

Gestão Participativa e Qualidade no Ensino: o Caso do Curso de Administração da Universidade do Grande Rio – Campus Magé

Herbert Gomes Martins
herbertmartins@uol.com.br
UNIGRANRIO

Mary Neuza Dias Galdino
mndg@uol.com.br
UNIGRANRIO/CESGRANRI

Andressa Maria Freire da Rocha Arana
dessare@terra.com.br
UNIGRANRIO

Rosane Cristina de Oliveira
rosanecrj@hotmail.com
UNIGRANRIO

Resumo: Este artigo tem como objetivo explorar as relações entre gestão participativa e qualidade do ensino em administração através da experiência de avaliação de um curso de Administração multicampi vinculado à universidade atuante na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. A pesquisa foi realizada em um campi no município de Magé ao longo do ano de 2010 onde, por meio de um processo de autoavaliação com uso de metodologias participativas, buscou-se alcançar os padrões de qualidade estabelecidos pelo MEC nos processos de avaliação externa e regulação da educação superior. Concluiu-se, com base nos resultados apurados, que a utilização de metodologias participativas favoreceu a qualidade do ensino ao promover o comprometimento de toda a comunidade com o processo de avaliação ao reforçar o sentimento de pertencimento em relação ao objetivo organizacional e lograr êxito na obtenção dos padrões de qualidade estabelecidos pela legislação em vigor. Como efeitos produzidos para além do curso, a pesquisa constatou que a experiência criou perspectivas políticas para ampliar a esfera de participação de outros segmentos da comunidade nos rumos da avaliação e exerceu influência na gestão institucional com reflexos no redesenho do processo decisório da organização.

Palavras Chave: Avaliação - Gestão Participativa - Qualidade do Ensino - Ensino Superior - Gestão Universitária

1. INTRODUÇÃO

A Universidade vive em uma era de supercomplexidade como adverte Barnett (2005). Ela é resultante do conjunto de transformações da ordem societária que levam à incerteza em vários campos: da gestão ao corpo de conhecimentos que são produzidos e disseminados. A Universidade deve encontrar o seu lugar no mundo, de acordo com Ribeiro (2003). Entre outros desafios, é requerida à Universidade uma maior articulação entre seus fins e a função social das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Uma das vias conhecidas de verificação da pertinência da universidade é a avaliação, entendida em seu sentido amplo como *“uma apreciação sobre a adequação, eficácia e eficiência de ações e experiências, envolvendo sentimentos e podendo ser verbalizada ou não”* (SAUL, 2010, p. 26).

Em 2004 foi lançado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para tornar a avaliação um processo de melhoria da qualidade da educação superior e de aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições.

Composto de dez dimensões avaliativas¹ o SINAES congrega as avaliações de desempenho dos estudantes, as avaliações de cursos e as avaliações interna e externa da instituição, estabelecendo índices para expressar a qualidade e medir o desempenho a partir de referenciais de qualidade estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC). Sob a vigência da Lei que institui o sistema (BRASIL, 2004) as instituições de ensino superior (IES) foram instadas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de sistemas internos e autônomos de autoavaliação e à constituição de Comissões Próprias de Avaliação (CPA) com vistas à garantia da transparência e da continuidade do processo.

A pesquisa a que se refere este artigo deteve-se na avaliação de curso - no caso, o de Administração - onde as dimensões da avaliação do SINAES foram articuladas com uma proposta participativa visando obter-se internamente uma avaliação emancipatória (SAUL, 2010) e dialógica (HOFFMANN, 1991).

Nesse sentido, destacou-se a participação dos alunos, professores e gestores do curso como protagonistas do processo de avaliação para obtenção da qualidade do ensino de Administração.

¹ As dimensões de avaliação estabelecidas pelo SINAES são as seguintes: (1) A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI); (2) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização; (3) A responsabilidade social da instituição; (4) A comunicação com a sociedade; (5) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; (6) Organização e gestão da instituição; (7) Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; (8) Planejamento e avaliação, especialmente dos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional; (9) Políticas de atendimento aos estudantes e (10) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A Universidade do Grande Rio “Professor José de Souza Herdy” (UNIGRANRIO) tem 41 anos de existência e está sediada no município de Duque de Caxias, região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. Instalada em sete *campi*, possui cerca de 25 mil alunos, sendo responsável pelo segundo maior curso de Administração do Estado, com 7.122 alunos.

Nos últimos anos a IES passou por um intenso e rápido crescimento consubstanciado na expansão geográfica e no incremento do catálogo de cursos. Tal fato, somado ao desafio da correspondência aos referenciais de qualidade MEC e às expectativas da comunidade, vem conferindo uma importância crescente à avaliação. Nesse sentido, a UNIGRANRIO consignou em seu planejamento estratégico o pilar “imagem” como prioridade, sendo diretamente vinculado a ele os resultados obtidos pelas avaliações externas do MEC, dentre as quais a avaliação de curso obtidas nas visitas *in loco* por meio de comissões de avaliação designadas pelo MEC para os processos de avaliação e regulação. Nas visitas, são examinados documentos da IES, do curso, dos alunos e professores, inspecionadas as instalações; cotejados o projeto pedagógico e a realidade circunstanciada pelos sujeitos. Ao final, é produzido um relatório em que a Comissão confirma os requisitos legais, relata e conceitua diversos itens avaliados que, por sua vez, estão agrupados em três macro-dimensões de análise: organização didático-pedagógica, corpo docente e infraestrutura. Ao final, a ponderação desses itens e dimensões gera um Conceito de Curso (CC) que subsidiará a posterior expedição do ato de regulação: autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento.

A publicação do CC gera uma percepção imediata de qualidade com impactos diretos sobre a gestão do curso e o nível do ensino e, nesse sentido, é pertinente o seguinte problema de pesquisa: em que medida a adoção de metodologias participativas de autoavaliação pode favorecer a melhoria do ensino num curso de Administração ao ponto de determinar mudanças dos paradigmas vigentes de gestão?

Este artigo tem como objetivo explorar as relações entre gestão participativa e qualidade do ensino em administração através da experiência de avaliação de um curso de Administração com delimitação num *campus* localizado na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro, em Magé.

3. O CONCEITO DE QUALIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRACAO E OS FUNDAMENTOS DA GESTAO PARTICIPATIVA

A qualidade é um conceito polissêmico. Alguns autores (CAMPOS, 1992, CROSBY, 1979) consideram-na como sinônimo de conformidade. Outros (NETO, 1994, JURAN, 1994) defendem que a qualidade é um conjunto de atributos que podem ou não ser medidos.

Em trabalho seminal, Andrade *et al* (2001) procuraram sistematizar os atributos de qualidade necessários para que um curso de Administração seja considerado como de excelência. São eles: tradição acadêmica, projeto pedagógico socialmente construído e infraestrutura condizente. Embora existam instituições jovens detentoras de cursos bem avaliados, o fato é que a história da instituição, seus vínculos com a comunidade e sua curva de experiência são fatores que pesam no contexto avaliativo. Da mesma forma, o projeto pedagógico que emerge de uma história difere-se claramente de outro “fabricado” segundo os referenciais de qualidade oficiais apenas para obter melhores conceitos na avaliação.

Um projeto pedagógico de curso socialmente construído pressupõe a existência de massa crítica disponível na IES, seja ao nível do Colegiado de Curso, seja, mais recentemente, na figura do Núcleo Docente Estruturante. A infraestrutura é uma dimensão igualmente

importante na obtenção de melhores resultados de avaliação, porque é a face mais visível da satisfação da comunidade. Tanto alunos quanto professores e funcionários, apresentam graus crescentes de exigências em relação às instalações, equipamentos e acervo bibliográfico na mesma medida em que as Comissões de Avaliação Externa tendem a considerar esse aspecto como relevante, pois na condição de “visitantes” têm o seu olhar mais aguçado naturalmente para aquilo que está mais exposto aos sentidos.

Entendemos que na avaliação de um curso a qualidade deve ser pautada em parâmetros que levem em consideração tanto a conformidade do mesmo em relação ao seu projeto pedagógico, aos documentos institucionais e aos referenciais mínimos de qualidade definidos pelo MEC como também deve – o curso - apresentar o conjunto de atributos que a comunidade percebe, valoriza e entende como indicativos da qualidade. No caso da UNIGRANRIO esses atributos são:

Sustentabilidade - Os projetos, currículos e programas buscam promover a idéia do sustento econômico como vetor da equidade social e equilíbrio ambiental, práticas de negócios e processos operacionais, objetivando o alcance e manutenção da qualidade de vida pessoal e planetária.

Empreendedorismo - Os projetos, currículos e programas buscam promover a criação da cultura, o desenvolvimento das habilidades e das atitudes necessárias à formação da competência empreendedora, capacitando seus alunos a transformar idéias em ações e conduzir suas carreiras.

Empregabilidade - Os projetos, currículos e programas buscam a adequação às demandas da sociedade e a promoção da autonomia profissional e intelectual dos alunos.

Responsabilidade Social Organizacional - “É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.” (Adaptado do Instituto Ethos).

Interdisciplinaridade - A consubstanciação dos fundamentos institucionais que dão forma às ações pedagógicas desenvolvidas na Universidade é realizada num ambiente que promove a existência de diálogo e cooperação coordenados entre disciplinas e conhecimentos, visando à realização de sua missão. Em seu planejamento para o quinquênio, a instituição prevê ações integradas das funções universitárias Ensino, Pesquisa e Extensão, a partir da formulação do trabalho docente, célula primária do desenvolvimento da missão institucional, que deverá caracterizar, sempre que possível tais funções em ações práticas, alinhando-as com os eixos integradores definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Conclui-se que um curso de qualidade deve atender aos seguintes requisitos:

- Atender às expectativas da comunidade (interna e externa);
- Ser bem-sucedido nas avaliações de conformidade exigidas pelo MEC.

Para que haja o alcance desses requisitos, faz-se necessária a mobilização dos *stakeholders* e nesse sentido, a presente pesquisa procurou identificar como a avaliação pode servir como espaço de participação para a mobilização dos grupos de interesse envolvidos com a questão da qualidade no ensino de administração. Partimos da premissa de que a adoção de metodologias participativas de avaliação favorece a gestão participativa e, por conseguinte, a obtenção de um referencial de qualidade compartilhado por todos. Nesse sentido, a avaliação centrada nos participantes (WORTHEN, SANDERS, FITZPATRICK, 2004) vem atender a

necessidade de compreensão e retratação das complexidades do Curso de Administração da UNIGRANRIO, respondendo às questões de interesse dos principais envolvidos.

O conceito de gestão participativa está ligado, na origem, às relações entre capital e trabalho. É decorrência do aprimoramento das relações sociais de produção nas quais os trabalhadores conquistam formas de se apropriarem dos saberes produzidos no processo de trabalho. Entretanto, a gestão participativa é encarada por alguns autores como *“forma de transformação, embora não radical, das relações de trabalho”* (PICCININI e JOTZ, 1999, p. 286).

De fato, embora represente um avanço, a gestão participativa não supera as contradições da relação capital-trabalho. No contexto das estratégias de adesão consentida do trabalhador, a abertura de esferas de participação e expressão também funciona como canal de reversão de expectativas e antecipação de dissonâncias podendo servir, portanto, como instrumento do contra-tendência em favor da organização.

A avaliação interna da Universidade ou autoavaliação, se cotejada com a externa, pode gerar um significativo espaço de participação da comunidade. Ao contemplar a missão, valores, visão, identidade e vocação institucional nas dimensões a serem analisadas, a IES produz dados e gera conclusões que são vitais para que ela não se feche em si mesma, nem se limite à tentação da auto-suficiência e do discurso auto-referente.

Um exemplo de avaliação interna é a avaliação participativa, cujo propósito é levar a instituição a definir suas potencialidades e deficiências, a analisar as demandas e necessidades do contexto no qual se insere e definir seu projeto institucional, do qual participam todos os membros relacionados com o objetivo a ser avaliado: a instituição universitária. (CAVALIERI, MACEDO-SOARES, THIOLLENT, 2004, p. 76).

A experiência em relato mostra que a opção metodológica pela SGDI na autoavaliação foi a porta de entrada para outras formas de participação no processo de melhoria da UNIGRANRIO, justamente por aqueles atores que menos têm chances de serem ouvidos: os alunos.

A UNIGRANRIO adotou como estratégia a implantação de um sistema avaliativo que, além de atender às orientações do SINAES, rompeu com o monopólio do aspecto quantitativo, que, às vezes, serve para revestir os dados com um manto de objetividade e neutralidade, ignorando as opiniões e a riqueza da diversidade existente nos vários atores que compõem um processo de avaliação de curso.

A seguir, faz-se uma exposição sobre a metodologia utilizada na pesquisa.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

As pesquisas da Comissão Própria de Avaliação (CPA) caracterizam-se como um estudo exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa. As amostras das pesquisas geralmente correspondem em média mais de 50% da população pesquisada. Conforme chamamos a atenção anteriormente, o MEC estabeleceu um instrumento próprio de avaliação de cursos pautado em parâmetros mínimos de qualidade. Seguindo uma escala de valores, tem-se como “3” o padrão “satisfatório” e acima deste, os conceitos “4” e “5” correspondente ao “plenamente” e excelente”. Significa dizer que os cursos que obtêm conceitos iguais ou superiores a 3 podem ser considerados como de qualidade, segundo os parâmetros oficiais de avaliação externa.

Em relação à avaliação interna a CPA, em parceria com a coordenação de curso adotou o instrumento do MEC como um simulador e construiu um questionário para aferir o grau de

satisfação do alunado em relação ao curso e à IES procurando contemplar as 10 dimensões avaliativas do SINAES.

As variáveis utilizadas na pesquisa de avaliação institucional, na percepção dos alunos, são divididas em: **1)** perfil socioeconômico; **2)** autoanálise; **3)** contexto institucional e **4)** infraestrutura. Estas dimensões foram criadas a partir dos indicadores solicitados pelo SINAES e do questionário socioeconômico do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Quadro 1: Plano de Variáveis por Dimensão Estudada

Dimensões	Variáveis
Perfil Socioeconomico (9 variáveis)	Sexo; Faixa etária; Estado civil; Exerce atividade remunerada; Influência na escolha pelo Curso; Influência na escolha pela UNIGRANRIO; O Curso facilitou a vida profissional; Possui fácil acesso a internet e Local de acesso.
Auto-Análise (5 variáveis)	Horas semanais dedicadas aos estudos; Participação mensal em atividades culturais; Participação em pesquisa/iniciação científica; Participação em atividades de extensão e Participação em atividades de monitoria.
Contexto Institucional (11 variáveis)	Missão Institucional; Disciplinas do Curso; Incentivo do curso na participação em eventos científicos; Planejamento de aula dos professores; Domínio do conteúdo pelo professor; Formas de avaliação aplicada nas diversas disciplinas; Relacionamento professor-aluno; Relacionamento aluno-coordenação; Relacionamento aluno-secretaria; Atendimento na Biblioteca e Imagem pública da UNIGRANRIO.
Infraestrutura (9 variáveis)	Iluminação das salas de aula; Ventilação das salas de aula; Instalações sanitárias; Acesso para portadores de deficiência; Portal UNIGRANRIO; Acervo de livros da Biblioteca; Instalações para leitura e estudo na Biblioteca; Infraestrutura dos laboratórios e Ambiente interno da UNIGRANRIO.
Questão Aberta	Sugestões para melhoria do Curso
Total	35 variáveis

Fonte: Comissão Própria de Avaliação (CPA)

Optou-se em trabalhar com esse instrumento por permitir coletar dados de toda a amostra, pois pelo seu tamanho, principalmente de alunos, seria inviável o uso de entrevistas individuais.

Foi utilizada uma escala *Likert*, para a maioria das variáveis das dimensões de autoanálise; contexto institucional e infraestrutura com seis itens indicando de 1 a 6 o grau de

satisfação dos entrevistados e respostas indicando múltipla escolha para a dimensão perfil socioeconômico e algumas variáveis das dimensões autoanálise e contexto institucional.

Inicialmente à pesquisa, realizamos um processo de sensibilização com os pesquisados, no intuito de mostrar a importância da pesquisa realizada pela CPA e que os resultados são utilizados para constante melhoria da nossa Universidade. A sensibilização e a aplicação do questionário ficam sob a responsabilidade da coordenação de cada curso.

Os dados coletados são informatizados no pacote estatístico **SPSS** (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 16.0 for Windows, no qual realizamos sua apresentação na forma de **distribuição de frequência**.

A presente pesquisa foi realizada em setembro de 2010 na Unidade de Magé, tendo como universo 277 alunos. A amostra foi de 146 alunos, representando um percentual de 52,7% do total.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Em relação à dimensão Perfil Discente observou-se o seguinte resultado: 62,3% são do sexo feminino; 56,9% estão na faixa etária de 16 a 25 anos; 65,1% são solteiros; 76,7% trabalham; 63% afirmam que a influência na escolha pelo curso foi o mercado de trabalho; 31,5% apontam que a escolha pela UNIGRANRIO é devido a sua localização; 79,5% confirmam que o curso tem facilitado sua vida profissional; 92,5% acessam facilmente a internet e 77,4% afirmam que este acesso é feito em suas casas.

Em relação à segunda dimensão Auto-Análise, o perfil das respostas dos estudantes do curso de Administração foi: 83,6% dedicam-se em média 4 (quatro) horas semanais de estudos; 92,5% participam até duas vezes ao mês em atividades culturais; 79,5% não participam de atividades de pesquisa; 71,2% não participam de atividades de extensão e 89,1% não desenvolvem atividades de monitoria.

Na terceira dimensão Contexto Institucional, o perfil das respostas foi: 93,8% afirmam que a UNIGRANRIO tem cumprido sua missão institucional; 69,2% declaram que estão satisfeitos com as disciplinas do curso; 63,7% afirmam que o curso de Administração incentiva na participação de eventos científicos; 67,8% aprovam o planejamento de aula de seus professores; 74,6% estão bem satisfeitos com o domínio de conteúdo demonstrado pelos professores em sala de aula; 67,1% concordam com as formas de avaliação aplicadas nas diversas disciplinas; 81,5% encontram-se satisfeitos no relacionamento com os seus professores; 75,4% sentem-se satisfeitos com o relacionamento mantido com a coordenação do curso; 86,3% estão satisfeitos no relacionamento com a secretaria; 84,2% estão bem satisfeitos com o atendimento recebido na biblioteca e 80,8% estão satisfeitos com a imagem pública da instituição.

Na última dimensão da pesquisa Infraestrutura, o perfil das respostas foi: 76% estão satisfeitos com a iluminação; 76,7% estão satisfeitos com a ventilação nas salas de aula; 78,8% estão satisfeitos com as instalações sanitárias; 49,4% encontram-se satisfeitos com o acesso dado aos portadores de deficiência; 74,6% estão bem satisfeitos com o portal da Instituição; 44,6% estão satisfeitos com o acervo de livros oferecido pela universidade; 82,2% estão satisfeitos com as instalações para leitura e estudo na biblioteca; 65,8% acreditam que existe uma boa infraestrutura nos laboratórios e 74,6% avaliam bem o ambiente interno da Instituição.

6. CONCLUSÃO

Relacionamos a avaliação externa do curso de administração ao processo de autoavaliação onde, como foi visto, vários atores foram mobilizados. Estratégias participativas foram utilizadas com destaque para a busca do envolvimento dos alunos dando-lhes voz e retorno sobre os questionamentos e sugestões que emergiram do processo de coleta e análise dos questionários. A adoção da resposta por carta assinada pelo Reitor e pelo Presidente da CPA endereçada à residência produziu um efeito simbólico interessante: o aluno e eventualmente seu responsável, sendo participados sobre um conjunto de medidas definidas pela universidade a partir de suas reivindicações.

Esse canal direto de comunicação deu força as estratégias mais abrangentes de comunicação, como a dinamização da *Home Page* da CPA, principalmente, na divulgação pública dos resultados, como pode ser conferido em http://www.unigranrio.br/unidades_adm/cpa/resultados.html. O blog é outra ferramenta de comunicação que amplia a transparência e favorece a participação, inclusive nas ações de mobilização para a qualidade dos cursos, como pode ser observado em <http://blogs.unigranrio.com.br/cpa/>.

A obtenção do CC “4” credenciou a CPA a intensificar os instrumentos de participação da comunidade com destaque para a revisão do Regimento Interno para contemplar a representação local (dos campi avançados) na composição da Comissão. Avanço maior obtido através desse resultado foi a implantação de um modelo de tomada de decisão compartilhada. Por esse modelo a IES pactua com os gestores a contratação de metas acadêmicas e financeiras articuladas aos pilares estratégicos do PDI. O planejamento e a execução são cotejados e os resultados avaliados regularmente levando-se em consideração vários insumos, dentre os quais, as informações extraídas dos relatórios quali/quantitativos da CPA. As decisões estratégicas são partilhadas no formato de um Fórum liderado pelo Reitor e composto pelos principais gestores da universidade e do qual a CPA é parte integrante através de um representante. As metas e decisões estratégicas, quando pactuadas no âmbito do Fórum, são reproduzidas no PDI que, dessa forma, é constantemente avaliado e, se necessário, submetido à revisão.

A experiência de articular os resultados da autoavaliação de curso baseada em estratégias com a avaliação externa criou perspectivas políticas para ampliar a esfera de participação de outros segmentos da comunidade nos rumos da avaliação e exerceu influência na gestão institucional com reflexos no redesenho do processo decisório da organização.

Sabemos que a qualidade de um curso não se restringe ao conceito obtido com bases nos referenciais do MEC e que estes não se esgotam na avaliação *in loco*. Embora eles sejam um importante indicador, socialmente reconhecido e legalmente fundamentado, a qualidade de um curso como já dito neste texto, depende de fatores intrínsecos e extrínsecos que devem ser definidos pelos *stackholders* e, neste aspecto, reside a natureza desafiadora de avaliação participativa. Sem querer esgotar o assunto lembramos que algumas questões ainda nos aguçam na perspectiva de novas pesquisas:

- até que ponto podemos mensurar a qualidade do ensino com base na avaliação das condições de oferta?
- Em que medida os critérios e indicadores são validos para contextos educacionais diversos e, portanto, aceitáveis para apontar ou condicionar os caminhos a serem seguidos?

7. BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Rui Otávio de et al. *O que podemos aprender com os cursos 5 A?*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BARNETT, Ronald. *A universidade em uma era de supercomplexidade*. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.
- BARRETO, José Anchieta E. Avaliação: mitos e armadilhas. In: *Ensaio: avaliação e políticas públicas em avaliação*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 1993, v. 1 N.1, p. 45-54.
- BRASIL. Lei nº.10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 15 abr. 2004a. Seção 1.
- CAMPOS, Vicente F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: FCO/UFMG, 1992.
- CAVALIERI, Adriana, MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de, THIOLENT, Michel. *Avaliando o desempenho da universidade*. Rio de Janeiro: Editoria PUC-Rio; São Paulo: Edições Loyola, 2004.
- COSTA, Célia; SILVA, Itamar. Gestão democrática: um projeto em construção. Conferência e trabalhos apresentados no XVI Simpósio Brasileiro de Administração da Educação. *Revista Brasileira de Administração na Educação*, Brasília, v. 9, n. 2, p. 67-79, 1993.
- CROSBY, P.B. *Qualidade é livre: a arte de fazer certa qualidade*, New American Library, 1979
- HOFFMANN, Jussara M.L. Avaliação: mito e desafio-uma perspectiva construtivista. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, 1991.
- JURAN, J. M. *A History of Managing Quality*. Las Vegas: ASQC Quality Press, 1994.
- MIGNOLO, Walter D. *Histórias locais / Projetos Globais: Colonialidade, Saberes Subalternos e Pensamento Liminar*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- NETTO, Edgard C. et al. *Inicinado os conceitos de qualidade total*. São Paulo: Griffo/Pioneira, 1994.
- PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2010-2014. Duque de Caxias: UNIGRANRIO, 2009. (xx p.)
- PICCININI, Valmira C. e JOTZ, Cláudia. Satisfação no trabalho e programas participativos. In: VIEIRA, Marcelo M. F. e OLIVERIA, Lúcia M. B. (orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIBEIRO, Roberto J. *A universidade e a vida atual: Fellini não via filmes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SAUL, Ana M. *Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação do currículo*. São Paulo: Cortez Editora, 2010.
- WORTHEN, Blane.R.; SANDERS, James. R.; FITZPATRICK, Jody.L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.