenidade das IES privadas. Nesse sentido, foi sendo construindo os pilares estruturantes do MGE/IES, por meio de revisão da literatura acerca da temática em pauta.

Nas etapas de construção do modelo estratégico, num primeiro momento, buscou-se a contextualização da temática investigativa. Em seguida, a pesquisa e os procedimentos metodológicos e caracterização do estudo, com descrição das justificativas e sua relevância. Também, foi apresentado o problema, a tese e os objetivos da investigação, sendo utilizado os instrumentos para a validação do modelo proposto.

Depois, foi abordado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com contextualização da educação superior no cenário educacional brasileiro, e os dispositivos legais que orientam a ação educativa nesse nível de ensino. Apresentamos, também, os fundamentos do Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que se constitui em elemento central do modelo de gestão estratégica, foco do estudo em tela.

Pela necessidade de construção de um modelo de gestão estratégica para as IES privada, apresentamos como proposta um Modelo de Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior Privada, tendo como base as dimensões avaliativas do SINAES, articulando ferramentas de gestão estratégica que contemplam o planejamento, execução e monitoramento e avaliação contínua e, também, pelo entendimento de que a qualidade educacional, nas dimensões estabelecidas e avaliadas pelo SINAES, está diretamente relacionada à sustentabilidade econômica

das IES, e esta sustentabilidade requer a existência de um modelo de gestão estratégica que viabilize a otimização dos investimentos e recursos institucionais.

Foi possível identificar que o cumprimento do que estabelecem cada uma das dimensões do SINAES requer investimentos que nem sempre a IES está em condições para realizar. Dessa forma, retomamos nossa tese de que a qualidade do ensino superior, nas dimensões estabelecidas e avaliadas pelo SINAES, está diretamente relacionada à sustentabilidade financeira das IES, e esta sustentabilidade requer a existência de um modelo de gestão estratégica que viabilize a otimização dos investimentos e recursos institucionais.

Por fim, almejamos que os resultados da pesquisa possam contribuir para o avanço nas discussões acerca da gestão estratégica nas IES privadas, especialmente, no que se refere às inter-relações entre a gestão e a qualidade da educação superior com sustentabilidade financeira. Além disso, esperamos que o modelo desenvolvido se constitua numa referência teórico-metodológica que possa ser adotada pelas IES privadas.

A proposta de criação deste modelo de negócios a partir do SINAES para a gestão estratégica das IES privada não é objeto acabado, é apenas uma contribuição que leva em consideração toda a complexidade inerente à gestão estratégica das Instituições de ensino superior privada.

Neste sentido, propõe-se a continuidade dos estudos para a sua aplicabilidade, uma vez que os mesmos foram tratados nesta pesquisa de forma genérica, merecendo outros estudos para o aperfeiçoamento do tema em questão, pois, à medida que as IES enfrentam o desafio de compatibilizar o princípio da pertinência com o da relevância da qualidade, a autoavaliação institucional deve se constituir elemento primordial de gestão, gerar um processo de análise crítica do desempenho da IES.

A integração do SINAES na construção do planejamento estratégico apoiado pelo conjunto de variáveis que interferem na gestão é um elemento essencial para auxiliar as IES a atenderem de forma estratégica às novas exigências estabelecidas pela sociedade e pelos órgãos reguladores, associados com as estratégias do *Business Model Canvas*, *Balanced Scorecard* e PDCA, constitui-se uma forma mais organizada de gestão, que precisa ser aprofundada continuamente.

Por isso, acreditamos que uma proposta que atenda a integração da Avaliação Institucional com a *gestão estratégica* parte do pressuposto de que a

avaliação deve gerar elementos estratégicos para a tomada de decisão, evidenciando sua articulação com o planejamento estratégico *para a sustentabilidade*.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Monica Cristina dos Santos. **Formação Continuada: Uma Reflexão sobre a ressignificação da Prática Docente.** 01/07/2006. 97f. Mestrado em Educação- Universidade federal do Rio de Janeiro, 2006.

ABREU, Cleise Fonseca de. **Educação a Distância em Santarém: o que revela a avaliação dos Cursos de Pedagogia.** 01/08/2012.106 f. Mestrado em Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

AGUIAR, Natalia Morais Correa Borges de. **Analisando um Modelo de Avaliação: Um Estudo de Caso no Sistema de Ensino Naval.** Mestrado em Educação. 01/03/2066. 178 f. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

AGUIAR, Natalia Morais Correa Borges de. **Meta – Avaliação: Caminhos para o aperfeiçoamento de Práticas Avaliativas no Sistema de Ensino Naval.** Doutorado em Educação.10/09/2013. 262 f. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

ALMEIDA, Rodrigo Júlio Alves de. **Auto avaliação Institucional: Da participação à percepção dos resultados na ótica do Corpo Discente.** Mestrado em Educação.01/09/2012.146 f. Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

ALONSO, Denise de Fatima. **O ENADE (Exame Nacional de Desempenho Estudantil) e a gestão dos Cursos Superiores de Tecnologia.** Mestrado em Educação.01/04/2012. 141 f. Universidade Católica de Santos, São Paulo, 2012.

ALVES, Adriano Bertoldo. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional.** 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade De São Paulo, São Paulo, 2010.

ALVES, Miguel Antônio de Oliveira. **Diagnóstico da gestão dos processos em uma Instituição de Ensino Superior.** 2012. 66 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

ALVES, Maria Aparecida Silva. **Análise Qualitativa dos Indicadores do SINAES em relação às ações dos tutores na educação superior a Distância.** 31/03/2014 230 f. Mestrado Profissional em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ALVES, Marcelo Leandro Ferraz. **A Auto avaliação Institucional no Ensino Superior: A perspectiva e estratégia discentes.** Mestrado em Educação.21/08/2014.79 f. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

ANDRADE, Nelson Lambert de. **Auto avaliação a partir da Ótica dos Gestores de uma Instituição de Ensino Superior.** Doutorado em educação. 04/12/2014. 180 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

ANDRADE, Maria Antônia Brandão de. **As contribuições da avaliação da graduação para a melhoria da qualidade da Educação Superior**. 01/01/2011. 267 f. Doutorado em Educação. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

ANDRADE, Amanda Guedes. **Um Instrumento de Avaliação Docente para a Universidade de Brasília: Uma Construção nos Moldes do SINAES**. 04/12/2015. 153 f. Mestrado Profissional em Educação. Universidade de Brasília. Biblioteca Depositária. BCE, 2015.

ANDREWS, Kenneth R. **"The concept of corporate strategy"** 2nd ed. 1980.

ANTONELLO, Otávio Borsa. **Sistema de Avaliação Institucional da Faculdade São Francisco de Assis – Uma Abordagem com Base no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – Lei 10.861/04**. 01/09/2006. 136 f. Profissionalizante em Economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

ANTONUCCI, Silva Daniel Fernando. **Modelo de Maturidade de Processos de Gestão Acadêmica em Instituições Privadas de Ensino Superior**. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Tecnologia: Gestão Desenvolvimento e Formação, 2009.

ARAUJO, Ana Karolina de. **SINAES e os Procedimentos de Avaliação: A Construção de uma Nova Cultura na Universidade?** Mestrado em Sociologia. 20/06/2014. 150 f. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

ARTHUS, Reginaldo. **Ensino Superior, Controle Estatal, Avaliação Institucional e o SINAES: Matrizes Histórico-institucionais, Contradições Políticas e Perspectivas de Autonomia do Ensino Superior Brasileiro para Além do SINAES**. Doutorado em Educação. 14/11/2013. 305 f. Universidade Estadual de Campinas, SP, 2013.

ASHLEY, Patrícia; FERREIRA, Roberto; REIS, Helvécio. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v. 5, p. 23-35, 2006.

AUGUSTO, Rosana. **A Auto avaliação Institucional na Visão dos Coordenadores das Comissões Próprias de Avaliação das Instituições de Ensino Superior de Campinas**. Mestrado em Educação. 01/06/2007. 155 f. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, SP, 2007.

AZEVEDO, Paola. **Instrumento de Avaliação de Projetos de Extensão na Modalidade de Educação à Distância**. Mestrado em Administração. 01/02/2012. 223 f. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BARBATO, Selma. **Avaliação do perfil de egressos do Curso de Graduação em Administração: a Inserção No Mercado De Trabalho**. Mestrado Profissionalizante em Avaliação. 01/04/2011. 65 f. Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2011.

BARBOSA, Vera Maria. **Avaliação Institucional: Entre Políticas e Práticas**. Mestrado em Educação. 01/12/2011. 139 f. Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2011.

BARTZ, Daniel. **Modelo de Mapa Estratégico para a Gestão do Capital Intelectual Docente em Instituição Privada de Ensino Superior: Uma Abordagem Qualitativa e Quantitativa pelo Método Fuzzy Logic**. 2006. 145 f. Dissertação (Mestrado Ciências Contábeis) - Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

BATISTA, Michelle Espindola. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: A Avaliação Externa a partir da Prática dos Avaliadores ad hoc do INEP**. Mestrado em Educação. 11/08/2014. Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.

BERBEL, A. C. **Gestão da escola**. São Paulo: Alabama Editora, 2003.

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

BERCHELLI, Leandro. **SINAES: Indicadores de Qualidade de Cursos no Ensino Superior e Reprodução Social**. Mestrado em Educação. 01/03/2012. 79 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2012.

BERTELLI, Eliseu Miguel. **Políticas de avaliação e a qualidade da Educação Superior: Interfaces possíveis**. Doutorado em Educação. 12/12/2014. 186 f. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2014.

BERTOLDI, Werner Jose. **Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado/UNC**. 2006. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BETZ, F. Strategic business models. **Engineering Management Journal**, v.14, n.1, 2002.

BEUREN, I. M. As informações contábeis em entidades sem fins lucrativos não governamentais. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 116, p. 44-51, Mar./Abr. 1999.

BIFFI, Evandro Jose. **Modelos de Avaliação do Ensino Superior no Brasil**. Mestrado em Educação. 01/08/2010. 147 f. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP, 2010.

BOTH, Bernardo. **Relações entre Estratégia e Estrutura Organizacional: Um Estudo de Caso em Uma Universidade Comunitária**. 2000. 133 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico: Sistêmico** para Instituições de Ensino. São Paulo: Ed. Hoper, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº. 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, 23 dez.

BRASIL. **Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000**. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília, DF, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto no 3.860, de 9 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 de julho de 2001.

BRASIL. **Decreto nº 4.281, de 25 de junho de 2002**. Regulamenta a Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4281.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4281.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2016.

BRASIL. **Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

BRASIL, **Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos sistema federal de ensino 2006.

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento da Educação**. Brasília: Ministério da Educação, 2007.

BRASIL. **Portaria Normativa MEC nº 40/2007** - Institui o **e-MEC**, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. 2007.

BRASIL. **Portaria nº 1.132, de 2 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre a instituição das Comissões Locais de Acompanhamento e Controle Social do Programa Universidade para Todos - PROUNI. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo

Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm)>. Acesso em: 19 set. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011.** Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm)>. Acesso em: 19 set. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012.** Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm)>. Acesso em: 03 jan. 2017.

BRASIL. **Portaria nº 1.224, de 18 de dezembro de 2013.** Institui normas sobre a manutenção e guarda do Acervo Acadêmico das Instituições de Educação Superior (IES) pertencentes ao sistema federal de ensino. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013.** Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Brasil, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. **Lei nº 13005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação- PNE e dá outras providências, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep-Diretoria de Avaliação da Educação Superior – DAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância,** Brasília - DF. Abril. 2016.

BREZINSKI, Maria Alice Sens. **“O Novo Modelo para a Educação Profissional e Tecnológica e Avaliação Institucional: Efeitos das Políticas Públicas sobre a configuração do Instituto Federal de Santa Catarina”.** Mestrado em Educação. 01/12/2011. 140 f. Universidade Estadual de Campinas, SP, 2011.

BRUSCHI, Giovana Fernanda Justino. **A Articulação entre a Auto avaliação e os Processos de Planejamento em Instituições de Ensino Superior no Estado do Rio Grande do Sul.** Mestrado Profissional em Gestão Educacional. 04/03/2015. 109 f. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Novo Hamburgo, RS, 2015.

BUSARELLO, Orivaldo. **Os controles de gestão nas instituições de ensino superior.** 2000. 150 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2000.

CABRAL, Elaine de Almeida. **PROUNI e Avaliação: Uma Discussão Sobre Financiamento, Acesso e Qualidade na Educação Superior**. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 13/08/2013. 114 f. Universidade Federal de Juiz de Fora, MG, 2013.

CALDAS, Maria Jose Pereira. **Descredenciamento de Instituições Privadas de Educação Superior como efeito da Regulação Estatal**. Mestrado profissional em Educação. 28/11/2013. 206 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CAMARGO, Rodrigo Pinto de. **O Perfil dos Cursos em Ciências Contábeis no Estado de São Paulo a Partir de Informações do E-Mec**. Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais. 18/06/2014 62 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2014.

CAMPOS, Aline Soares. **Fatores Institucionais Associados à Eficácia Educacional dos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC): A Opinião dos Coordenadores**. Mestrado em Educação. 01/06/2009. 62 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

CAMPOS, Nívea. **A importância da gestão estratégica nas instituições de ensino superior privadas**. 2011. 87 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante). Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

CAMPOS, Ronald Fabio de Paiva. **Uma modelagem de indicadores de desempenho para instituições de ensino superior no Brasil na abordagem do balanced scorecard: um estudo com instituições privadas**. 2008. 66 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

CARDOSO, Luís. **Gestão Estratégica das Organizações**. 5. ed. Lisboa: Verbo, 2001.

CARDOSO, Wille Muriel. **O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das Instituições Privadas de Ensino Superior**. 2006. 69 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - Administração, Pedro Leopoldo, 2006.

CARIBÉ, Sabrina Oliveira. **Diagnóstico de Implantação da Auto avaliação nas Faculdades Privadas de Salvador na Visão dos Coordenadores da Comissão Própria de Avaliação**. Profissionalizante em Gestão e Tecnologia Industrial. 01/10/2011. 110 f. Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC, Salvador/ -GETEC, 2011.

CARVALHO, Maria Irma Rochitti. **A administração participativa e a política acadêmica da UNIMEP**. 1993. 106 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 1993.

CARVALHO, Patricia Guilhem de Salles. **Comunicação e Responsabilidade social: Um Estudo sobre o Festival de Inverno da Universidade Federal do Paraná**.

Mestrado em Comunicação. 26/02/2014 157 f. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

CASSOL, Maurício. **Uma Proposta de *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico para a Gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior Privada**. 2006. 188 f. Profissionalizante Administração e Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CASSOLA, Elenira Aparecida. **Gestão Participativa no Ensino Superior Privado: Um Estudo Comparado de Fundações**. 2009. 230 f. Tese (Doutorado Educação Escolar) - Universidade Est. Paulista Júlio De Mesquita Filho, Araraquara, 2009.

CASTILLO, Jacqueline Forero. **Avaliação da Educação Superior: Estudo dos Sistemas no Brasil e na Colômbia**. Mestrado em Educação. 12/01/2016 169 f. Universidade Federal da Bahia, 2016.

CAVALCANTE, Luiz Jose Henrique Nogaroli. **SINAES no CEFET/RJ: Contribuições para a Auto Avaliação**. Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. 19/02/2013 94 f. Centro Federal de Educação Técn. Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro/, 2013.

CERTO, Samuel C.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria R. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHESBROUGH, H. W, ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. **Ind corp chang**, 11(3): 529-555, 2002.

CHING, Y. Hong; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & Finanças**. 3. ed. São Paulo. Pearson, 2010.

CHING, Y. HONG, **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, PEARSON, 2011.

COLOSSI, Cristiane Otilia. **Implicações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) na Qualidade dos Cursos de Graduação de uma Instituição Privada**. Mestrado em educação. 11/02/2015 128 f. Universidade do Estado de Mato Grosso, 2015.

COPELAND, Tim; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3 ed. São Paulo, Pearson, 2002.

CORADINI, Marlei Terezinha. **Gestão universitária numa concepção democrático-participativa: o caso da UFSM**. 2009. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

CORREA, Mariana. **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes: Um Estudo Exploratório no Curso de Administração**. Mestrado em Educação. 14/08/2014 145 f. Universidade do Vale do Itajaí, SC, 2014.

COSTA, Maria Emília Melo da. **Análise do processo de gestão de uma instituição de ensino superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade**. 2009. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

COSTA, Wanessa Carvalho da. **Processo de Avaliação Institucional: Efeitos sobre o Clima e Gestão Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior**. Mestrado em Administração. 25/06/2014 123 f. Universidade da Amazônia, Belém, 2014.

CUNHA, Débora Alfaia da. **Avaliação da Educação Superior: condições, processos e efeitos da auto avaliação nos Cursos de Graduação da UFP**. Doutorado em Educação. 01/12/2010 356 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

CUNHA, Kátia Silva. **O Discurso da Avaliação Institucional – Trajetória articulada no Campo das Políticas Educacionais: Um Estudo de Caso**. Doutorado em Educação. 01/09/2011 282 f. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. **A construção da carreira e o papel das instituições de ensino superior privada: um estudo de caso**. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2008.

DEBATIN, Luciana. **SINAES: Efeitos ideológicos produzidos por dizeres de professores do Ensino Superior**. Mestrado em Educação. 29/08/2014 121 f. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

DENADAI, Osvaldir Geraldo. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI como modelo de planejamento estratégico de Instituição de ensino na visão da comunidade acadêmica**. Estudo de caso. 2009. 50 f. Profissionalizante. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2009.

DIAS, Sérgio. L. V. **Manual do participante do curso de indicadores de desempenho e gestão empresarial**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2008.

\_\_\_\_\_. **Manual do programa de desenvolvimento de fornecedores – PDF Indicadores**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2013.

DIAS SOBRINHO, José. Universidade Pública e Processos de Privatização da Educação Superior: Papéis da avaliação institucional. **Avaliação**. Campinas, v. 2, n. 4, p. 57-64, dez.1997.

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

DIAS, João Carlos Quaresma. **Logística global e macrologística**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

DOTTA, Alexandre Godoy. **Política Pública da Educação Superior no Brasil: A Efetividade da Avaliação Institucional no Âmbito do SINAES Segundo o Posicionamento dos Integrantes da CPA.** Mestrado em Educação. 01/02/2009 166 f. Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009

DUARTE, Ana Lucia Cunha. **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes: Uma análise do uso dos resultados no Curso de Pedagogia da UEMA.** Doutorado em Educação. 25/03/2013 327 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: A administração.** São Paulo: Nobel, 2009.

DUARTE, Ana Lúcia Cunha. **Exame nacional de desempenho dos estudantes: uma análise do uso dos resultados no curso de pedagogia da UEMA.** Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (UnB).

ELLWANGER, Magali Carolina. **Uso da gestão de processos para o redesenho do planejamento estratégico em uma instituição de Ensino Superior.** 2011. 148 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Processos Industriais) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2011.

ELOI, Merilande de Oliveira Soares. **Instituto Federal Baiano: Uma proposta de ampliação da Avaliação Institucional para atendimento da Educação Profissional Técnica de Nível Médio.** Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, 17/07/2013 120 f. Universidade do Estado da Bahia, Salvador/, 2013.

EPSTEIN, M., ROY, M. J. Managing corporate environmental performance: a multinational perspective. **European Management Journal**, v. 16, n 3, p. 284-296, June 1998.

ESTEVES, Mario Anibal Simon. **Aplicação da análise multicritério na escolha de um "software" de gestão acadêmica para uma instituição de ensino superior.** 2000. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2000.

EUSSEN, Shiemênia Kaline da Silva Nunes. **SINAES: As Diferentes Faces da Avaliação na UFRN.** Mestrado em Educação. 01/06/2010 210 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

FAHL, Alessandra Cristina. **Balanced Scorecard: Uma Proposta para Aplicação em Instituição de Ensino Superior.** 2006. 158 f. Dissertação (Mestrado Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica De São Paulo, São Paulo, 2006.

FALLEIROS, Ana Elisa de Souza. **O significado da auto avaliação Institucional na perspectiva de Técnicos-Administrativos da Universidade Federal de Uberlândia.** Mestrado em Administração. 31/08/2013 81 f. Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2013.

FALEIRO, Marlene de Oliveira Lobo. **O Público e o Privado na Gestão Administrativa da Universidade**. 1996. 122 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

FELDMANN, Taise. **ENADE: Efeitos de sentido nos discursos de Coordenadores de Cursos de Graduação na Área da Saúde**. Mestrado em Educação. 26/03/2015 122 f. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

FERNÁNDEZ, Juan Antonio. Ensinamentos de A Arte da guerra. **HSM Management**, São Paulo, v.9, n.49, p. 108-113, mar./abr. 2005.

FERNANDES, Sergio Bueno. **O Exame Nacional de desempenho do estudante revelado por meio das representações sociais dos estudantes de uma Instituição de Ensino Superior**. Mestrado em Administração. 10/04/2014 109 f. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

FERRAZ, Bruna Tarcília. **Políticas de Avaliação para a Educação Superior: Um estudo analítico sobre as Práticas Discursivas nos Governos FHC e LULA**. Mestrado em Educação. 01/09/2006 194 f. Universidade Federal de Pernambuco, Recife/Mestrado em Educação, 2006.

FERREIRA, Alexandra. **Auto avaliação Institucional: A Realidade da CPA na Prática do SINAES**. Mestrado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido. 10/01/2014 110 f. Universidade Federal do Pará, Belém/, 2014.

FERREIRA, Márcia da Silveira. **Meta – Avaliando uma Auto avaliação do Âmbito do SINAES**. Mestrado Profissional em Avaliação. 01/04/2012 57 f. Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2012.

FERREIRA, Tania Aparecida. **Exame Nacional de Cursos: Um Balanço da Produção Científica Brasileira com Foco no Aprimoramento Institucional (1999-2010)**. Mestrado em Educação. 11/12/2013 62 f. Universidade Católica de Campinas, 2013.

FERREIRA, Wilma dos Santos. **A Auto avaliação no âmbito da Educação Superior: O Caso da Universidade Federal de Pernambuco**. Mestrado em Educação. 29/10/2015 158 f. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015

FIGUEIREDO, Marcelo Salmeron. **Percepções sobre os atributos de qualidade da Associação Educacional do Vale do Itajaí Mirim a partir da Integração dos Modelos SERVQUAL e KANO**. Mestrado em Administração, 01/09/2005 165 f. Universidade Regional de Blumenau, 2005.

FIGUEIREDO, Marcelo Salmeron. **Avaliação das Políticas Públicas da Educação Superior**. Doutorado em Administração. 29/10/2015 730 f. Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

FIGUEIREDO, Regycleia Botelho Alves. **Avaliação Externa de Cursos de Graduação e os Procedimentos de qualificação dos acervos em uma**

**Instituição Federal de Ensino Superior.** Mestrado em Administração. 11/09/2014 98 f. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2014

FIGUEIREDO, Romulo Mendes. **Confrontação das percepções de diferentes atores em relação à qualidade do ensino:** Um Estudo de Caso no CEFET/RJ. Mestrado Profissional Em Sistemas De Gestão. 07/12/2013 84 f. Universidade Federal Fluminense, Rio De Janeiro/, 2013.

FILHO, Mercidio Gonçalves. **Avaliação da formação e da prática docente em Instituição de Ensino Superior.** Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior .25/07/2014. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/, 2014.

FLEMING, Marcus Vinícius de Lucas. **O Planejamento Estratégico em Instituições Privadas de Ensino Superior no Estado do Acre:** Os casos da FIRB e FAAO. 2004. 257 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

FONTES, Adriana do Carmo Correa. **Repensando a Avaliação Nacional da Educação Superior:** Uma Análise Inter/multicultural Crítica do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes. Doutorado em educação. 31/03/2014 165 f. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

FONSECA, Josefa Sônia Pereira da. **A Interferência do Modelo de Gestão no Projeto Pedagógico de uma Instituição de Ensino Superior:** um estudo de caso. 2007. 278 f. Tese (Doutorado Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

FONSECA, Rejane Tavares Lessa. **SINAES – Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior:** Da concepção às contradições. Profissionalizante em Economia e Gestão Empresarial.01/09/2012 150 f. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

FRANCO, Gimar de Souza. **Indicadores de Qualidade de Serviço e uma Universidade Pública:** Um Estudo na Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri. Mestrado em Administração. 01/02/2010 187 f. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

FRAUCHES, Celso da. **Educação Superior:** Cobras &Lagartos. Brasília: ILAPE, 2010.

FREITAS, Antonio Alberto da Silva Monteiro de. **Avaliação da Educação Superior:** Um Estudo Comparativo Entre Brasil e Portugal. Doutorado em Educação. 01/12/2011 278 f. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

FREITAS, Patricia Lucia Vosgrau. **Educação Superior Brasileira no período de 1998 – 2001:** Propostas, Metas e Diretrizes. Outro olhar sobre os mesmos problemas. Mestrado em Educação. 01/02/2010 144 f. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

FREITAS, Renata de Castro Marcondes de. **Um modelo de Avaliação Interna para a melhoria de processos pedagógicos e administrativos:** Aplicação em uma Faculdade de Tecnologia. Mestrado em Engenharia Mecânica. 13/02/2015 108 f. Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita Filho/Guaratinguetá, 2015.

FREITAS, R. F. S. Avaliação do ensino de graduação: importância e desafios. **Revista Educación Superior y Sociedad**, v. 5, n. 1, 1994.

FUNGHETTO, Suzana Schwerz. **A Organização Pedagógica nos Cursos da Área da Saúde e seus Reflexos no Processo Formativo** – Uma Análise a partir da avaliação. Doutorado em Ciências e Tecnologias em Saúde. 09/12/2015 220 f. Universidade de Brasília/, 2015.

GAIO, Rosana Maria. **Avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo Curso de Serviço Social da UFSC, na percepção dos Egressos.** Mestrado Profissional em Administração Universitária. 28/06/2013 *undefined* f. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2013.

GALLEGUILLOS, Tatiana Gabriela Brassea. **Avaliação da Educação Superior de Enfermagem na perspectiva da Comissão Assessora de Avaliação para a Enfermagem – INEP.** Doutorado em Educação. 01/05/2007 182 f. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

GARCIA, Carolina Oliveira. **A Importância da Qualidade do Balanço Social na Gestão de Negócio:** Uma Contribuição Para Aplicação em Instituições Educacionais Privadas de Ensino Superior. 1 f. Profissionalizante Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

GIANESI, Irineu N. **Administração Estratégica de Serviços:** Operações para Satisfação do Cliente. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. C. **Método e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, R.M.T. A qualidade total na educação. **Poésis** - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão: ed. UNISUL – v.1, n.1, janeiro/junho 1999.

GONTIJO, Simone Braz Ferreira. **Implicações do ENADE para a organização do Trabalho Pedagógico e as práticas avaliativas em um Curso de Pedagogia.** Doutorado em Educação. 12/05/2014 302 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

GRIBOSKI, Claudia Maffini. **Regular e/ou Induzir Qualidade?** Os Cursos de Pedagogia nos Ciclos Avaliativos do SINAES. Doutorado em Educação. 30/10/2014 481 f. Universidade de Brasília, 2014.

GUERRA, Maria Áurea Montenegro Albuquerque. **A Mediação do SINAES no Processo de Avaliação das Bibliotecas Universitárias em Fortaleza.** Mestrado Profissionalizante em Avaliação de Políticas Públicas. 01/09/2012 116 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012.

GUIMARÃES, Ana Paula. **Os Parâmetros de Avaliação do SINAES na Percepção dos Estudantes do Curso de Graduação em Administração: Um Estudo em Apucarana-PR.** Mestrado Profissional em Administração Universitária.19/12/2014. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

GUIMARÃES, Maria Nazare do Nascimento. **Contribuições de uma Política Pública de Avaliação Institucional para a Universidade Federal do Amapá.** Doutorado em Educação. 01/12/2012 206 f. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012.

GUIMARÃES, Adna Reale dos Reis. **Avaliação da Educação Superior à Distância e seu papel no Estado atual: Uma Análise do SINAES.** Mestrado em Educação.01/07/2012 127 f. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

HARDER, Eliana Martuncello. **Práticas de Auto avaliação em Instituições de Educação Superior do Município de Sorocaba, SP.** Mestrado em Educação. 01/10/2009 129 f. Universidade de Sorocaba, 2009.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. **European Journal of information systems**, v12, p.49-59, 2003.

HINTZ, Susana. **Políticas de Avaliação da Educação Superior e Profissionalidade Docente.** Mestrado em Educação. 28/05/2014 242 f. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2014.

HORA, Paola Matos da. **Sentidos e significados do Índice Geral de Cursos na Regulação da qualidade da Educação Superior.** Mestrado em Educação.26/03/2013 242 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais** – São Paulo. MAKRON Books – Arthur Andersen. 1994.

INEP – Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Questionário do estudante.** 2015. Portal do INEP. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/questionario-do-estudante>. Acesso em: 27 nov. 2016.

JOIA, Luiz Antonio; FERREIRA, Sinval. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos Ebape.br.** FGV EBPE. vol.III, nº 4. Dezembro, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4940/3674>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

JUNIOR, Armando Daros. **O Alcance das Orientações da UNESCO na Elaboração do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES.** Mestrado em Sociedade, Cultura e Fronteiras. 30/04/2014 142 f. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Foz do Iguaçu, 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Execução Premium.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa:** guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KELLER, Edelvais. **A Influência da Gestão Universitária Profissional no Clima organizacional:** Análise e Consequência Psicossociais. 2003. 142 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.

KOBS, Fabio Fernando. **Planejamento Estratégico de Instituições de Ensino Superior Privadas:** Proposta de Uma Ferramenta. 2008. 216 f. Dissertação (Mestrado Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. 12. ed. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Desempenho no ENADE e sua Relação com a Avaliação Docente Pelo Discente.** Mestrado em Administração.20/03/2015 141 f. Universidade do Vale do Itajaí, 2015.

KUGELMEIER, Werner, K. P. **Prisma:** girando a pirâmide corporativa. Rio de Janeiro: Publit, 2007.

LACERDA, Daniel Pacheco. **A Gestão Estratégica em uma Universidade Privada Confessional:** Compreendendo como as Intenções transformam-se em ações estratégicas. 2009. 100 f. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços** – 6. ed. Ed. Saraiva, 2012.

LEAL, Denizar. **Inovando a Gestão da Educação Superior:** O Caso do Curso de Ciências Contábeis da FAESA. 2002. 130 f. Dissertação (Mestrado Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

LEÃO, Maria do Rosário Villarino Soares. **Avaliação do instrumento utilizado pela Unirio em sua Auto avaliação Institucional.** Mestrado Profissionalizante em Avaliação.01/06/2012 52 f. Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2012.

LEITE, Marília Lopes. **Gestão democrática do Ensino Superior: entre o discurso legal e a memória – o caso da FCL de Araraquara.** 2009. 124 f. Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara, 2009.

LEPIANE, Cristiane Dias. **O Trabalho Docente em uma IES Privada Mineira: Perspectiva e o cotidiano de um grupo de professores universitários.** Mestrado em Educação.30/06/2014 167 f. Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto/, 2014.

LIMA, Simone Campos. **Proposta de integração e disponibilização de Informações do Censo da Educação Superior e do SINAES no Painel da Avaliação dos Cursos Superiores.** Mestrado Profissional em Métodos e Gestão em Avaliação.28/08/2015 126 f. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

LIMA, Claudia Ibiapina. **Auto avaliação nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Ceará Sob a Ótica do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).** Mestrado em Educação. 01/01/2010 158 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

LIMA, Lucinete Marques. **O processo de Auto avaliação da UFMA (2004-2006) no Contexto Regulatório da Educação Superior.** Doutorado em Educação. 01/05/2011 283 f. Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2011.

LIMA JÚNIOR, Gilberto Franco de. **Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica: Um Estudo em Instituição de Ensino Superior Privada.** 2008. 100 f. Dissertação (Mestrado Engenharia De Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2008.

LINS, Edilson Barbuda. **Os impactos da avaliação ensino-aprendizagem no desenvolvimento técnico e humano de educadores-coordenadores numa IES privada na cidade do Salvador.** Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social.01/10/2008 120 f. Fundação Visconde de Cairu, Salvador, 2008.

LOCH, João Matias. **Desafios para a gestão de faculdades privadas frente à expansão do ensino superior: um estudo em Curitiba e região metropolitana.** 2004. 225 f. Dissertação (Mestrado Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

LOPES, Pedro Isaac Ximenes. **Uma Avaliação Política da Política de Avaliação da Educação Superior Brasileira.** Mestrado em Ciências Sociais. 08/03/2013 139 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

MACHADO, D. S. **Redução da inadimplência no setor da educação: práticas eficazes e estratégias que dão certo.** São Paulo; SRS Editora, 2009.

MARCON, Margarete de Fatima. **Um olhar sobre a relação entre Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e Índice Geral de Cursos – IGC: Um Estudo**

em Universidades Públicas do Paraná. Mestrado em Administração. 26/05/2014 170 f. Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2006.

MARTINS, Francisco Miguel. **Auto avaliação Institucional da Educação Superior: Uma experiência brasileira e suas implicações para a Educação Superior de Timor-Leste**. Doutorado em Educação. 01/07/2010 302 f. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

MARTINS, Leandro Gonçalves. **A Análise das influências do SINAES na prática docente Universitária**. Mestrado em Educação. 25/02/2015 119 f. Universidade Católica de Santos, 2015.

MASTELLA, Alexandra Silveira. **Proposta de modelo para a gestão de cursos superiores em Instituições de Ensino Superior Privadas**. 2004. 213 f. Tese (Doutorado Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MATTOS, Fatima regina de Amorimm. **A organização do Estágio Supervisionado do Curso de Engenharia de Produção do CEFET-RJ: Uma Contribuição à Auto avaliação Institucional**. Mestrado em Tecnologia. 01/10/2008 96 f. Centro Federal de Educação Tecn. Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, 2008.

MATOSKI, Junior Arivonil dos Santos. **Políticas de Avaliação Institucional: Regulamentação e/ou Emancipação na Auto avaliação Institucional**. Mestrado em Educação .01/06/2008 167 f. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

MELLO, Luiz Gustavo de. **Proposta de um Sistema de Medição de Desempenho para uma Instituição Privada de Ensino Superior**. Mestrado em Engenharia de Produção. 01/07/2006 126 f. Universidade Federal de Itajubá, 2006.

MELO, Rogério de Castro. **Determinação de Indicadores Representativos das Tecnologias da Informação e Comunicação para fins de Avaliação Institucional de IFES no Âmbito do SINAES**. Mestrado em Tecnologia. 01/04/2009 117 f. Centro Federal de Educação Tecn. Celso Suckow da Fonseca. Rio de Janeiro. 2009.

MENEGAT, Jardelino; SARMENTO, Dirléia Fanfa; MEIRELLES, Mauro. A pesquisa brasileira sobre a gestão das Instituições de Ensino Superior privadas. **Business and Management Review**, v4, n. 5, p. 667-690, jan./ 2015.

MENEGHEL, Stela Maria; ROBL, Fabiane; SILVA, Tattiana T. Freitas da. A relação entre avaliação e regulação na Educação Superior: elementos para o debate. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 89-106, Editora UFPR, Jul/Dez. 2006.

MEYER, V.J. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Cadernos** – Centro Universitário São Camilo. São Paulo, v.4, n. 1, 1998.

MERCHEDE, Alberto; MOREIRA, Francisco Otávio. **Custos e formação de preços para instituições de ensino: tributos e análise de investimento**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instrumento para elaboração de plano de desenvolvimento. SAPIEnS**. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior. 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 8 nov. 2016.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. **Nota Técnica nº 14/2014-CGACGIES/DAES/INEP/MEC**. Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). 2014. Disponível em: <[http://www.unisalesiano.edu.br/pdi/docs/nota\\_tecnica\\_n14\\_2014\\_1394047775.pdf](http://www.unisalesiano.edu.br/pdi/docs/nota_tecnica_n14_2014_1394047775.pdf)>. Acesso em: 08 jan. 2015.

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. **Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 065**. Assunto: Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/arquivosUpload/1237081891460032336.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC/SINAES/CONAES/INEP/DAES. **Instrumento De Avaliação Institucional Externa** - Subsidia os atos de credenciamento, credenciamento e transformação da organização acadêmica (presencial). Brasília, agosto de 2014a. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/arquivosUpload/5376548671265393082.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

MIRANDA, Marise de Barros. **Indicadores de Desempenho Estratégico para um Balanced Scorecard Integrado a um Sistema de Informação com Aplicação para Instituição de Ensino Superior Privado**. 2003. 229 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Paulista, São Paulo, 2003.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOLCK, Adauto Marin. **Exame Nacional de Desempenho de Estudantes: Impactos nas IES e estratégias de aprimoramento Institucional**. Um Estudo a partir da Produção Científica Brasileira. Mestrado em Educação. 25/02/2013 156 f. Pontifícia Universidade Católica De Campinas, São Paulo, 2013.

MOÇO, Luiz Carlos do Espírito Santo. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do BSC – *balanced scorecard*: caso uniaraxa**. 2007. 208 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

MORAIS, Marco Antonio Dantas de. **Balanced Scorecard: uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior**. 2008. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2002.

MORÉ, Rafael Pereira Campo. **Avaliação e qualidade para Educação Superior à Distância de Santa Catarina: Desafios para o SINAES.** Mestrado em Administração.01/02/2012 161 f. Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

MORIN, Edgar. **Os sete Saberes necessários à Educação do Futuro.** São Paulo: Cortez, 2002.

MOTA, Jose Luiz Torres. **Estudo da eficácia da formação de graduandos através da avaliação de egressos.** Doutorado em Educação.31/07/2014 160 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

MÜLLER, Cláudio. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MULLER, Rogério. **Os novos cenários e as novas demandas da administração universitária em IES privadas.** 2002. 129 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Petrópolis, Petrópolis, 2002.

MUNDIM, Fabiano Cavalcanti. **Apropriação da primeira dimensão do Instrumento de Avaliação para Cursos de Graduação pelos Coordenadores do Curso de Pedagogia à Distância da UFJF, UFMG e UFPB.** Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.09/08/2013 159 f. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

NARDELI, Nelci Janete dos Santos. **Avaliação da Educação Superior: O discurso polêmico do Andes frente à Lei que institui o SINAES.** Mestrado em Letras-Linguagem e Sociedade.01/03/2009 158 f. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2009.

NASCIMENTO, Élvia Lane Araújo do. **Avaliação do Trabalho Docente do Curso de Medicina da UFPB: Atividade de Saúde Mental.** Mestrado Em Engenharia de Produção. 01/10/2007 167 f. Universidade Federal da Paraíba/João Pessoa, João Pessoa, 2007.

NASCIMENTO, Fabio Redin do. **Avaliação Institucional de IES: Reflexões Sobre Compatibilidade de Três Modelos de Auto avaliação – SINAES, FNQ e CAF.** Mestrado em Engenharia de Produção.21/02/2013 148 f. Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

NASCIMENTO, Marlúcio Tavares do. **A institucionalização da auto avaliação na Universidade Estadual de Goiás (UEG): Avanços, limites e desafios.** Mestrado em Educação.01/07/2008 191 f. Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2008.

NEVES, Alberio Pinto. **O retorno do egresso de graduação à uma Instituição de Ensino Superior em Roraima: Um Estudo com a aplicação das dimensões Rater.** Mestrado em Administração.16/01/2013 140 f. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013.

NICOTARI, Marco Antonio. **A Auto avaliação Institucional: Um Instrumento que Contribui para a Gestão Educacional em IES.** Mestrado em Educação.29/08/2013 172 f. Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto, 2013.

NOGUEIRA, Alexandre Gonçalves. **Administração Estratégica no Ensino Superior Particular Brasileiro.** 2004. 168 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Administração e Comunicação) - Universidade São Marcos, São Paulo, 2004.

NOGUEIRA, Marcus Saldanha da Gama Guedes. **O Mercado das IES no Brasil e sua Gestão Estratégica através da Análise de SWOT.** 2007. 157 f. Dissertação (Mestrado em Semiótica, Tecnologias de Informação e Educação) - Universidade Braz Cubas, Mogi das Cruzes, 2007.

NOGUEIRA, Maria Pérola Salani. **Adaptação estratégica organizacional: estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior do Paraná.** 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NUNES, Jackson Bezerra. **Implantação das Comissões Próprias de Avaliação dos Institutos Federais da Região Norte do Brasil.** Mestrado em Educação Agrícola.28/08/2014 69 f. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

NUNES, Ana Karin. **A Avaliação da comunicação da Universidade com a Sociedade.** Doutorado em Educação.01/12/2012 150 f. Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2012.

OGAWA, Eduardo. **Políticas Públicas Afirmativas para o Ensino Superior e o Desenvolvimento Educacional da Microrregião de Registro, São Paulo.** Mestrado em Educação, Administração e Comunicação.01/06/2007 148 f. Universidade São Marcos, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Ana Carolina de Aguiar Moreira. **Avaliação Institucional Interna no Âmbito do SINAES.** Mestrado Profissional em Avaliação. 26/03/2015 115 f. Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, Edmar Bonfim. **A Avaliação da Educação Superior e o Regime de Colaboração no contexto das Instituições Públicas Estaduais: A Experiência da Universidade Estadual do Paraná.** Doutorado em Educação. 30/03/2015 247 f. Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2015.

OLIVEIRA, Djalma. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica na prática**: a conectividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2011.

OPITZ, Nicolas Alcrecht. **Análise das Diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – e de sua implicação no Ensino Jurídico Brasileiro**. Mestrado Profissionalizante em Gestão de Políticas Públicas.01/12/2009 150 f. Universidade do Vale do Itajaí, 2009.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; CLARK, Tim. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria – estratégia e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA, Alessandra Santos de. **A vivência dos Coordenadores de Curso de Enfermagem em Relação ao Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)**. Mestrado em Enfermagem.01/06/2009 105 f. Universidade de São Paulo, 2009.

PEIXOTO, Alexandre Victor Leite. **Responsabilidade Social na Educação Superior**: Concepção e Prática nas Instituições Particulares de Educação Superior do Estado de Alagoas. Mestrado em Educação.21/02/2014 123 f. Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

PELLUCIO, Stephanie. **Autonomia dos Multicampi das novas Universidades Federais**: Do proclamado ao real. Mestrado Profissional em Educação.04/12/2015 209 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

PEREIRA, Rafael dos Santos. **A Avaliação Institucional e a definição de Políticas Institucionais na UFSC**. Mestrado Profissional em Métodos e Gestão em Avaliação. 13/05/2015 181 f. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

PESSOA, Carlos. **Gestão estratégica para Instituições de Ensino**. 1. ed. Minas Gerais: Advice, 2002.

PICAWY, Maria Maira. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI – Projeto Pedagógico Institucional e PPC – Projeto Pedagógico de Curso, Entre o Dito e o Feito, uma Análise da Implementação em Três IES/RS/Brasil**. Doutorado em Educação.01/01/2008 262 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

PIDD, Michael. **Modelagem Empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PIMENTA, Fernanda de Cassia Rodrigues. **Os Instrumentos de Avaliação do SINAES**. Gestão e Qualidade na Perspectiva dos Coordenadores de Curso. Mestrado em Educação. 21/06/2013 165 f. Universidade Cidade de São Paulo, 2013.

PINHEIRO, Helano Diógenes. **Redesenho das Configurações Estruturais Na Gestão Universitária: Ações Derivadas da Inovação e flexibilidade na Legislação Pós-Ldb**. 2011. 362 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

PINTO, Rafael Ângelo Buhni. **A Universidade Comunitária e a busca de seu Autoconhecimento por meio da Avaliação Institucional: O caso das Universidades Comunitárias Gaúchas**. Mestrado em Educação.01/11/2007 122 f. Universidade de Sorocaba, Sorocaba, 2007.

PINTO, Rodrigo Serpa. **Meta-avaliação: Uma Década do Processo de Avaliação Institucional do SINAES**. Doutorado em Administração.05/03/2015 269 f. Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

PIOVESANA, Antonio César. **O planejamento como instrumento de gestão estratégica na organização universitária**. 1999. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica De São Paulo, São Paulo, 1999.

PIRES, Márcio. **Valor e Trade-Off**. Porto Alegre: AGE, 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael, E. KRAMER, Mark R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**. 2011. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

PREZOTO, Marco Anselmo de Godoi. **O Pensamento Estratégico e as Instituições de Ensino Superior Tecnológico** - A Experiência do Centro Paula Souza. 2009. 203 f. Profissionalizante. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Tecnologia: Gestão, desenvolvimento e Formação, São Paulo, 2009.

QUEIROZ, Kelli Consuelo Almeida de Lima. **Reconhecimento de Cursos de Graduação em Instituições Privadas no Marco do SINAES: Avaliação, Regulação e Acomodação**. Doutorado em Educação.02/12/2014 315 f. Universidade de Brasília, 2014.

RABELO, Rafael Castro. **A gestão na universidade – elementos para uma crítica com base na teoria da atividade**. 2009. 79 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiania, 2009.

RANGEL, Maria Luisa Nogueira. **O Exame Nacional de Desempenho De Estudantes No Curso de Pedagogia da UNB: Avanços, Limites e Desafios**. Mestrado em Educação. 01/05/2010 244 f. Universidade de Brasília, 2010.

RANGEL, Susana Salum. **Educação Superior: O Papel da União e a Garantia de Qualidade do Ensino**. Doutorado em Direito. 08/04/2013 414 f. Universidade de São Paulo, 2013.

RAMOS FILHO, José Jarbas. **Balanced Scorecard e SINAES - Indicadores De Desempenho em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso em uma IES Privada no Interior de Minas Gerais**. 2011. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

RAMOS, Cosete. **Excelência na escola: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1993.

RECKTENVALD, Marcelo. **A Auto avaliação das Instituições de Ensino Superior Catarinense diante da consolidação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. Mestrado em Administração, 01/09/2005 280 f. Universidade Regional de Blumenau, 2005.

RENCK, Angelita. **Proposta de um Modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho em Instituição de Ensino Superior, sem Fins Lucrativos e Comunitária – O Caso da Feevale**. Mestrado Profissionalizante em Economia.01/06/2004 168 f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

REIS, Carla de Borja. **O uso dos Resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes nos Cursos de Física da Universidade de Brasília e da Universidade Católica de Brasília**. Mestrado em Educação.01/03/2009 171 f. Universidade de Brasília, 2009.

REIS, Patricia Nunes Costa. **Os fatores que explicam o grau de aceitação de um sistema de informação acadêmica (SIA) utilizados no processo de apoio à gestão docente: um estudo de caso numa IES privada**. 2011. 129 f.

Profissionalizante. Universidade Estácio de Sá - Administração e Desenvolvimento Empresarial, Rio de Janeiro, 2011.

RENNER, Roberto Antônio. **Governança corporativa em mantenedoras de instituições de ensino superior privado**. 2010. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

REYNAUD, Cibeli Cardoso. **Avaliação por Empowerment: Uma Aplicação no processo de auto avaliação Institucional de uma Universidade Pública Federal**. Mestrado Profissional em Avaliação.01/12/2009 67 f. Fundação Cesgranrio, Rio De Janeiro, 2009.

RIBEIRO, Elisa Antonia. **O Processo de Auto avaliação Institucional Proposto no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para as Instituições Públicas e Privadas**. Doutorado em Educação.01/08/2010 320 f. Universidade Federal de Uberlândia, 2010.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. **Características da Implementação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES em Instituições do Ensino Superior**. Doutorado em Educação Instituição de Ensino.01/01/2009 293 f. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RIBEIRO, Marfia Edilene da Silva. **Políticas de Avaliação Institucional da Educação Superior: o caso da Universidade Federal do Pará**. Mestrado em Educação.01/04/2008 208 f. Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

RIOS, Terezinha Azeredo. **Compreender e Ensinar**. São Paulo: Cortez, 2006.

RISTOFF, Dilvo Ivo. **Universidade em Foco: Reflexões sobre a Educação Superior**. Florianópolis: Insular, 1999.

RISTOFF, Dilvo Ivo. **Tendências e Desafios da Educação Brasileira**. Santa Catarina. Ed.Insular, 2011

RISTOFF, Dilvo Ivo; GIOLO, Jaime. O SINAES como sistema. **RBPG**. Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.

RIZZO, Mauro Afonso. **Índice Geral de Cursos (IGC) como Indicador de Qualidade das Instituições de Ensino Superior**. Doutorado em Educação Escolar. 26/02/2013 207 f. Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara, 2013.

ROCHA, Rita de Cássia Ramalho. **Função Ativa da Avaliação Institucional: Um Estudo sobre o processo de Auto Avaliação na Unir**. Mestrado em Administração.01/11/2008 101 f. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2008.

ROCHA, Roberta Muriel Cardoso. **Análise do processo de implantação do plano de desenvolvimento institucional: uma contribuição à gestão no ensino superior**

brasileiro. 2005. 169 f. Profissionalizante. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - Administração, Pedro Leopoldo, 2005.

ROCHA, Roberta Muriel Cardoso. **Avaliação e Acreditação no Desenvolvimento da Educação Superior no Brasil**. Doutorado em Educação. 15/04/2015 139 f. Universidade de Sorocaba, SP, 2015.

RODRIGUES, Ana Maria de Gois. **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes ENADE 2008: Um Estudo Sobre o questionário da percepção sobre a Prova de Pedagogia**. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 16/08/2013 118 f. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

RODRIGUES, Francisco de Paula Marques. **Co-Responsabilidade Acadêmico-Administrativa: gestão da ordem e da desordem na universidade**. 2003. 217 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal Do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

RODRIGUES, Igor Lima. **Auto Avaliação da Universidade Federal do Ceará (Com a Palavra os Estudantes de Pós-Graduação)**. Mestrado em Educação. 01/08/2007 150 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

RODRIGUES, Marconi Araujo. **Mapeamento do Conhecimento Explícito na Avaliação in loco/SINAES: O Caso da TI na Representação Gráfica de Categorias**. Mestrado em Administração. 01/07/2008 230 f. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

RODRIGUES, Maria Marta do Couto Pereira. **Política do SINAES: Significados e efeitos em IES Privadas de Minas Gerais**. Doutorado em Educação. 28/08/2015 218 f. Universidade de Brasília, 2015.

ROLIM, Alexandre Ferreira. **A Caracterização das Atividades da Coordenação de Curso como uma Prática Social de Gestão: Um Estudo com Coordenadores de Curso da Área de Ciências Sociais Aplicadas de Centros Universitários de Belo Horizonte**. 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

ROMAGNH, Maria José Foeger. **Gestão e adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior privada: um estudo de caso na Escola de Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis ESESFA**. 2004. 112 f. Profissionalizante. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Cont. Econ. e Finanças - Ciências Contábeis, Vitória, 2004.

ROQUE FILHO, Mario Pereira. **Gestão participativa em instituições privadas de ensino superior**. 2005. 133 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Administração e Comunicação) - Universidade São Marcos, São Paulo, 2005.

ROSETTO, Marcia Regina Chrisprim Alvares. **Instituições de Ensino Superior e Responsabilidade Social: Um Estudo Sobre as Representações de Lideranças da Educação Superior Brasileira**. Doutorado em Educação. 01/05/2011 343 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011.

SÁ, Luciano Pinheiro de. **Educação Superior no Brasil: Uma análise dos determinantes de desempenho dos Cursos Superiores de Administração no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE no ano de 2009.** Mestrado Profissionalizante em Economia e Gestão Empresarial.01/12/2012 110 f. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

SABIA, Claudia Pereira De Pádua. **Mudança na gestão das instituições privadas de ensino superior do estado de São Paulo na década de 90: da gestão tradicional à gestão profissionalizada.** 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/Marília – Educação, 2001.

SABOYA, Mariangela do Amaral. **Atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará Fortaleza 2015.** Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.27/02/2015 116 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

SAKAMOTO, Rosa Maria dos santos Manso. **A acreditação no Sistema Federal de Ensino Superior e seus Reflexos na Rotina Institucional da UFJF.** Mestrado Profissionalizante em Gestão e Avaliação da Educação Pública.01/10/2012 138 f. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2012.

SALVADOR, Ricardo Luiz. **Estudo dos processos de credenciamento de novas Instituições de Ensino Superior e da autorização de novos cursos de graduação presenciais.** Mestrado em Direito.01/05/2010 203 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

SANDERSON, Simone. **Gestão estratégica em IES – Instituição de Ensino Superior: a percepção dos gestores sobre o papel do stakeholder interno no processo de implementação estratégica.** 2012. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

SANTANA, Daltro. **Cultura Organizacional: Um Instrumento De Gestão Universitária.** 1999. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 1999.

SANTO, Marcio Espirito. **Governança nas Instituições de Ensino Superior Confessionais: Estudo de Caso.** 2011. 112 f. Profissionalizante. Universidade Metodista de Piracicaba - Administração, Piracicaba, 2011.

SANTOS, Aline Veiga dos. **A governança da educação superior privada: sobre implicações da formação dos oligopólios no trabalho docente.** 2012. 172 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

SANTOS, Carlos Henrique Gonçalves dos. **O Plano de Negócios Como Estratégia Competitiva para As Instituições de Ensino Superior Privadas de Boa Vista - RR.** 2011. 77 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2011.

SANTOS, Cidmar Ortiz dos. **Os processos avaliativos como subsídios ao Planejamento Institucional** – Um Estudo de Caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Mestrado em Engenharia de Produção.01/10/2010 96 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

SANTOS, Joelma dos. **Avaliação Institucional: O caso da UFSCar**. Mestrado em Educação.24/02/2014 170 f. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

SANTOS, Jorge Oliveira dos. **Determinações Teórico-Políticas dos Sistemas de Avaliação Institucional na formação em Educação Física: SINAES e a Teoria do Capital Humano/Capital Social**. Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana.17/12/2014 183 f. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/, 2014.

SANTOS, Nalbia de Araujo. **Determinantes do desempenho acadêmico dos alunos dos Cursos de Ciências Contábeis**. Doutorado em Controladoria e Contabilidade.01/03/2012 248 f. Universidade de São Paulo, 2012.

SANTOS, Roberto Luiz dos. **Subsídios para o plano diretor visando a gestão de um campus universitário: Estudo de caso da Universidade da Região de Joinville**. 2011. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SANTOS, Sérgio Ricardo Bezerra dos. **O *balanced scorecard* como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior**. 2008. 182 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SANTOS, William Carlos Brasil Cei dos. **Modelo de Gestão de Resultados para Instituições de Ensino Superior: Enfoque da Qualidade**. 2004. 125 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Fecap, São Paulo, 2004.

SARAMAGO, Magnus Murta. **Processo estratégico em Instituições de Ensino Superior Privadas da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2007. 95 f. Profissionalizante. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Administração, Belo Horizonte, 2007.

SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa. **Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior: As Possibilidades do *Balanced Scorecard* na Universidade do Contestado**. 1v. 2010. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional De Blumenau, Blumenau, 2010.

SCHEFFER, Ceres Eli Vargas. **Avaliação de Cursos na Universidade de Santa Cruz do Sul e a Qualificação da Graduação: Contribuições e Influências do “Olhar Externo” da Avaliação**. Mestrado em Educação.01/12/2007 197 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SCHIFFER, Frederico Adolfo. **As mudanças do ensino superior no Brasil e a gestão das IES privadas: o caso de uma universidade no estado do Rio de Janeiro**.

2009. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Do Grande Rio - Prof Jose De Souza Herdy, Duque de Caxias, 2009.

SCHNEIDER, Ledi. **Avaliação Institucional: Um Olhar Transdisciplinar nas Dimensões do SINAES no Contexto Espaço-tempo.** Doutorado em Educação.01/03/2009 127 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SCHWAAB, Kalu Soraia. **Aspectos avaliativos que compõem os Indicadores de Qualidade da Educação Superior: Uma análise comparativa com foco no corpo discente da Unipampa.** Mestrado Profissional em Administração.27/11/2015 143 f. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

SCHWANKE, Rubia Beatriz. **Processo de avaliação da satisfação do cliente em Instituições de Ensino Superior: Um estudo em Comissões Próprias de Avaliação.** Mestrado em Desenvolvimento.19/07/2013 189 f. Universidade Regional Do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2013.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 9. ed. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Renato. **Proposta de um modelo de Balanced Scorecard - BSC, aplicado às instituições de ensino superior privado.** 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Economia, Porto Alegre, 2004.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC - Gestão do Ensino Superior.** Curitiba: Juruá, 2009.

SILVA, H. T. Carvalho e. **O estudo da aplicação do planejamento estratégico e do sistema de informação gerencial para a tomada de decisão em instituições de ensino superior privadas de Teresina.** Dissertação de mestrado do Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Atuariais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2012.

SOARES, Antonio Aroldo Lins. **Avaliação Institucional: O Caso da Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro.** Mestrado Profissionalizante em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. 01/04/2010 124 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

SOARES, Luciana Matias Felício. **Avaliação da Qualidade de Serviços: a Percepção dos funcionários e usuários do Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal de Ouro Preto no Estado de Minas Gerais.** Mestrado em Administração.09/12/2013 158 f. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

SORGATTO, Noeli Salete. **Avaliação Institucional e Universidade: Entre a Identidade e a Representação.** Mestrado em Educação. 01/01/2008 106 f. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

SOUSA, Klinger Luiz de Oliveira. **O caráter público do SINAES e seu potencial de transformar o currículo das Universidades**. Doutorado em Educação. 01/11/2009 296 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.

SOUZA, Cristiane Mendes Negreiro. **Avaliação Institucional como Instrumento de Regulação Superior**. Mestrado em Educação (Psicologia da Educação). 01/06/2009 120 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

SOUZA, Cintia dos Santos. **O Acompanhamento de Egressos do Curso de Pedagogia como Indicador de Avaliação Institucional Na UNIR**. Mestrado em Educação. 14/11/2014. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2014.

SOUZA, Ivan Rodrigues De. **Técnicas de análise de custos e investimentos como instrumentos de gestão das instituições privadas de ensino superior sem fins lucrativos**. 2001. 139 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Est. Paulista Júlio De Mesquita Filho, Marília, 2001.

SOUZA, Laura Alves de. **Análise das Representações Sociais da Comunidade Interna da Universidade Federal do Ceará – UFC – Acerca da Auto avaliação Institucional**. Mestrado Profissionalizante em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. 01/08/2009 202 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

SOUZA, Marianne Pereira de. **Avaliação da Educação Superior na Interseção de Políticas Sistêmicas e Institucional**. Mestrado em Educação. 01/04/2012 128 f. Universidade Federal da Grande Dourados, MT, 2012.

SOUZA, Rosana Curvelo de. **Auto avaliação Institucional na Dimensão do SINAES – “Comunicação com a Sociedade”**: Estudo de Múltiplos Casos em Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte. Mestrado em Administração. 31/05/2013 98 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2013.

SOUZA, Valdinei Costa. **Entre o explícito e o latente: Revelações do PARFOR e do SINAES sobre a qualidade dos Cursos de Pedagogia**. Doutorado em Educação. 17/04/2015 295 f. Universidade de Brasília, 2015.

SOUZA, Valesca Rodrigues de. **A Auto avaliação Proposta pelo SINAES no Contexto de Mudanças da Educação Profissional e Tecnológica: Um Estudo de Caso no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais**. Mestrado em Educação. 01/03/2010 148 f. Universidade de Brasília, 2010.

SOUZA, Ranyelle Foro de. **Auto Avaliação Institucional: Desafios, Limites e Perspectivas – Um Estudo de Caso na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)**. Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas. 01/12/2009 100 f. Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.

SPERONI, Susana Margarita. **Planejamento, gestão democrática e integração regional: sobre a estratégia acadêmica e compromisso político do modelo comunitário de instituições universitárias no RS**. 2010. 202 f. Tese (Doutorado em

Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2010.

STABILE, Randall Freitas. **A Política de Avaliação Institucional no Ensino Superior Privado e sua relação com a Profissionalização Docente.** Mestrado em Educação.04/12/2014 73 f. Centro Universitário Moura Lacerda, 2014.

STADTLOBER, Claudia de Salles. **Qualidade do Ensino Superior no Curso de Administração: A Avaliação dos egressos.** Doutorado em Educação.01/01/2010 160 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

STEFFENS, Lilian Vasconcelos Springer. **Construção de uma Escala de Atitudes Docente frente ao ENADE.** Doutorado em Psicologia.17/12/2014 125 f. Universidade São Francisco, 2014.

STORÓPOLI, Maria Cristina Barbosa. **Os valores organizacionais em uma instituição de ensino superior - um estudo de caso no Centro Universitário Nove de Julho.** 2002. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

STRATEC. **PDCA.** Disponível em: <http://www.stratec.com.br/pdca>. Acesso em: 2 ago. 2016.

STROLIGO, Regina Celia. **A Responsabilidade Social sob a Perspectiva do SINAES: Um Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino.** Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão.20/12/2013 108 f. Universidade Federal Fluminense/, 2013.

SUDAN, Alessandra Maria. **Proposta Metodológica para análise dos resultados de avaliações dos cursos de Graduação.** Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.10/12/2015 191 f. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/, 2015.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em administração.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

TEIXEIRA, José Lima. **Auto Avaliação das Casas de Cultura Estrangeira: Contribuição à Avaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará.** Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.01/09/2009 104 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

THIVES JR., Juarez Jonas. **Competências para Dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.** Doutorado em Engenharia de Produção. 215 p. SC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção Florianópolis, SC, 2007.

TOGNARELLI, Vanda Rutkowski. **Avaliação Institucional no Processo Construído à Vivência do SINAES**: A Consolidação do “Sujeito Coletivo Institucional”. Doutorado em Educação.01/05/2010 244 f. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.

TOLEDO, Ana Grazielle C. **Gestão de IES na Região Metropolitana de São Paulo**: Percepção de Gestores da Influência de Fatores Ambientais. 2010. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2010.

TREVISAN, Monica de Souza. **Influências do SINAES na Construção Curricular do Curso de Pedagogia**. Mestrado em Educação.27/03/2014 143 f. Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

UTZIG, Gilmar. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES**: desafios e compromissos na FIAR – Faculdades Integradas de Ariquemes. 128f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Rondônia, 2012.

VALLUIS, Marcel Andre. **O ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) sob a Ótica de alunos de Administração**. Mestrado em Educação.15/05/2014 147 f. Universidade Católica de Santos, Santos, 2014.

VALE, Rosiane Rocha do. **Avaliação Institucional**: Um olhar sobre o processo de auto avaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES. Mestrado em Administração. 30/09/2014 106 f. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VASCONCELOS, Natalia Veloso Caldas de. **Egressos na avaliação da qualidade de um curso**: o Caso da Engenharia de Produção da UFRN. Mestrado em Engenharia de Produção 01/07/2012 170 f. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEBRANTZ, Rosalir. **A Qualidade da Graduação na Educação Superior Tecnológica no Brasil**: Impactos e Desafios. Doutorado em Educação.01/01/2010 404 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

VIEIRA, Carla de cassia Nardelli. **Responsabilidade Social Universitária**: Um estudo sobre seu significado para os representantes dos Grupos de Interesse de uma Universidade. Mestrado em Administração. 24/08/2015 127 f. Universidade Regional de Blumenau, 2015.

VERSIEUX, Rogerio Evaristo. **Avaliação do Ensino Superior Brasileiro: PAIUB, o ENC e o SINAES.** Mestrado em Educação.01/02/2004 180 f. Universidade Estadual de Campinas, 2004.

VIEIRA, Regina Lucia Bastos. **Política Pública de Avaliação da Educação Superior – O SINAES na Universidade Pública Estadual: O Caso da Universidade do Estado da Bahia UNEB.** Mestrado em Políticas Sociais e Cidadania.01/12/2008 163 f. Universidade Católica do Salvador, 2008.

WALDRIGUES, Maria Caroline. **Implicações do ENADE: Percepção dos Coordenadores de Cursos de graduação em Enfermagem de Curitiba – PR.** Mestrado em Educação.25/08/2014 259 f. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

WESSLING, Simone. **Cursos Superiores de Tecnologia: Uma Análise Sobre o Desempenho Docente.** Mestrado em Educação. 01/07/2010 106 f. Universidade do Vale do Itajaí, 2010.

WORDELL, Eleni Hosokawa. **Conceito Cinco no ENADE em cursos de Pedagogia: Que referenciais estão em jogo?** Mestrado Em Educação.01/06/2012 255 f. Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

ZANOTTO, Marijane. **Políticas Públicas de Avaliação para a Educação Superior no Brasil: Autonomia e Produção do Conhecimento.** Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana.08/12/2014 161 f. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.2014.

## APÊNDICE A – Mapeamento de Dissertações e Teses: Modelos e Ferramentas de Gestão

Quadro 12 – Mapeamento de Dissertações e Teses: Modelos e ferramentas de gestão

<b>Autor</b>	<b>Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
CARVALHO, M. I. R.	<i>A administração participativa e a política acadêmica da UNIMEP.</i> Universidade Metodista de Piracicaba/Educação.	1993	M
FALEIRO, M. de O. L.	<i>O Público e o Privado na Gestão Administrativa da Universidade.</i> Universidade de São Paulo/ Educação.	1996	M
PIOVESANA, A. C.	<i>O planejamento como instrumento de gestão estratégica na organização universitária.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/ Administração.	1999	M
SANTANA, D.	<i>Cultura Organizacional: Um Instrumento De Gestão Universitária.</i> Universidade Metodista de São Paulo/ Administração.	1999	M
BOTH, B.	<i>Relações entre Estratégia e Estrutura Organizacional: Um Estudo de Caso em Uma Universidade Comunitária.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ Administração.	2000	M
BUSARELLO, O.	<i>Os controles de gestão nas instituições de ensino superior.</i> Pontifícia Universidade Católica do Paraná/ Educação.	2000	M
ESTEVES, M. A. S.	<i>Aplicação da análise multicritério na escolha de um "software" de gestão acadêmica para uma instituição de ensino superior.</i> Universidade Federal Fluminense/ Engenharia de Produção.	2000	M
SABIA, C. P. de P.	<i>Mudança na gestão das instituições privadas de ensino superior do estado de São Paulo na década de 90: da gestão tradicional à gestão profissionalizada.</i> Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/Educação.	2001	M
GARCIA, C. O.	<i>A Importância da Qualidade do Balanço Social na Gestão de Negócio: Uma Contribuição Para Aplicação em Instituições Educacionais Privadas de Ensino Superior.</i> Universidade Federal Fluminense/ Sistemas de Gestão.	2002	MP
LEAL, D.	<i>Inovando a Gestão da Educação Superior: O Caso do Curso de Ciências Contábeis da FAESA.</i> Universidade de Brasília/ Educação.	2002	M
MULLER, R.	<i>Os novos cenários e as novas demandas da administração universitária em IES privadas.</i> Universidade Católica de Petrópolis/ Educação.	2002	M
NOGUEIRA, M. P. S.	<i>Adaptação estratégica organizacional: estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior do Paraná.</i> Universidade Federal de Santa Catarina/ Administração.	2002	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 13 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação)

Autor	Instituição-Curso	Ano	Nível
KELLER, E.	<i>A Influência da Gestão Universitária Profissional no Clima Organizacional: Análise e Consequência Psicossociais.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Administração	2003	M
STORÓPOLI, M. C. B.	<i>Os valores organizacionais em uma instituição de ensino superior - um estudo de caso no centro universitário nove de julho.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Administração.	2003	M
MIRANDA, M. de B.	<i>Indicadores de Desempenho Estratégico para um Balanced Scorecard Integrado a um Sistema de Informação com Aplicação para Instituição de Ensino Superior Privado.</i> Universidade Paulista/ Engenharia de Produção.	2003	M
RODRIGUES, F. de P. M.	<i>Co-Responsabilidade Acadêmico-Administrativa: gestão da ordem e da desordem na universidade.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Educação.	2003	D
FLEMING, M. V. de L.	<i>O Planejamento Estratégico em Instituições Privadas de Ensino Superior no Estado do Acre: Os casos da FIRB e FAAO.</i> Universidade Federal de Minas Gerais/Administração.	2004	M
LOCH, J. M.	<i>Desafios para a gestão de faculdades privadas frente à expansão do ensino superior: um estudo em Curitiba e região metropolitana.</i> Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Tecnologia.	2004	M
MASTELLA, A. S.	<i>Proposta de modelo para a gestão de cursos superiores em instituições de ensino superior privadas.</i> Universidade de São Paulo/Educação.	2004	D
NOGUEIRA, A. G.	<i>Administração Estratégica no Ensino Superior Particular Brasileiro.</i> Universidade São Marcos/ Educação, Administração e Comunicação.	2004	M
ROLIM, A. F.	<i>A Caracterização das Atividades da Coordenação de Curso como uma Prática Social de Gestão: Um Estudo com Coordenadores de Curso da Área de Ciências Sociais Aplicadas de Centros Universitários de Belo Horizonte.</i> Universidade Federal de Minas Gerais/ Administração.	2004	M
SANTOS, W. C. B. dos.	<i>Modelo de Gestão de Resultados para Instituições de Ensino Superior: Enfoque da Qualidade.</i> Centro Universitário FECAP/ Ciências Contábeis.	2004	M
ROMAGNH, M. J. F.	<i>Gestão e adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior privada: um estudo de caso na Escola de Ensino Superior do Educandário Seráfico São Francisco de Assis ESESFA. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Cont. Econ. e Finanças/Ciências Contábeis.</i>	2004	MP
SILVA, R.	<i>Proposta de um modelo de Balanced Scorecard - BSC, aplicado às instituições de ensino superior privado.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Economia.	2004	MP
SILVA, A. M. da.	<i>Fatores relevantes na implantação de um sistema de gestão integrada em uma Instituição de Ensino Superior.</i> Universidade Nove de Julho/Administração.	2005	MP

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 14 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação)

<b>Autor</b>	<b>Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
SILVA, A. M. da.	<i>Fatores relevantes na implantação de um sistema de gestão integrada em uma Instituição de Ensino Superior.</i> Universidade Nove de Julho/Administração.	2005	MP
ROQUE FILHO, M. P.	<i>Gestão participativa em instituições privadas de ensino superior.</i> Universidade São Marcos/ Educação, Administração e Comunicação.	2005	M
ROCHA, R. M. C.	<i>Análise do processo de implantação do plano de desenvolvimento institucional: uma contribuição à gestão no ensino superior brasileiro.</i> Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo /Administração.	2005	MP
SILVA, T. P. da.	<i>O controle de gestão e o desempenho na Universidade Regional de Blumenau/SC.</i> Universidade Regional de Blumenau/ Ciências Contábeis.	2005	M
BARTZ, D.	<i>Modelo de Mapa Estratégico para a Gestão do Capital Intelectual Docente em Instituição Privada de Ensino Superior: Uma Abordagem Qualitativa e Quantitativa pelo Método Fuzzy Logic.</i> Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ Ciências Contábeis.	2006	M
BERTOLDI, W. J.	<i>Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado/UNC.</i> Universidade Federal de Santa Catarina/ Administração.	2006	M
CARDOSO, W. M.	<i>O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior.</i> Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo /Administração.	2006	MP
CASSOL, M.	<i>Uma Proposta de Balanced Scorecard e Mapa Estratégico para a Gestão Estratégica de Uma Instituição de Ensino Superior Privada.</i> Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/Administração.	2006	MP
FAHL, A. C.	<i>Balanced Scorecard: Uma Proposta para Aplicação em Instituição de Ensino Superior.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/ Ciências Contábeis e Atuariais.	2006	M
FONSECA, J. S.P. da.	<i>A Interferência do Modelo de Gestão no Projeto Pedagógico de uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/ Educação.	2007	D
MOÇO, L. C. do E. S.	<i>Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do BSC – balanced scorecard: caso UNIARAXA.</i> Universidade Católica de São Paulo/ Ciências Contábeis e Atuariais.	2007	M
NOGUEIRA, M. S da G. G.	<i>O Mercado das IES no Brasil e sua Gestão Estratégica através da Análise de SWOT.</i> Universidade Braz Cubas/ Semiótica, Tecnologias de Informação e Educação.	2007	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 15 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação)

Autor	Instituição-Curso	Ano	Nível
SARAMAGO, M. M.	<i>Processo estratégico em instituições de ensino superior privadas da região metropolitana de Belo Horizonte.</i> Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Administração.	2007	MP
SILVA, C. L. de S.	<i>Gestão universitária frente à sociedade do conhecimento: um estudo de caso.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/ Administração	2007	M
CAMPOS, R. F. de P.	<i>Uma modelagem de indicadores de desempenho para instituições de ensino superior no Brasil na abordagem do balanced scorecard: um estudo com instituições privadas.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Engenharia de Produção.	2008	M
DAMIÃO, M. de L. Z.	<i>A construção da carreira e o papel das instituições de ensino superior privada: um estudo de caso.</i> Universidade Metodista de São Paulo/ Administração.	2008	M
KOBS, F. F.	<i>Planejamento Estratégico de Instituições de Ensino Superior Privadas: Proposta de Uma Ferramenta.</i> Universidade Tecnológica Federal do Paraná/Tecnologia.	2008	M
LIMA JÚNIOR, G. F. de.	<i>Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica: Um Estudo em Instituição de Ensino Superior Privada.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Engenharia de Produção.	2008	M
MORAIS, M. A. D. de.	<i>Balanced Scorecard: uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior.</i> Universidade Católica de São Paulo/ Ciências Contábeis e Atuariais.	2008	M
SANTOS, S. R. B. dos.	<i>O balanced scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior.</i> Universidade de Brasília/ Contabilidade.	2008	M
ANTONUCCI e SILVA, D. F.	<i>Modelo de Maturidade de Processos de Gestão Acadêmica em Instituições Privadas de Ensino Superior.</i> Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza/ Tecnologia: Gestão Desenvolvimento e Formação.	2009	MP
COSTA, M. E. M. da.	<i>Análise do processo de gestão de uma instituição de ensino superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade.</i> Universidade Federal de Pernambuco/ Administração	2009	M
CASSOLA, E. A.	<i>Gestão Participativa no Ensino Superior Privado: Um Estudo Comparado de Fundações.</i> Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho-Araraquara/Educação Escolar.	2009	D
CORADINI, M. T.	<i>Gestão universitária numa concepção democrático-participativa: o caso da UFSM.</i> Universidade Federal de Santa Maria/Engenharia de Produção.	2009	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 16 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação)

<b>Autor</b>	<b>Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
DENADAI, O. G.	<i>Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI como modelo de planejamento estratégico de Instituição de ensino na visão da comunidade acadêmica. Estudo de caso.</i> Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/ Gestão e Estratégia em Negócios.	2009	MP
LACERDA, D. P.	<i>A Gestão Estratégica em uma Universidade Privada Confessional: Compreendendo-se como as Intenções transformam-se em ações estratégicas.</i> Universidade Federal do Rio de Janeiro/ Engenharia de Produção.	2009	D
LEITE, M. L.	<i>Gestão democrática do ensino superior: entre o discurso legal e a memória – o caso da FCL de Araraquara.</i> Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/ Educação Escolar.	2009	M
PREZOTO, M. A. de G.	<i>O Pensamento Estratégico e as Instituições de Ensino Superior Tecnológico - A Experiência do Centro Paula Souza.</i> Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza / Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação.	2009	MP
RABELO, R. C.	<i>A gestão na universidade – elementos para uma crítica com base na teoria da atividade.</i> Pontifícia Universidade Católica de Goiás/ Educação	2009	M
LIMA JÚNIOR, G. F. de.	<i>Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica: Um Estudo em Instituição de Ensino Superior Privada.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Engenharia de Produção.	2008	M
MORAIS, M. A. D. de.	<i>Balanced Scorecard: uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior.</i> Universidade Católica de São Paulo/ Ciências Contábeis e Atuariais.	2008	M
SANTOS, S. R. B. dos.	<i>O balanced scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior.</i> Universidade de Brasília/ Contabilidade.	2008	M
SCHIFFER, F. A.	<i>As mudanças do ensino superior no Brasil e a gestão das IES privadas: o caso de uma universidade no estado do Rio de Janeiro.</i> Universidade do Grande Rio – Prof. Jose de Souza Herdy/ Administração	2009	M
ALVES, A. B.	<i>Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional.</i> Universidade De São Paulo/ Controladoria e Contabilidade	2010	M
RENNER, R. A.	<i>Governança corporativa em mantenedoras de instituições de ensino superior privado.</i> Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ Ciências Contábeis	2010	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 17 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação)

Autor	Instituição-Curso	Ano	Nível
SCHARMACH, A. da R.	<i>Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior: As Possibilidades do Balanced Scorecard na Universidade do Contestado.</i> Universidade Regional de Blumenau/ Administração.	2010	M
SILVA, G.	<i>Mudanças estratégicas em instituições de ensino superior no período 1986 a 2010.</i> Universidade do Estado de Santa Catarina/Administração	2010	MP
SPERONI, S. M.	<i>Planejamento, gestão democrática e integração regional: sobre a estratégia acadêmica e compromisso político do modelo comunitário de instituições universitárias no RS.</i> Universidade de Santa Cruz do Sul/ Desenvolvimento Regional	2010	D
CAMPOS, N.	<i>A importância da gestão estratégica nas instituições de ensino superior privadas.</i> Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais/Administração.	2011	MP
TOLEDO, A. G. C.	<i>Gestão de IES na Região Metropolitana de São Paulo: Percepção de Gestores da Influência de Fatores Ambientais.</i> Universidade Metodista de São Paulo/ Administração	2010	M
ELLWANGER, M. C.	<i>Uso da gestão de processos para o redesenho do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior.</i> Universidade de Santa Cruz do Sul/ Sistemas e Processos Industriais.	2011	M
PINHEIRO, H. D.	<i>Redesenho das Configurações Estruturais na Gestão Universitária: Ações derivadas da Inovação e flexibilidade na Legislação Pós-LDB.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Administração.	2011	D
RAMOS FILHO, J. J.	<i>Balanced Scorecard e Sinaes - Indicadores de Desempenho em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso em uma IES Privada no Interior de Minas Gerais.</i> Faculdade Novos Horizontes/ Administração.	2011	M
REIS, P. N. C.	<i>Os fatores que explicam o grau de aceitação de um sistema de informação acadêmica (SIA) utilizados no processo de apoio à gestão docente: um estudo de caso numa IES privada.</i> Universidade Estácio de Sá/Administração e Desenvolvimento Empresarial.	2011	MP
SANTOS, C. H. G. dos	<i>O Plano de Negócios Como Estratégia Competitiva para As Instituições de Ensino Superior Privadas de Boa Vista - RR.</i> Universidade Regional de Blumenau/ Administração.	2011	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 18 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação)

Autor	Instituição-Curso	Ano	Nível
SANTOS, R. L. dos.	<i>Subsídios para o plano diretor visando a gestão de um campus universitário: Estudo de caso da Universidade da Região de Joinville.</i> Universidade Federal de Santa Catarina/ Engenharia Civil.	2011	M
SOUZA, I. R. de.	<i>Técnicas de análise de custos e investimentos como instrumentos de gestão das instituições privadas de ensino superior sem fins lucrativos.</i> Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita Filho/Educação.	2011	M
SANTO, M. E.	<i>Governança nas Instituições de Ensino Superior Confessionais: Estudo de Caso.</i> Universidade Metodista de Piracicaba /Administração.	2011	MP
ALVES, M. A de O.	<i>Diagnóstico da Gestão dos Processos em uma Instituição de Ensino Superior.</i> Universidade Federal de Pernambuco/Engenharia de Produção.	2012	MP
SILVA, H. T. C. e	<i>O estudo da aplicação do planejamento estratégico e do sistema de informação gerencial para a tomada de decisão em instituições de ensino superior privadas de Teresina – Piauí: um estudo de caso múltiplo.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/ Ciências Contábeis e Atuariais.	2012	M
SANTOS, A. V. dos.	<i>A governança da educação superior privada: sobre implicações da formação dos oligopólios no trabalho docente.</i> Universidade Católica de Brasília/Educação.	2012	M
SANDERSON, S.	<i>Gestão estratégica em IES – instituição de ensino superior: a percepção dos gestores sobre o papel do stakeholder interno no processo de implementação estratégica.</i> Pontifícia Universidade Católica do Paraná/ Administração.	2012	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 19 – Mapeamento de Dissertações e Teses de 2004 a 2006 – SINAES

<b>Autor(a)</b>	<b>Título/Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
VERSIEUX, R. E.	<i>Avaliação do Ensino Superior Brasileiro: PAIUB, o ENC e o SINAES.</i> Universidade Estadual de Campinas/Mestrado em Educação.	2004	M
RENCK, A.	<i>Proposta de um Modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho em Instituição de Ensino Superior, sem Fins Lucrativos e Comunitária – O Caso da Feevale.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/Profissionalizante em Economia.	2004	MP
SILVA, R. da. M. e.	<i>Uso da Análise Fatorial das Correspondências na Avaliação da Satisfação Discente.</i> Centro Federal de Educação Tecn. Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro/Mestrado em Tecnologia.	2004	M
RECKTENVALD , M.	<i>A Auto avaliação das Instituições de Ensino Superior Catarinense diante da consolidação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).</i> Universidade Regional de Blumenau/Mestrado em Administração.	2005	M
FIGUEREDO, M. S.	<i>Percepções sobre os atributos de qualidade da Associação Educacional do Vale do Itajaí Mirim a partir da Integração dos Modelos SERVQUAL e KANO.</i> Universidade Regional de Blumenau/Mestrado em Administração.	2005	M
MELLO, L. G. de.	<i>Proposta de um Sistema de Medição de Desempenho para uma Instituição Privada de Ensino Superior.</i> Universidade Federal de Itajubá/Mestrado em Engenharia de Produção.	2006	M
SILVA, J. C. I. da.	<i>A Avaliação Institucional em Instituições de Ensino Superior Privadas: Instrumento de Asseguração da Qualidade.</i> Universidade Federal de Goiás, Goiânia/Mestrado em Educação.	2006	M
ANTONELLO, O. B.	<i>Sistema de Avaliação Institucional da Faculdade São Francisco de Assis – Uma Abordagem com Base no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – Lei 10.861/04.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/Profissionalizante em Economia.	2006	MP
ABREU, M. C. dos. S.	<i>Formação Continuada: Uma Reflexão Sobre a Ressignificação da Prática Docente.</i> Universidade Federal do Rio de Janeiro/Mestrado em Educação.	2006	M
OLIVEIRA, E. C. de.	<i>Governança Corporativa nas IES Brasileiras. Uma Proposta para o Setor de Educação no Brasil, e os Impactos do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior).</i> Faculdade de Economia e Finanças do IBMEC, Rio de Janeiro/Profissionalizante em Administração.	2006	MP

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 20 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
FERRAZ, B. T.	<i>Políticas de Avaliação para a Educação Superior: Um estudo analítico sobre as práticas discursivas nos Governos FHC e LULA.</i> Universidade Federal de Pernambuco, Recife/Mestrado em Educação.	2006	M
AGUIAR, N. M. C. B. de.	<i>Analisando um Modelo de Avaliação: Um Estudo de Caso no Sistema de Ensino Naval.</i> Universidade Federal do Rio de Janeiro/Mestrado em Educação.	2006	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 21 – Mapeamento de Dissertações e Teses de 2007 a 2009 – SINAES

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
SCHEFFER, C. E. V.	<i>Avaliação de Cursos na Universidade de Santa Cruz do Sul e a Qualificação da Graduação: Contribuições e Influências do “Olhar Externo” da Avaliação.</i> Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/Mestrado em Educação.	2007	M
RODRIGUES, I. L.	<i>Auto Avaliação da Universidade Federal do Ceará (Com a Palavra os Estudantes de Pós-Graduação).</i> Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Mestrado em Educação.	2007	M
GALLEGUILLO S, T. G. B.	<i>Avaliação da Educação Superior de Enfermagem na perspectiva da Comissão Assessora de Avaliação para a Enfermagem – INEP.</i> Universidade de São Paulo, São Paulo/Doutorado em Educação.	2007	D
OLIVEIRA, K. R. B. de.	<i>A Consciência de Sísifo: Trajetórias da Avaliação Institucional na Universidade Federal do Ceará (UFC).</i> Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Mestrado em Educação.	2007	M
AVENA, C. P.	<i>Acesso ao Ensino Superior e desempenho acadêmico: evidências a partir da Universidade Federal da Bahia.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Doutorado em Educação.	2007	D
AUGUSTO, R.	<i>A Auto avaliação Institucional na Visão dos Coordenadores das Comissões Próprias de Avaliação das Instituições de Ensino Superior de Campinas.</i> Pontifícia Universidade Católica de Campinas/Mestrado em Educação.	2007	M
NASCIMENTO, É. L. A. do.	<i>Avaliação do Trabalho Docente do Curso de Medicina da UFPB: Atividade de Saúde Mental.</i> Universidade Federal da Paraíba/João Pessoa, João Pessoa/Mestrado Em Engenharia de Produção.	2007	M
FELDEN, C. R.	<i>Avaliação dos níveis de Responsabilidade Social da UNIJUI com seus agentes internos e externos.</i> Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí/Mestrado em Desenvolvimento. Gestão e Cidadania.	2007	M
OGAWA, E.	<i>Políticas Públicas Afirmativas para o Ensino Superior e o Desenvolvimento Educacional da Microrregião de Registro, São Paulo.</i> Universidade São Marcos, São Paulo/Mestrado em Educação, Administração e Comunicação.	2007	M
PINTO, R. Â. B.	<i>A Universidade Comunitária e a busca de seu Autoconhecimento por meio da Avaliação Institucional: O caso das Universidades Comunitárias Gaúchas.</i> Universidade de Sorocaba, Sorocaba/Mestrado em Educação.	2007	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 22 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
PICAWEY, M. M.	<i>PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI – Projeto Pedagógico Institucional e PPC – Projeto Pedagógico de Curso, Entre o Dito e o Feito, uma Análise da Implementação em Três IES/RS/Brasil.</i> Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/Doutorado em Educação.	2008	D
MATOSKI, J. A. dos. S.	<i>Políticas de Avaliação Institucional: Regulamentação e/ou Emancipação na Auto avaliação Institucional.</i> Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba/Mestrado em Educação.	2008	M
VIEIRA, R. L. B.	<i>Política Pública de Avaliação da Educação Superior – O SINAES na Universidade Pública Estadual: O Caso da Universidade do Estado da Bahia UNEB.</i> Universidade Católica do Salvador/Mestrado em Políticas Sociais e Cidadania.	2008	M
SILVA, C. L. da.	<i>Responsabilidade Social nas Universidades Brasileiras: Autonomia ou Adequação.</i> Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba/Mestrado em Educação.	2008	M
MATTOS, F. R. de. A.	<i>A organização do Estágio Supervisionado do Curso de Engenharia de Produção do CEFET-RJ: Uma Contribuição à Auto avaliação Institucional.</i> Centro Federal de Educação Tecn. Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro/Mestrado em Tecnologia.	2008	M
LINS, E. B.	<i>Os impactos da avaliação ensino-Aprendizagem no desenvolvimento técnico e humano de educadores-coordenadores numa IES privada na cidade do Salvador.</i> Fundação Visconde de Cairu, Salvador/Profissionalizante em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social.	2008	MP
SORGATTO, N. S.	<i>Avaliação Institucional e Universidade: Entre a Identidade e a Representação.</i> Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/Mestrado em Educação.	2008	M
NASCIMENTO, M. T. do.	<i>A institucionalização da auto avaliação na Universidade Estadual de Goiás (UEG): Avanços, limites e desafios.</i> Universidade Federal de Goiás, Goiânia/Mestrado em Educação.	2008	M
RIBEIRO, M. E. da. S.	<i>Políticas de Avaliação Institucional da Educação Superior: o caso da Universidade Federal do Pará.</i> Universidade Federal do Pará, Belém/Mestrado em Educação.	2008	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 23 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
RODRIGUES, M. A.	<i>Mapeamento do Conhecimento Explícito na Avaliação in loco/SINAES: O Caso da TI na Representação Gráfica de Categorias.</i> Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/Mestrado em Administração.	2008	M
SILVA, E. C. O. da.	Relatório de Auto avaliação Institucional e Políticas Internas na Universidade Federal de Roraima. Universidade Federal do Amazonas, Manaus/Mestrado em Educação.	2009	M
SOUSA, K. L. de. O	<i>O caráter público do SINAES e seu potencial de transformar o currículo das Universidades.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Doutorado em Educação.	2009	D
REYNAUD, C. C.	<i>Avaliação por Empowerment: Uma Aplicação no processo de auto avaliação Institucional de uma Universidade Pública Federal.</i> Fundação Cesgranrio, Rio De Janeiro/Mestrado Profissional em Avaliação.	2009	MP
OPITZ, N. A.	<i>Análise das Diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – e de sua implicação no Ensino Jurídico Brasileiro.</i> Universidade do Vale do Itajaí/Profissionalizante em Gestão de Políticas Públicas.	2009	MP
PAULA, A. S. de.	<i>A vivência dos Coordenadores de Curso de Enfermagem em Relação ao Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).</i> Universidade de São Paulo/Mestrado em Enfermagem.	2009	M
RIBEIRO, J. L. L. de. S.	<i>Características da Implementação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES em Instituições do Ensino Superior.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Doutorado em Educação Instituição de Ensino.	2009	D
SCHNEIDER, L.	<i>Avaliação Institucional: Um Olhar Transdisciplinar nas Dimensões do SINAES no Contexto Espaço-tempo.</i> Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/Doutorado em Educação.	2009	D
HARDER, E. M.	<i>Práticas de Auto avaliação em Instituições de Educação Superior do Município de Sorocaba, SP.</i> Universidade de Sorocaba/Mestrado em Educação.	2009	M
MELO, R. de. C.	<i>Determinação de Indicadores Representativos das Tecnologias da Informação e Comunicação para fins de Avaliação Institucional de IFES no Âmbito do SINAES.</i>	2009	M
ARAÚJO, C. B. Z. M. de.	<i>SINAES em Mato Grosso do Sul e a Regulação do Estado Brasileiro: Os Limites do Estado-nação.</i> Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande/Doutorado em Educação.	2009	D

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 24 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
NARDELI, N. J. dos. S.	<i>Avaliação da Educação Superior: O discurso polêmico do Andes frente à Lei que institui o SINAES. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel/Mestrado em Letras-Linguagem e Sociedade.</i>	2009	M
CAMPOS, A. S.	<i>Fatores Institucionais Associados à Eficácia Educacional dos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC): A Opinião dos Coordenadores. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Mestrado em Educação.</i>	2009	M
REIS, C. de. B.	<i>O uso dos Resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes nos Cursos de Física da Universidade de Brasília e da Universidade Católica de Brasília. Universidade de Brasília/Mestrado em Educação.</i>	2009	M
SOUZA, L. A. de.	<i>Análise das Representações Sociais da Comunidade Interna da Universidade Federal do Ceará – UFC – Acerca da Auto avaliação Institucional. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Profissionalizante em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.</i>	2009	M
DOTTA, A. G	<i>Política Pública da Educação Superior no Brasil: A Efetividade da Avaliação Institucional no Âmbito do SINAES Segundo o Posicionamento dos Integrantes da CPA. Universidade Católica do Paraná, Curitiba/Mestrado em Educação.</i>	2009	M
TEIXEIRA, J. L.	<i>Auto Avaliação das Casas de Cultura Estrangeira: Contribuição à Avaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.</i>	2009	M
SOUZA, C. M. N.	<i>Avaliação Institucional como Instrumento de Regulação Superior. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo/Mestrado em Educação (Psicologia da Educação).</i>	2009	M
SOUZA, R. F. de.	<i>Auto Avaliação Institucional: Desafios, Limites e Perspectivas – Um Estudo de Caso na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza/Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas.</i>	2009	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 25 – Mapeamento de Dissertações e Teses de 2010 a 2012 – SINAES

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
LIMA, C. I.	<i>Auto avaliação nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Ceará Sob a Égide do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).</i> Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Mestrado em Educação.	2010	M
EUSSEN, S. K. da. S. N.	<i>SINAES: As Diferentes Faces da Avaliação na UFRN.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/Mestrado em Educação.	2010	M
RIBEIRO, E. A.	<i>O Processo de Auto avaliação Institucional Proposto no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para as Instituições Públicas e Privadas.</i> Universidade Federal de Uberlândia/Doutorado em Educação.	2010	D
SOUZA, V. R. de.	<i>A Auto avaliação Proposta pelo SINAES no Contexto de Mudanças da Educação Profissional e Tecnológica: Um Estudo de Caso no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.</i> Universidade de Brasília/Mestrado em Educação.	2010	M
SALVADOR, R. L.	<i>Estudo dos processos de credenciamento de novas Instituições de Ensino Superior e da autorização de novos cursos de graduação presenciais.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo/Mestrado em Direito.	2010	M
ROCHA, R. de. C. R.	<i>Função Ativa da Avaliação Institucional: Um Estudo sobre o processo de Auto Avaliação na Unir.</i> Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho/Mestrado em Administração.	2010	M
STADTLOBER, C. de. S.	<i>Qualidade do Ensino Superior no Curso de Administração: A Avaliação dos egressos.</i> Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/Doutorado em Educação.	2010	D
FREITAS, P. L. V. de.	<i>Educação Superior Brasileira no período de 1998 – 2001: Propostas, Metas e Diretrizes. Outro olhar sobre os mesmos problemas.</i> Universidade Federal do Paraná, Curitiba/Mestrado em Educação.	2010	M
VIEBRANTZ, R.	<i>A Qualidade da Graduação na Educação Superior Tecnológica no Brasil: Impactos e Desafios.</i> Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/Doutorado em Educação.	2010	D
ARGOLLO, R. S. N. de.	<i>Auto avaliação Institucional na Rede Federal de Educação Tecnológica: Análise da Implementação do SINAES.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Mestrado em Educação.	2010	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 26 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

<b>Autor(a)</b>	<b>Título/Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
TOGNARELLI, V. R.	<i>Avaliação Institucional no Processo Construído à Vivência do SINAES: A Consolidação do “Sujeito Coletivo Institucional”.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Doutorado em Educação.	2010	D
FRANCO, G. de S.	<i>Indicadores de Qualidade de Serviço e uma Universidade Pública: Um Estudo na Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri.</i> Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte/Mestrado em Administração.	2010	M
SOARES, A. A. L.	<i>Avaliação Institucional: O Caso da Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro.</i> Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Profissionalizante em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.	2010	MP
RANGEL, M. L. N.	<i>O Exame Nacional de Desempenho De Estudantes No Curso de Pedagogia da UNB: Avanços, Limites e Desafios.</i> Universidade de Brasília/Mestrado em Educação.	2010	M
WESSLING, S.	<i>Cursos Superiores de Tecnologia: Uma Análise Sobre o Desempenho Docente.</i> Universidade do Vale do Itajaí/Mestrado em Educação.	2010	M
ARGOLLO, R. S. N. de.	<i>Auto avaliação Institucional na Rede Federal de Educação Tecnológica: Análise da Implementação do SINAES.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Mestrado em Educação.	2010	M
SANTOS, C. O. dos.	<i>Os processos avaliativos como subsídios ao Planejamento Institucional – Um Estudo de Caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.</i> Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba/Mestrado em Engenharia de Produção.	2010	M
CUNHA, D. A. da.	<i>Avaliação da Educação Superior: condições, processos e efeitos da auto avaliação nos Cursos de Graduação da UFPA.</i> Universidade de Brasília, Brasília/Doutorado em Educação.	2010	D
BIFFI, E. J.	<i>Modelos de Avaliação do Ensino Superior no Brasil.</i> Universidade Federal de São Carlos. São Carlos/Mestrado em Educação.	2010	M
MARTINS, F. M.	<i>Auto avaliação Institucional da Educação Superior: Uma experiência brasileira e suas implicações para a Educação Superior de Timor-Leste.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Doutorado em Educação.	2010	D
SILVA, C. M. da.	<i>Panorama Comunicacional da Avaliação Institucional nas IES do ABC Paulista.</i> Universidade Municipal de São Caetano do Sul/Mestrado em Comunicação.	2010	M
BARBOSA, V. M.	<i>Avaliação Institucional: Entre Políticas e Práticas.</i> Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba/Mestrado em Educação.	2011	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 27 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

<b>Autor(a)</b>	<b>Título/Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
ANDRADE, M. A. B. de.	<i>As contribuições da avaliação da graduação para a melhoria da qualidade da Educação Superior.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Doutorado em Educação.	2011	D
LIMA, L. M.	<i>O processo de Auto avaliação da UFMA (2004-2006) no Contexto Regulatório da Educação Superior.</i> Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília/Doutorado em Educação.	2011	D
CARIBÉ, S. O.	<i>Diagnóstico de Implantação da Auto avaliação nas Faculdades Privadas de Salvador na Visão dos Coordenadores da Comissão Própria de Avaliação.</i> Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC, Salvador/Profissionalizante em Gestão e Tecnologia Industrial-GETEC.	2011	MP
SILVA, C. de. L. e.	<i>Ensino Universitário, Cidadania e Políticas Públicas no Brasil: Um Estudo Sob a Perspectiva do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES.</i> Centro Universitário Euro-americano, Brasília/Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência.	2011	M
CUNHA, K. S.	<i>O Discurso da Avaliação Institucional – Trajetória articulada no Campo das Políticas Educacionais: Um Estudo de Caso.</i> Universidade Federal de Pernambuco, Recife/Doutorado em Educação.	2011	D
BATTINI, O.	<i>Produtividade Acadêmica e Políticas Avaliativas no Ensino Superior.</i> Intensificação do trabalho e descaracterização da identidade docente no Departamento de Educação da Universidade Estadual de Londrina. Universidade Federal do Paraná, Curitiba/Doutorado em Educação.	2011	D
FREITAS, A. A. da. M. de.	<i>Avaliação da Educação Superior: Um Estudo Comparativo Entre Brasil e Portugal.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Doutorado em Educação.	2011	D
BREZINSKI, M. A. S.	<i>“O Novo Modelo para a Educação Profissional e Tecnológica e Avaliação Institucional: Efeitos das Políticas Públicas sobre a configuração do Instituto Federal de Santa Catarina”.</i> Universidade Estadual de Campinas/Mestrado em Educação.	2011	M
ROSETTO, M. R. C. A.	<i>Instituições de Ensino Superior e Responsabilidade Social: Um Estudo Sobre as Representações de Lideranças da Educação Superior Brasileira.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Doutorado em Educação.	2011	D
BARBATO, S.	<i>Avaliação do perfil de egressos do Curso de Graduação em Administração: a Inserção No Mercado De Trabalho.</i> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro/Mestrado Profissionalizante em Avaliação.	2011	MP

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 28 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

<b>Autor(a)</b>	<b>Título/Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
GUIMARÃES, A. R. dos. R.	<i>Avaliação da Educação Superior à Distância e seu papel no Estado atual. Uma Análise do SINAES.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Mestrado em Educação.	2012	M
FONSECA, R. T. L.	<i>SINAES – Sistema Nacional da Avaliação da Educação Superior. Da concepção às contradições.</i> Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro/Profissionalizante em Economia e Gestão Empresarial.	2012	MP
FERREIRA, M. da. S.	<i>Meta – Avaliando uma Auto avaliação do Âmbito do SINAES.</i> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro/Mestrado Profissional em Avaliação.	2012	MP
UTZIG, G.	<i>Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. SINAES. Desafios e Compromissos na FIAR.</i> Faculdades Integradas de Ariquemes. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho/Mestrado em Educação.	2012	M
SAKAMOTO, R. M. dos. S. M.	<i>A acreditação no Sistema Federal de Ensino Superior e seus Reflexos na Rotina Institucional da UFJF.</i> Universidade Federal de Juiz de Fora/Profissionalizante em Gestão e Avaliação da Educação Pública.	2012	MP
GUERRA, M. A. M. A.	<i>A Mediação do SINAES no Processo de Avaliação das Bibliotecas Universitárias em Fortaleza.</i> Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Profissionalizante em Avaliação de Políticas Públicas.	2012	MP
MORÉ, R. P. O.	<i>Avaliação e qualidade para Educação Superior à Distância de Santa Catarina: Desafios para o SINAES.</i> Universidade Federal de Santa Catarina/Mestrado em Administração.	2012	M
SANTOS, N. de. A.	<i>Determinantes do desempenho acadêmico dos alunos dos Cursos de Ciências Contábeis.</i> Universidade de São Paulo/Doutorado em Controladoria e Contabilidade.	2012	D
ALMEIDA, R. J. A. de.	<i>Auto avaliação Institucional: Da participação à percepção dos resultados na ótica do Corpo Discente.</i> Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo/Mestrado em Educação.	2012	M
AZEVEDO, P.	<i>Instrumento de Avaliação de Projetos de Extensão na Modalidade de Educação à Distância.</i> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/Mestrado em Administração.	2012	M
ABREU, C. F. de.	<i>Educação a Distância em Santarém: o que revela a avaliação dos Cursos de Pedagogia.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo/Mestrado em Educação.	2012	M
CATUNDRA, A. C.	<i>Fatores de qualidade da Educação Superior: Estudo sobre os dados dos Cursos de Administração.</i> Universidade Federal da Bahia, Salvador/Doutorado Em Educação.	2012	D

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 29 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

<b>Autor(a)</b>	<b>Título/Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
LEÃO, M. do. R. V. S.	<i>Avaliação do instrumento utilizado pela Unirio em sua Auto avaliação Institucional.</i> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro/Profissionalizante em Avaliação.	2012	MP
ALANO, E. R. C.	<i>Avaliação Institucional de organizações de Ensino Superior: Um Estudo da abrangência semântica e formal da avaliação de desempenho em um Modelo de Auto Avaliação de uma IFE Paranaense.</i> Universidade Positivo, Curitiba/Mestrado em Administração.	2012	M
SOUZA, M. P. de.	<i>Avaliação da Educação Superior na Interseção de Políticas Sistêmicas e Institucional.</i> Universidade Federal da Grande Dourados/Mestrado em Educação.	2012	M
BERCHELLI, L.	<i>S/NAES: Indicadores de Qualidade de Cursos no Ensino Superior e Reprodução Social.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Mestrado em Educação.	2012	M
NUNES, A. K.	<i>A Avaliação da comunicação da Universidade com a Sociedade.</i> Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre/Doutorado em Educação.	2012	D
SÁ, L. P. de.	<i>Educação Superior no Brasil: Uma análise dos determinantes de desempenho dos Cursos Superiores de Administração no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE no ano de 2009.</i> Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro/Mestrado Profissionalizante em Economia e Gestão Empresarial.	2012	MP
VASCONCELOS, N. V. C. de.	<i>Egressos na avaliação da qualidade de um curso: o Caso da Engenharia de Produção da UFRN.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/Mestrado em Engenharia de Produção.	2012	M
ALONSO, D. de. F.	<i>O ENADE (Exame Nacional de Desempenho Estudantil) e a gestão dos Cursos Superiores de Tecnologia.</i> Universidade Católica de Santos, São Paulo/Mestrado em Educação.	2012	M
GUIMARÃES, M. N. do. N.	<i>Contribuições de uma Política Pública de Avaliação Institucional para a Universidade Federal do Amapá.</i> Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/Doutorado em Educação.	2012	D
WORDELL, E. H.	<i>Conceito Cinco no ENADE em cursos de Pedagogia: Que referenciais estão em jogo?</i> Universidade de Brasília, Brasília/Mestrado Em Educação.	2012	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 30 – Mapeamento de Dissertações e Teses de 2013 a 2016 – SINAES

<b>Autor(a)</b>	<b>Título/Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
ARTHUS, R.	<i>Ensino Superior, Controle Estatal, Avaliação Institucional e o SINAES: Matrizes Histórico-institucionais, Contradições Políticas e Perspectivas de Autonomia do Ensino Superior Brasileiro para Além do SINAES.</i> Universidade Estadual de Campinas/Doutorado em Educação.	2013	D
STROLIGO, R. C	<i>A Responsabilidade Social sob a Perspectiva do SINAES: Um Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino.</i> Universidade Federal Fluminense/Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão.	2013	MP
MUNDIM, F. C.	<i>Apropriação da primeira dimensão do Instrumento de Avaliação para Cursos de Graduação pelos Coordenadores do Curso de Pedagogia à Distância da UFJF, UFMG e UFPB.</i> Universidade Federal de Juiz de Fora/Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.	2013	MP
RIZZO, M. A.	<i>Índice Geral de Cursos (IGC) como Indicador de Qualidade das Instituições de Ensino Superior.</i> Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara/Doutorado em Educação Escolar.	2013	D
CAVALCANTE, L. J. H. N.	<i>SINAES no CEFET/RJ: Contribuições para a Auto Avaliação.</i> Centro Federal de Educação Técn. Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro/Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas.	2013	M
PIMENTA, F. de. C. R	<i>Os Instrumentos de Avaliação do SINAES. Gestão e Qualidade na Perspectiva dos Coordenadores de Curso.</i> Universidade Cidade de São Paulo/Mestrado em Educação.	2013	M
LOPES, P. I. X.	<i>Uma Avaliação Política da Política de Avaliação da Educação Superior Brasileira.</i> Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/Mestrado em Ciências Sociais.	2013	M
FERREIRA, T. A.	<i>Exame Nacional de Cursos: Um Balanço da Produção Científica Brasileira com Foco no Aprimoramento Institucional (1999-2010).</i> Universidade Católica de Campinas/Mestrado em Educação.	2013	M
SOUZA, R. C. de.	<i>Auto avaliação Institucional na Dimensão do SINAES – “Comunicação com a Sociedade”:</i> Estudo de Múltiplos Casos em Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte. Universidade Federal do Rio Grande do Norte/Mestrado em Administração.	2013	M
NICOTARI, M. A.	<i>A Auto avaliação Institucional: Um Instrumento que Contribui para a Gestão Educacional em IES.</i> Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto/Mestrado em Educação.	2013	M
RANGEL, S. S.	<i>Educação Superior: O Papel da União e a Garantia de Qualidade do Ensino.</i> Universidade de São Paulo/Doutorado em Direito.	2013	D

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 31 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
CABRAL, E. de. A.	<i>PROUNI e Avaliação: Uma Discussão Sobre Financiamento, Acesso e Qualidade na Educação Superior. Universidade Federal de Juiz de Fora/Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.</i>	2013	MP
CALDAS, M. J. P.	<i>Descredenciamento de Instituições Privadas de Educação Superior como efeito da Regulação Estatal. Universidade de Brasília, Brasília/Mestrado Profissional em Educação.</i>	2013	M
RODRIGUES,A. M. de. G	<i>Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes ENADE 2008: Um Estudo Sobre o questionário da percepção sobre a Prova de Pedagogia. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora/Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.</i>	2013	MP
DUARTE, A. L. C.	<i>Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes: Uma análise do uso dos resultados no Curso de Pedagogia da UEMA. Universidade de Brasília, Brasília/Doutorado em Educação.</i>	2013	D
NASCIMENTO, F. R. do.	<i>Avaliação Institucional de IES: Reflexões Sobre Compatibilidade de Três Modelos de Auto avaliação – SINAES, FNQ e CAF. Universidade Federal de Santa Maria/Mestrado em Engenharia de Produção.</i>	2013	M
MOLCK, A. M.	<i>Exame Nacional de Desempenho de Estudantes: Impactos nas IES e estratégias de aprimoramento Institucional. Um Estudo a partir da Produção Científica Brasileira. Pontifícia Universidade Católica De Campinas, São Paulo/Mestrado em Educação.</i>	2013	M
AGUIAR, N. M. C. B. de.	<i>Meta – Avaliação: Caminhos para o aperfeiçoamento de Práticas Avaliativas no Sistema de Ensino Naval. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/Doutorado em Educação.</i>	2013	D
GAIO, R. M.	<i>Avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo Curso de Serviço Social da UFSC, na percepção dos Egressos. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina/Mestrado Profissional em Administração Universitária.</i>	2013	MP
SOARES, L. M. F.	<i>Avaliação da Qualidade de Serviços: a Percepção dos funcionários e usuários do Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal de Ouro Preto no Estado de Minas Gerais. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte/Mestrado em Administração.</i>	2013	M
HORA, P. M. da.	<i>Sentidos e significados do Índice Geral de Cursos na Regulação da qualidade da Educação Superior. Universidade de Brasília, Brasília/Mestrado em Educação.</i>	2013	M
ELOI, M. de. O. S.	<i>Instituto Federal Baiano: Uma proposta de ampliação da Avaliação Institucional para atendimento da Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Universidade do Estado da Bahia, Salvador/Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.</i>	2013	MP

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 32 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
SILVA, E. M. da.	<i>Aspectos contextuais e metodológicos da Avaliação da Qualidade da Educação Superior Brasileira: Uma análise dos indicadores utilizados pelos Órgãos Reguladores nos processos de Avaliação dos Cursos de Graduação.</i> Universidade Federal de Pernambuco, Recife/Mestrado Profissional em Gestão Pública Para o Desenvolvimento Do Nordeste.	2013	MP
SCHWANKE, R. B.	<i>Processo de avaliação da satisfação do cliente em Instituições de Ensino Superior: Um estudo em Comissões Próprias de Avaliação.</i> Universidade Regional Do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí/Mestrado em Desenvolvimento.	2013	M
FALLEIROS, A. E. de. S.	<i>O significado da auto avaliação Institucional na perspectiva de Técnicos-Administrativos da Universidade Federal de Uberlândia.</i> Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais/Mestrado em Administração.	2013	M
FIGUEIREDO, R. M.	<i>Confrontação das percepções de diferentes atores em relação à qualidade do ensino: Um Estudo de Caso no CEFET/RJ.</i> Universidade Federal Fluminense, Rio De Janeiro/Mestrado Profissional Em Sistemas De Gestão.	2013	MP
NEVES, A. P.	<i>O retorno do egresso de graduação à uma Instituição de Ensino Superior em Roraima: Um Estudo com a aplicação das dimensões Rater.</i> Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/Mestrado em Administração.	2013	M
GRIBOSKI, C. M.	<i>Regular e/ou Induzir Qualidade? Os Cursos de Pedagogia nos Ciclos Avaliativos do SINAES.</i> Universidade de Brasília/Doutorado em Educação.	2014	D
QUEIROZ, K. C. A. de. L.	<i>Reconhecimento de Cursos de Graduação em Instituições Privadas no Marco do SINAES: Avaliação, Regulação e Acomodação.</i> Universidade de Brasília/Doutorado em Educação.	2014	D
ZANOTTO, M.	<i>Políticas Públicas de Avaliação para a Educação Superior no Brasil: Autonomia e Produção do Conhecimento.</i> Universidade do Estado do Rio de Janeiro/Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana.	2014	D
TREVISAN, M. de. S.	<i>Influências do SINAES na Construção Curricular do Curso de Pedagogia.</i> Universidade Federal de Santa Maria/Mestrado em Educação.	2014	M
SOUZA, C. dos. S.	<i>O Acompanhamento de Egressos do Curso de Pedagogia como Indicador de Avaliação Institucional Na UNIR.</i> Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho/Mestrado em Educação.	2014	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 33 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

<b>Autor(a)</b>	<b>Título/Instituição-Curso</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
SILVA, M. A. da.	<i>Política de Avaliação de Universidades: O SINAES e o Perfil Docente nos Instrumentos de Avaliação.</i> Fundação Educacional de Criciúma/Mestrado em Educação.	2014	M
ARAUJO, A. K. de.	<i>SINAES e os Procedimentos de Avaliação: A Construção de uma Nova Cultura na Universidade?</i> Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/Mestrado em Sociologia.	2014	M
BATISTA, M. E.	<i>Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: A Avaliação Externa a partir da Prática dos Avaliadores ad hoc do INEP.</i> Universidade Federal de Minas Gerais/Mestrado em Educação.	2014	M
JUNIOR, A. D.	<i>O Alcance das Orientações da UNESCO na Elaboração do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES.</i> Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Foz do Iguaçu/Mestrado em Sociedade, Cultura e Fronteiras.	2014	M
CAMARGO, R. P. de.	<i>O Perfil dos Cursos em Ciências Contábeis no Estado de São Paulo a Partir de Informações do E-Mec.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais.	2014	M
PEIXOTO, A. V. L.	<i>Responsabilidade Social na Educação Superior: Concepção e Prática nas Instituições Particulares de Educação Superior do Estado de Alagoas.</i> Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo/Mestrado em Educação.	2014	M
STABILE, R. F.	<i>A Política de Avaliação Institucional no Ensino Superior Privado e sua relação com a Profissionalização Docente.</i> Centro Universitário Moura Lacerda/Mestrado em Educação.	2014	M
FERREIRA, A.	<i>Auto avaliação Institucional: A Realidade da CPA na Prática do SINAES.</i> Universidade Federal do Pará, Belém/Mestrado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido.	2014	M
ANDRADE, N. L. de.	<i>Auto avaliação a partir da Ótica dos Gestores de uma Instituição de Ensino Superior.</i> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Doutorado em Educação.	2014	D
GUIMARÃES, A. P.	<i>Os Parâmetros de Avaliação do SINAES na Percepção dos Estudantes do Curso de Graduação em Administração: Um Estudo em Apucarana-PR.</i> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/Mestrado Profissional em Administração Universitária.	2014	MP
FERNANDES, S. B.	<i>O Exame Nacional de desempenho do estudante revelado por meio das representações sociais dos estudantes de uma Instituição de Ensino Superior.</i> Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/Mestrado em Administração.	2014	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 34 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
COSTA, W. C. da.	<i>Processo de Avaliação Institucional: Efeitos sobre o Clima e Gestão Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior. Universidade da Amazônia, Belém/Mestrado em Administração.</i>	2014	M
MARCON, M. de. F.	<i>Um olhar sobre a relação entre Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e Índice Geral de Cursos – IGC: Um Estudo em Universidades Públicas do Paraná. Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina/Mestrado em Administração.</i>	2014	M
CORREA, M.	<i>Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes: Um Estudo Exploratório no Curso de Administração. Universidade do Vale do Itajaí/Mestrado em Educação.</i>	2014	M
FONTES, A. do. C. C.	<i>Repensando a Avaliação Nacional da Educação Superior: Uma Análise Inter/multicultural Crítica do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes. Universidade Federal do Rio de Janeiro/Doutorado em Educação.</i>	2014	D
VALLUIS, M. A.	<i>O ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) sob a Ótica de alunos de Administração. Universidade Católica de Santos, Santos/Mestrado em Educação.</i>	2014	M
STEFFENS, L. V. S.	<i>Construção de uma Escala de Atitudes Docente frente ao ENADE. Universidade São Francisco/Doutorado em Psicologia.</i>	2014	D
LEPIANE, C. D.	<i>O Trabalho Docente em uma IES Privada Mineira: Perspectiva e o cotidiano de um grupo de professores universitários. Centro Universitário Moura Lacerda, Ribeirão Preto/Mestrado em Educação.</i>	2014	M
VALE, R. R.	<i>Avaliação Institucional: Um olhar sobre o processo de auto avaliação e sua relação com o comportamento empreendedor em uma IFES. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/Mestrado em Administração.</i>	2014	M
FILHO, M. G.	<i>Avaliação da formação e da prática docente em Instituição de Ensino Superior. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.</i>	2014	MP
DEBATIN, L.	<i>SINAES: Efeitos ideológicos produzidos por dizeres de professores do Ensino Superior. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/Mestrado em Educação.</i>	2014	M
CARVALHO, P. G. de. S.	<i>Comunicação e Responsabilidade Social: Um Estudo sobre o Festival de Inverno da Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, Curitiba/Mestrado Em Comunicação.</i>	2014	M
MOTA, J. L. T.	<i>Estudo da eficácia da formação de graduandos através da avaliação de egressos. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Doutorado em Educação.</i>	2014	D
SANTOS, J. dos.	<i>Avaliação Institucional: O caso da UFSCar. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/Mestrado em Educação.</i>	2014	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 35 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
SANTOS, J. O. dos.	<i>Determinações Teórico-Políticas dos Sistemas de Avaliação Institucional na formação em Educação Física: SINAES e a Teoria do Capital Humano/Capital Social.</i> Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana.	2014	D
BERTELLI, E. M.	<i>Políticas de avaliação e a qualidade da Educação Superior: Interfaces possíveis.</i> Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná/Doutorado em Educação.	2014	D
NUNES, J. B.	<i>Implantação das Comissões Próprias de Avaliação dos Institutos Federais da Região Norte do Brasil.</i> Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/Mestrado em Educação Agrícola.	2014	M
ALVES, M. L. F.	<i>A Auto avaliação Institucional no Ensino Superior: A perspectiva e estratégia discentes.</i> Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo/ Mestrado em Educação.	2014	M
HINTZ, S.	<i>Políticas de Avaliação da Educação Superior e Profissionalidade Docente.</i> Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba/Mestrado em Educação.	2014	M
DIAS, T. C.	<i>Auto Avaliação Institucional no Ensino Superior: Uma análise comparativa do processo realizado em uma Instituição Pública e em uma Instituição Privada.</i> Universidade Federal de Viçosa, Viçosa/Mestrado em Administração.	2014	D
WALDRIGUES, M. C.	<i>Implicações do ENADE: Percepção dos Coordenadores de Cursos de graduação em Enfermagem de Curitiba – PR.</i> Universidade Federal do Paraná, Curitiba/Mestrado em Educação.	2014	M
GONTIJO, S. B. F.	<i>Implicações do ENADE para a organização do Trabalho Pedagógico e as práticas avaliativas em um Curso de Pedagogia.</i> Universidade de Brasília, Brasília/Doutorado em Educação.	2014	D
FIGUEIREDO, R. B. A.	<i>Avaliação Externa de Cursos de Graduação e os Procedimentos de qualificação dos acervos em uma Instituição Federal de Ensino Superior.</i> Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/Mestrado em Administração.	2014	M
ALVES, M. A. S.	<i>Análise qualitativa dos Indicadores do SINAES em relação as ações dos tutores na Educação Superior a Distância.</i> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/Mestrado Profissional em Administração Universitária.	2014	MP
PINTO, R. S.	<i>Meta-avaliação: Uma Década do Processo de Avaliação Institucional do SINAES.</i> Universidade Federal de Santa Catarina/Doutorado em Administração.	2015	D
KRAEMER, M. E. P.	<i>Desempenho no ENADE e sua Relação com a Avaliação Docente Pelo Discente.</i> Universidade do Vale do Itajaí/Mestrado em Administração.	2015	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 36 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
OLIVEIRA, E. B. de.	<i>A Avaliação da Educação Superior e o Regime de Colaboração no contexto das Instituições Públicas Estaduais: A Experiência da Universidade Estadual do Paraná.</i> Universidade Estadual de Maringá, Maringá/Doutorado em Educação.	2015	D
SCHWAAB, K. S.	<i>Aspectos avaliativos que compõem os Indicadores de Qualidade da Educação Superior.</i> Uma análise comparativa com foco no corpo discente da Unipampa. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/Mestrado Profissional em Administração.	2015	MP
FERREIRA, W. dos. S.	<i>A Auto avaliação no âmbito da Educação Superior.</i> O Caso da Universidade Federal de Pernambuco. Universidade Federal de Pernambuco, Recife/Mestrado em Educação.	2015	M
RODRIGUES, M. M. do. C. P.	<i>Política do SINAES: Significados e efeitos em IES Privadas de Minas Gerais.</i> Universidade de Brasília/Doutorado em Educação.	2015	D
ROCHA, R. M. C.	<i>Avaliação e Acreditação no Desenvolvimento da Educação Superior no Brasil.</i> Universidade de Sorocaba/Doutorado em Educação.	2015	D
OLIVEIRA, A. C. de. A. M.	<i>Avaliação Institucional Interna no Âmbito do SINAES.</i> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro/Mestrado Profissional em Avaliação.	2015	MP
SOUZA, V. C.	<i>Entre o explícito e o latente: Revelações do PARFOR e do SINAES sobre a qualidade dos Cursos de Pedagogia.</i> Universidade de Brasília/Doutorado em Educação.	2015	D
COLOSSI, C. O.	Implicações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) na Qualidade dos Cursos de Graduação de uma Instituição Privada. Universidade do Estado de Mato Grosso/Mestrado em Educação	2015	M
ANDRADE, A. G.	<i>Um Instrumento de Avaliação Docente para a Universidade de Brasília: Uma Construção nos Moldes do SINAES.</i> Universidade de Brasília/Mestrado Profissional em Educação.	2015	MP
BRUSCHI, G. F. J.	<i>A Articulação entre a Auto-avaliação e os Processos de Planejamento em Instituições de Ensino Superior no Estado do Rio Grande do Sul.</i> Universidade do Vale do Rio dos Sinos/Mestrado Profissional em Gestão Educacional.	2015	MP
MARTINS, L. G.	<i>A Análise das influências do SINAES na prática docente Universitária.</i> Universidade Católica de Santos/Mestrado em Educação.	2015	M
SABOYA, M. do. A.	<i>Atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará Fortaleza 2015.</i> Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.	2015	MP
FIGUEREDO, M. S.	<i>Avaliação das Políticas Públicas da Educação Superior.</i> Universidade Federal de Santa Catarina/Doutorado em Administração.	2015	D

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 37 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
LIMA, S. C.	<i>Proposta de integração e disponibilização de Informações do Censo da Educação Superior e do SINAES no Painel da Avaliação dos Cursos Superiores.</i> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/Mestrado Profissional em Métodos e Gestão em Avaliação.	2015	MP
SILVA, A. L. da.	<i>Avaliação Institucional no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).</i> Universidade Federal de Pernambuco/Doutorado em Educação.	2015	D
FUNGHETTO, S. S.	<i>A Organização Pedagógica nos Cursos da Área da Saúde e seus Reflexos no Processo Formativo – Uma Análise a partir da avaliação.</i> Universidade de Brasília/Doutorado em Ciências e Tecnologias em Saúde.	2015	D
OLIVEIRA, I. da. R. S. de.	<i>Políticas Públicas de Avaliação: Impacto e (Re) configuração da Educação Superior Brasileira.</i> Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana.	2015	D
SILVA, P. R. da.	<i>Fazendo o ENADE: Concepções e usos da a Avaliação por coordenadores de cursos de graduação na Universidade Federal do Ceará.</i> Universidade Federal do Ceará, Ceará/Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas.	2015	MP
FELDMANN, T.	<i>ENADE: Efeitos de sentido nos discursos de Coordenadores de Cursos de Graduação na Área da Saúde.</i> Universidade Regional de Blumenau, Blumenau/Mestrado em Educação.	2015	M
SUDAN, A. M.	<i>Proposta Metodológica para análise dos resultados de avaliações dos cursos de Graduação.</i> Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.	2015	MP
FREITAS, R. de. C. M. de.	<i>Um modelo de Avaliação Interna para a melhoria de processos pedagógicos e administrativos: Aplicação em uma Faculdade de Tecnologia.</i> Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita Filho/Guaratinguetá/Mestrado em Engenharia Mecânica.	2015	M
SILVA, E. F. da.	<i>A Ética no processo de regulação e avaliação da Educação Superior.</i> Escola Superior de Teologia, São Leopoldo/Mestrado Profissional em Teologia.	2015	MP
PEREIRA, R. dos. S.	<i>A Avaliação Institucional e a definição de Políticas Institucionais na UFSC.</i> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/Mestrado Profissional em Métodos e Gestão em Avaliação.	2015	M
PELLUCIO, S.	<i>Autonomia dos Multicampi das novas Universidades Federais: Do proclamado ao real.</i> Universidade de Brasília, Brasília/Mestrado Profissional em Educação.	2015	MP

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 38 – Mapeamento de Dissertações e Teses... (Continuação)

Autor(a)	Título/Instituição-Curso	Ano	Nível
VIEIRA, C. de. C. N.	<i>Responsabilidade Social Universitária: Um estudo sobre seu significado para os representantes dos Grupos de Interesse de uma Universidade.</i> Universidade Regional de Blumenau/Mestrado em Administração.	2015	M
ARGOLLO, R. S. N. de.	<i>Articulação entre a avaliação e o planejamento institucional em Instituições da Rede de Educação Tecnológica.</i> Universidade Federal da Bahia, Bahia/Doutorado em Educação.	2015	D
CASTILLO, J. F.	<i>Avaliação da Educação Superior.</i> Estudo dos Sistemas no Brasil e na Colômbia. Universidade Federal da Bahia/Mestrado em Educação.	2016	M

Fonte: Produzido pelo autor, 2016, a partir da consulta ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES.