

A AVALIAÇÃO EXTERNA: UMA OPORTUNIDADE DE CONSTRUÇÃO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Janina dos Santos Silva

Resumo: Este artigo trata de um estudo de caso que analisou como a avaliação externa pode tornar-se uma oportunidade de construção de aprendizagem organizacional, tendo em vista que pode contribuir e influenciar nas políticas institucionais com o intuito de melhorar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão. Apresenta a análise e interpretação de dados qualitativos obtidos por meio entrevistas e alguns relatórios de avaliações externas. Tece considerações sobre o papel da avaliação externa como fenômeno associado à melhoria de qualidade da educação superior. Apresenta um aporte teórico que identifica a avaliação externa como um agente capaz de construir novas aprendizagens que podem desencadear transformações tanto nos cursos quanto na instituição como um todo.

Palavras-chaves: Avaliação institucional; Avaliação externa; Aprendizagem educacional; SINAES; CONAES.

Abstract: This paper is a case study that examined how external evaluation can become a learning organization building opportunity, with a view that can contribute and influence the institutional policies in order to improve the quality of teaching, research and extension. It presents the analysis and interpretation of qualitative data obtained through interviews and some external evaluation reports. It reflects on the role of the external evaluation as a phenomenon associated with improvement of quality of higher education. It presents a theoretical framework that identifies the external evaluation as an agent able to build new learnings that can trigger changes both in courses and in the institution as a whole.

Keywords: Institutional evaluation; External evaluation; Educational learning; SINAES; CONAES.

1. Introdução

A avaliação institucional, uma das prioridades das Instituições de Educação Superior (IES), se constitui um importante mecanismo na busca e manutenção de seus processos de melhoria contínua. Trata-se de “um processo sistemático de identificação de méritos e de valores, de fatos e de expectativas; é uma atividade complexa que envolve múltiplos instrumentos, diferentes momentos, diferentes agentes” (INEP/CONAES, 2006). A finalidade central da Avaliação Institucional é promover o desenvolvimento e a consolidação das instituições, aumentando a qualidade de suas ações e serviços.

No entanto, a melhoria da IES exige conhecimento amplo e sistematizado da Instituição. Tal conhecimento é adquirido por meio de um processo que passa pela aprendizagem da organização e que vê na avaliação institucional um dos meios estratégicos para alcançar os resultados desejados.

Conforme as Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), a meta principal do processo de avaliação institucional é promover a realização autônoma do projeto institucional, a fim de assegurar a qualidade acadêmica no ensino, na pesquisa, na extensão, na gestão e no cumprimento de sua pertinência e responsabilidade social.

Ainda de acordo com as Diretrizes, a Avaliação Institucional se divide em dois momentos distintos:

- I. Autoavaliação, realizada pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPA's).
- II. Avaliação externa, conduzida por comissões externas constituídas pelo INEP, em conformidade com as diretrizes da CONAES.

Partindo da perspectiva de que qualquer ato avaliativo pode conduzir à aprendizagem, ou seja, ao se entender a avaliação enquanto processo com objetivos bem definidos e que promova a reflexão sobre os seus resultados, como apontado por Villas-Boas (2006), é razoável considerar que da avaliação surgem espaços para construção de conhecimento. Tal perspectiva pode, então, ser aplicável à várias instâncias, que sejam sociais, educativas, pessoais ou mesmo institucionais.

Diante do contexto supracitado, surge a hipótese de que a avaliação externa, quando entendida como processual e formativa, pode promover a aprendizagem organizacional. Então, considerando a avaliação como um processo formativo, em quais aspectos a avaliação externa impacta na aprendizagem organizacional?

Partindo, então, de um estudo de caso em uma IES privada da Região Administrativa de Taguatinga, em Brasília, este artigo busca identificar os aspectos da avaliação externa que podem impactar em sua aprendizagem organizacional, considerando os aspectos que antecedem tal ato avaliativo. De uma forma mais específica, espera-se descrever a importância da avaliação externa nas dimensões internas e externas à organização, além de contribuir para a melhoria dos indicadores de qualidade das IES.

Justifica-se a relevância deste estudo pela possibilidade de detectar os aspectos em que a avaliação externa impacta na aprendizagem organizacional, oportunizando espaços de avaliação de pontos fortes e fragilizados, direcionando os esforços de melhorias institucionais para que a IES possa estar sempre em conformidade ao que preveem as agências reguladoras da educação nacional. Institucionalmente, uma vez identificados os aspectos da avaliação externa que podem auxiliar no processo de aprendizagem organizacional, a IES poderá se preparar melhor para avaliações futuras, melhorar indicadores que atestam a qualidade do ensino, bem como melhorar e aumentar a captação de alunos.

2. Avaliação institucional

O processo de Avaliação Institucional é composto de modalidades bem específicas. Trata-se de momentos distintos que buscam ou apresentam objetivos voltados à melhoria da educação, ao desenvolvimento institucional e que apontam caminhos para a tomada de decisão. As duas etapas da Avaliação Institucional são a autoavaliação e a avaliação externa, esta última, objeto deste estudo.

De acordo com as Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior da CONAES, a autoavaliação é um componente que confere estrutura e coerência ao processo avaliativo realizado na IES, integrando todos os outros componentes da avaliação institucional. Pode ser definida como um processo por meio do qual um curso ou instituição analisa internamente o que deseja ser, o que realiza de fato, como se organiza, administra e age, buscando analisar e interpretar as informações com o objetivo de identificar práticas bem-sucedidas, como também perceber omissões e equívocos, com a finalidade de evitá-los no futuro.

Segundo Bertelli e Eynng (2004), os mecanismos da autoavaliação devem possuir aptidão para entender o que acontece na IES, por meio da interpretação dos resultados obtidos e, assim, determinar ações de melhoria, tornando possível ações corretivas imediatas para os casos detectados ou diagnosticados.

A autoavaliação como um processo constante é um meio de construção e/ou consolidação de uma cultura com a qual a comunidade interna se identifique e comprometa. Seu caráter formativo permite o aperfeiçoamento tanto pessoal (docentes, discentes e corpo técnico-administrativo) quanto institucional, pelo fato de colocar todos em um processo de reflexão e autoconsciência institucional.

Os resultados da autoavaliação serão analisados sob a ótica de especialistas de áreas/cursos, de planejamento e de gestão da educação superior, na perspectiva de uma avaliação externa das propostas e das práticas desenvolvidas.

A avaliação externa, por sua vez, é uma das etapas da avaliação institucional realizada por comissões indicadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Ela usa como parâmetro os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações. O processo de avaliação externa, independente de sua abordagem, se orienta por uma visão multidimensional que busca integrar suas naturezas formativa e de regulação numa perspectiva de globalidade.

A avaliação externa na educação superior no Brasil passou a ser colocada em prática em meados dos anos noventa, por meio de políticas públicas implementadas pelo Ministério da Educação (MEC), atendendo aos pedidos dos órgãos de financiamento estrangeiros e tinha como objetivo criar padrões internacionais de qualidade (BERTELLI e EYNG, 2004).

Segundo o disposto nas Diretrizes da CONAES, a avaliação externa, em consonância com a dimensão interna, é um importante instrumento cognitivo, crítico e organizador das ações da instituição e do MEC. Exige a organização, sistematização e o inter-relacionamento do conjunto de informações quantitativas e qualitativas, bem como de juízos de valor a respeito da qualidade das práticas e da produção teórica de toda a instituição.

Ainda de acordo com Diretrizes para Avaliação das Instituições de Educação Superior da CONAES, a avaliação externa é um instrumento norteador para as ações da instituição e do MEC. Ela exige a sistematização das informações, além de avaliar a qualidade das práticas e da produção teórica de toda a IES. Por isso, a integração da avaliação interna e externa faz parte de um importante processo de discussão e reflexão relativo aos grandes temas de política pedagógica, científica e tecnológica, bem como às tomadas de decisão buscando o fortalecimento ou redirecionamento de ações e de políticas.

A CONAES, com o intuito de garantir um padrão entre as comissões de avaliação, definiu um processo metodológico para a realização da avaliação externa, assim relacionados:

- a) Análise crítica dos relatórios e materiais produzidos na autoavaliação e demais documentos da instituição que tenham interesse para a avaliação institucional. Esses materiais devem estar disponíveis pelo menos um mês antes da visita dos avaliadores externos.
- b) Análise das principais instalações da IES, das faculdades e órgãos (laboratórios, bibliotecas, salas de aula, hospitais, departamentos, seções administrativas, campos experimentais, áreas de lazer, restaurantes etc.).
- c) Entrevistas com autoridades, conselhos, professores de distintas categorias, diretores, coordenadores, estudantes, técnicos, ex-alunos, empregadores, setores da população mais envolvidos e outros, a critério dos avaliadores externos.
- d) Elaboração de um relatório, contendo as principais ideias que obtiveram acordo entre os membros da comissão externa. A redação final e definitiva do relatório da comissão externa deve ser feita em um tempo máximo de um mês após a visita. Esse relatório deve conter os juízos de valor a respeito das atividades e condições reais de trabalho da IES/faculdade/área/curso e as propostas e sugestões para a superação das dificuldades e fragilidades institucionais. Não deve apresentar somente uma visão descritiva da situação avaliada; deve oferecer também uma pauta de políticas para a transformação da instituição. Ao final da visita, a Comissão Externa discutirá com os membros da comunidade interna e externa as linhas gerais de suas observações.
- e) O envio do relatório para a CONAES, contendo análise detalhada e fundamentada da instituição/área/curso em todas as dimensões avaliadas e indicando explicitamente as recomendações a serem encaminhadas aos órgãos superiores pertinentes, relativamente a ações de supervisão e regulação, quando e conforme couberem. Esse relatório desempenha um papel de grande importância: não só fornece as bases para informação da população como também assessora o MEC e suas diversas instâncias (CNE, SESu, INEP, CAPES e SEMTEC) relativamente às funções de supervisão, regulação e demais políticas de ES.” (BERTELLI e EYNG, 2004).

Assim, pode-se arguir que o processo avaliativo externo possui dois momentos:

- I. A visita in loco pelos avaliadores do INEP.
- II. A elaboração do relatório de avaliação institucional.

Na primeira etapa, após apreciação do relatório de autoavaliação, os avaliadores externos devem manter interlocução com dirigentes, corpo docente, discente e técnico-administrativo com o intuito de conhecer, mais profundamente, como são desenvolvidas as atividades da IES. Também terão acesso aos documentos e instalações da IES, visando obter informações adicionais que considerem relevantes para que a avaliação seja a mais completa possível.

Nesta fase, os avaliadores devem avaliar cinco grandes eixos que podem ser resumidos em três vertentes:

1. Organização Didático-Pedagógico.
2. Corpo Docente.
3. Instalações.

No processo de avaliação externa, estas três vertentes são subdivididas em níveis diferentes que apresentam os itens a serem avaliados. Cada item, individualmente avaliado, recebe um conceito que pode variar entre Não Existe, Insuficiente, Suficiente, Muito Bom e Excelente. O conjunto destes conceitos, em cada um dos itens avaliados, gerará um conceito geral para cada eixo avaliado (BERTELLI e EYNG, 2004).

Na segunda etapa, os avaliadores elaboram o relatório de avaliação institucional, baseando-se no relatório de autoavaliação, nos documentos da IES, nas informações decorrentes dos diversos processos avaliativos como ENADE e Avaliação de Cursos, nas consultas desenvolvidas pelo MEC, na realização de entrevistas e nas demais tarefas realizadas durante a visita. Este relatório é encaminhado à CONAES para elaboração de seu parecer conclusivo.

Considerando o viés construtivo e formativo da avaliação externa, pode-se dizer que ela contribui para o processo de aprendizagem organizacional, tendo em vista que pode auxiliar na correção de eventuais falhas de percepção produzidas pelos agentes internos, muitas vezes acostumados às rotinas e aos interesses corporativos.

3. Aprendizagem organizacional

Segundo Takahashi e Fischer (2008) por aprendizagem organizacional, entende-se o processo de mudança transformacional que compreende os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Para Fischer e Silva (2004), a aprendizagem organizacional apresenta em suas definições a importância da aquisição, melhoria e transferência do conhecimento.

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo onde o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência e reflete o aumento da capacidade para efetuar escolhas que permitam alcançar os objetivos desejados de maneira mais precisa. A aprendizagem organizacional opera no âmbito coletivo e abrange aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado, ou conteúdo, é o próprio conhecimento, expresso no desenvolvimento das competências organizacionais.

Tendo em vista que a aprendizagem organizacional trata-se do alcance de novos e contínuos conhecimentos, pode-se arguir que a avaliação externa pode ser um importante recurso no processo de aprendizagem da IES, uma vez que serve para ajudá-la a melhorar os processos pedagógicos, pensar e planejar a prática docente, elevar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão e implementar dinamicidade transformadora à gestão universitária.

Assim, nota-se que a avaliação externa está diretamente relacionada à aprendizagem organizacional uma vez que, a avaliação possibilita que as ações administrativas, técnicas e pedagógicas sejam revistas de maneira crítica e participativa, permitindo uma análise das possibilidades e limitações quanto a forma de atuação e apontando caminhos para que a IES

tome decisões relacionadas ao pensar e fazer institucional, tendo como objetivo a busca de melhoria da qualidade acadêmica e da gestão universitária (FRIZZO, 2003).

Para Argyris a aprendizagem organizacional é representada pela teoria da ação, cujos componentes são: estratégias de ação, valores que orientam as escolhas, e seus pressupostos. Essa teoria possui duas vertentes, a proclamada (adotada conscientemente, a qual possui justificativa e explicações) e a aplicada (implícita nas estratégias de ação). A aprendizagem organizacional envolve a detecção e correção de erro, pelo circuito único (detecção e correção do erro permitindo a realização dos objetivos da empresa) e pelo circuito duplo (detecção e correção dos erros, permitindo uma nova visão dos objetivos, políticas e normas de uma organização). Ele sugere que cada indivíduo de uma empresa elabore uma representação da teoria do uso, cuja finalidade é que cada parte (cada perspectiva) possa construir uma visão geral, do todo (SMITH, 2001).

Para Peter Senge, a aprendizagem organizacional é uma forma de um grupo, em uma empresa, aperfeiçoar as suas capacidades e habilidades a fim de contribuir com os objetivos da instituição a qual pertence. Para o autor, existem cinco disciplinas as quais auxiliam nesse aprendizado no nível de empresa/grupo:

1. Sistema de pensamento;
2. Domínio pessoal;
3. Modelos mentais.
4. Construção de visão compartilhada.
5. Aprendizado em equipe.

Para Senge, para que a aprendizagem organizacional seja efetiva é necessária uma perspectiva de liderança diferente da tradicional, uma vez que o líder deve projetar processos de aprendizagem, deve saber ouvir as demais visões/perspectivas de um grupo e devem ensinar a realidade da empresa e proporcionar a aprendizagem de todos. A preocupação de Senge é identificar uma maneira de tornar as empresas em organizações que possuem a capacidade de aprender, por meio de modelo de identificação que as empresas poderiam utilizar (SMITH,2001).

Quadro 1: Referências aos tipos de aprendizagem organizacional

Autor	Aprendizagem de Ciclo Simples	Aprendizagem de Ciclo Duplo	Dêutero-aprendizagem
Argyris and Schön (1978)	<i>Single-loop learning</i>	<i>Double-loop learning</i>	<i>Deutero-learning</i>
Bateson (1981)	<i>Type I learning</i>	<i>Type II learning</i>	<i>Deutero-learning</i>
Hedberg (1981)	<i>Adjustment learning</i>	<i>Turnover learning</i>	<i>Turnaround learning</i>
Shrivastava (1983)	<i>Adaptation</i>	<i>Assumption sharing</i>	<i>Development of knowledge base</i>
Fiol and Lyles (1985)	<i>Lower-level learning</i>	<i>Higher-level learning</i>	
Senge (1990)	<i>Adaptative learning</i>	<i>Generative learning</i>	
Garratt (1990)	<i>Operational learning circle</i>	<i>Policy learning circle</i>	<i>Integrated learning circle</i>
Morgan (1996)	<i>Single-loop</i>	<i>Double-loop</i>	<i>Holographic learning</i>
Probst e Buchel (1997)	<i>Adaptative</i>	<i>Reconstrutive</i>	<i>Process</i>
Schultz (2001)	<i>Codification</i>	<i>Exploration</i>	<i>Explotation</i>

Fonte: Perin et al. (2006).

A aprendizagem organizacional pode ser definida pelo desenvolvimento de estratégias por empresas a fim de gerir o conhecimento entre seus integrantes as quais propiciam mudanças tanto na produtividade quanto na estrutura organizacional (FERNANDES, [s.d.]). A aprendizagem organizacional é realizada por uma “unidade menor”, os indivíduos que constituem a organização, para a “unidade maior”, a organização/empresa, uma vez que as empresas são constituídas por pessoas/indivíduos. O aprendizado nesse contexto também envolve a capacidade da empresa de renovação do conhecimento na medida em que esse se torna ultrapassado para os interesses e objetivos da organização.

4. Aspectos metodológicos

Este estudo tem abordagem qualitativa, pois apresenta características institucionais articuladas à literatura específica da área, sem realizar juízo de valor, nem usar de meios positivistas, mas compreendendo um contexto social, permitindo diferentes interpretações sobre o fenômeno (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Sobre o seu tipo, o estudo é descritivo a partir dos resultados das revisões realizadas e da aplicação do instrumento de pesquisa. A técnica de coleta utilizada foi entrevista estruturada com roteiro, no universo de um Centro Universitário localizado na Região Administrativa de Taguatinga – DF. A amostra escolhida para este estudo foi o grupo de gestores envolvidos no processo da avaliação externa.

A IES ambiente deste estudo, que é um Centro Universitário, foi instituída no ano 2000. Faz parte de um conjunto de 5 unidades de educação superior que estão distribuídas em diferentes Regiões Administrativas de Brasília. Neste caso, é estudada a unidade de Taguatinga que possui uma média de 6.000 estudantes e 13 cursos autorizados em diferentes áreas do saber, tais como Educação, Tecnologia da Informação, Negócios e Ciências Jurídicas e Sociais.

5. Simulação com vistas à aprendizagem organizacional

Na IES estudada, a gestão dos processos é realizada pela liderança responsável por cada área, inclusive, as ações de acompanhamento e gestão são definidas no planejamento de

cada departamento, por meio de projetos e planos de ação. São áreas que perpassam tanto as atividades de ensino, quanto pesquisa e extensão, além de questões infraestruturais, legais, pedagógicas e psicopedagógicas.

A partir de 2006, a IES começa uma fase de mudanças na qual foi instituído, implementado e consolidado em novo modelo de gestão que impactou positivamente no crescimento e expansão do seu Grupo.

Os impactos mais relevantes dessa mudança foram a criação de manuais de processos para as áreas/setores, criação de fluxogramas, identificação e divisão das responsabilidades por área, gerenciamento e mapeamento dos processos por meio de ferramentas tais como PDCA (planejar, fazer, verificar e agir) e indicadores de resultados.

Enfim, todo esse processo de mudança contribuiu para que se tornasse uma IES focada em planejar todos os seus processos, inclusive os que dizem respeito a preparação para receber as comissões do INEP e ao que define a postura da organização diante do resultado da avaliação externa.

‘o sucesso não depende apenas das atividades de aquisição, disseminação e resposta à informação de mercado em uma noção temporal. Depende também da habilidade dos gerentes de questionar as normas organizacionais que são usadas pela empresa para determinar que informação é adquirida, disseminada e utilizada como base para a ação, e mais importante, como esta informação é interpretada para delinear implicações para futuras ações organizacionais’ (DAY, 1994, p. 411).

Quando informada da visita dos avaliadores do INEP, a IES realiza uma reunião composta pelos principais envolvidos nos processos administrativos, pedagógicos, psicopedagógicos, científicos e acadêmicos, para alinhar quais procedimentos deve adotar, a fim de alcançar o melhor conceito possível na avaliação.

Dentre os procedimentos, a IES adotou a política de sempre realizar uma simulação da avaliação externa. Nesta simulação, são escolhidas duas pessoas para fazerem o papel de avaliadores. Estes indivíduos analisam todas as situações apresentadas nos instrumentos de avaliação do MEC, que podem ser para avaliação de cursos ou da IES, dependendo do ato regulatório, a saber: credenciamento ou credenciamento institucional, autorização ou reconhecimento de curso. A análise é feita como se os próprios avaliadores estivessem analisando a Instituição.

Com o resultado dessa simulação, a equipe responsável pela preparação para a visita pode corrigir possíveis inconsistências antes da chegada dos avaliadores. Este processo possibilita aos envolvidos uma aprendizagem cada vez mais patente, tendo em vista que a cada simulação, os indivíduos ficam mais conscientes do que é necessário para atender as exigências do MEC e procuram identificar os pontos fortes e frágeis da IES, a fim de evidenciar o que há de bom e corrigir as fragilidades existentes.

A análise da pesquisa feita com os colaboradores envolvidos no processo da visita in loco demonstra que há uma gama imensa de conhecimento adquirido durante a preparação para receber os avaliadores, bem como após a divulgação dos resultados da avaliação externa.

Todos foram unânimes em dizer que a avaliação externa contribui para o aumento de conhecimento em relação aos processos avaliativos, permite que a IES perceba com mais

clareza seus pontos fortes e suas fragilidades e assim, possa trabalhar com mais consciência do que é necessário melhorar e aprimorar ainda mais o que já é tido como satisfatório.

“a aprendizagem organizacional é pensada desde um senso metafórico relativo aos indivíduos, ou seja, a transformação do conhecimento em aprendizagem organizacional é vista como sendo similar ao processo que ocorre individualmente” (PEDLER et al., 1989, p. 3).

Por outro lado, trabalhar sob a perspectiva da aprendizagem organizacional implica em revistar outros conceitos, tais como cultura e comunicação organizacional, notadamente, elementos que influenciam diretamente na gestão do conhecimento e no sucesso da organização.

Conclusões

Tal estudo visa tão somente demonstrar que a avaliação externa pode e deve ser utilizada como instrumento no processo de aprendizagem organizacional, favorecendo assim, que a IES melhore ainda mais seus resultados, demonstrando tais melhorias por meio dos indicadores de qualidade da Educação e outros que julgar importantes.

Foi constatado que a Instituição possui um processo muito bem alinhado para se preparar para receber os avaliadores externos. As simulações geralmente apontam as fragilidades, o que permite que a IES possa sanar os pontos fracos antes de receber as comissões do INEP. Porém, não restam dúvidas de que as avaliações externas de cursos e da própria IES geram reflexões que conferem a Instituição meios para atender as demandas e necessidades identificadas no relatório das comissões externas.

De acordo com o relato dos colaboradores envolvidos na preparação e recepção dos avaliadores do INEP, os resultados das avaliações externas influenciam na tomada de decisões e nas políticas da IES para suas unidades da Educação Superior e seus respectivos cursos. Consideram as avaliações externas como um importante processo que mobiliza boa parte da comunidade acadêmica em torno de ações que visem a melhoria dos cursos.

As avaliações externas são processos com grande relevância para o aprimoramento da gestão universitária e se apresentam como um importante instrumento na construção da aprendizagem dentro da organização.

A Instituição analisada é um exemplo patente de uma organização que vê a avaliação externa como um processo de aprendizagem. Já possuiu cursos com conceito 02, prestes a sofrer intervenções dos órgãos reguladores, e, depois de realizar um planejamento para mudanças tendo por base o resultado das avaliações, conseguiu reverter a situação e ter a maioria de seus cursos com conceito 4 e uma pequena parcela de cursos com conceito 3.

Tais mudanças aconteceram a médio e longo prazo e possibilitou uma gama enorme de conhecimento. Ainda há muito a aprender, mas os novos índices da IES junto aos órgãos reguladores da Educação Superior demonstram que os resultados das avaliações externas já realizadas impactaram e continuam impactando na aprendizagem e no pensamento organizacional da IES, possibilitando que ela alcançasse o patamar de qualidade que possui hoje.

Referências:

BERTELLI, E.M., EYNG, A.M. Avaliação Institucional: a relação dialógica dos dados da avaliação interna e externa na melhora institucional. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis, dez. 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35670/Eliseu%20Miguel%20Bertelli%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20Institucional.pdf?sequence=4&isAllowed=y>> Acesso em: 27 jul. 2016.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal Of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, out. 1994.

DIRETRIZES para avaliação das instituições de educação superior. Disponível em: <www.uesc.br/cpa/diretrizes.doc>. Acesso em: 29 mai. 2016.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Conhecimento e aprendizagem em perspectivas.** Disponível em: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.abepro.org.br%2Fbiblioteca%2FENEGEP1999_A0995.PDF&ei=eK7RUMD4MYW89QTHxoDADw&usg=AFQjCNHgCXDbr51VEJpVR4buu7vo9s5Ssg>. Acesso em: 26 ago. 2016.

FISCHER, A.L. & SILVA, N.B. Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. In: XXVIII ENANPAD, Curitiba. Anais. ANPAD, 2004.

FRIZZO, Micheline. A importância da avaliação institucional para a melhoria da qualidade de ensino - a experiência de uma instituição de ensino superior. In: XXIII ENEGEP, Ouro Preto, 2003. Disponível em: <<file:///G:/Pós%20Graduação%20em%20Gestão%20de%20Processos%20Acadêmicos/Metodologia%20de%20Pesquisa/Metodologia%20científica/A%20importancia%20da%20avaliação%20institucional%20para%20a%20melhoria%20da%20qualidade%20de%20ensino.pdf>>. Acesso em: 29 mai 2016.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

PEDLER, Mike, BOYDELL, Tom, e BURGOYNE, John. Towards the learning company, **Management Education and Development**, 20, parte 1, pp. 1-8, 1989.

PERIN, Marcelo; et al. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE – Eletrônica**, v.5, v.2, 2006.

PIOVESANA, R; et al. Aprendizagem organizacional: pesquisa de campo voltada à análise da aprendizagem organizacional. In: VIII CONVIBRA – Administração, 2011. Disponível em <<file:///G:/Pós%20Graduação%20em%20Gestão%20de%20Processos%20Acadêmicos/Metodologia%20de%20Pesquisa/Metodologia%20científica/Aprendizagem%20Organizacional.pdf>>. Acesso em 29 mai 2016.

TAKAHASHI Q.R.W; FISCHER A.L. **Como duas Instituições de Ensino Superior desenvolveram a competência de ofertar cursos superiores de tecnologia enquanto resultado da aprendizagem coletiva.** XXXII ENANPAD, Rio de Janeiro. ANPAD 2008.

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. 2007. 199 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Faculdade de Educação, Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SMITH, Mark K. Peter Senge and the learning organization. **Infed.** Disponível em: <<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2012.

SMITH, Mark K. Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. **Infed.** Disponível em: <<http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>>. Acesso em: 26 ago. 2016.

VILLAS BOAS, Benigna. Avaliação formativa e formação de professores: ainda um desafio. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 12, n. 22, p. 75-90, jan/jun. 2006. Disponível em: <http://www.proiac.uff.br/sites/default/files/avaliacao_formativa_feedback.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2016.