



UM DISPOSITIVO COGENTE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: uma reflexão teórica sobre a gestão de conhecimento

Francisco Nilton Gomes de Oliveira*

RESUMO

O presente artigo vislumbra discorrer sobre o tema - gestão do conhecimento como um dispositivo cogente no cotidiano das Instituições de Ensino Superior. Essa discussão perpassa na visão de diferentes colaboradores que desdizer-se a temática. O texto foi construído no ambiente virtual da internet, nas seguintes bases de dados: www.scielo.com.br e www.bireme.br e livros. Através de uma leitura exploratória, mediante o exame da folha de rosto, dos índices da bibliografia, das notas de rodapé, da introdução, do prefácio (quando havia), das conclusões e das orelhas do livro, com o objetivo de verificar se a obra tinha o assunto da pesquisa. Houve um debruçar na realização da leitura analítica, cuja finalidade foi ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, de forma que essas possibilitem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa; e por fim, a leitura interpretativa que teve como objetivo relacionar o que o autor afirma com o problema para qual se propõe uma solução.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. IES. Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino superior confrontar-se com um contrassenso. Elas dispõem de ocasiões sem precedentes para poder desfrutar de novos mercados na educação superior. Enquanto que os mercados tradicionais estão mudando acentuadamente, encolhendo ou se tornando intensamente competitivos. Ademais, margens de lucros menores, combinados às

* Pós-Doutor em Educação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor adjunto, nível 2 e Diretor do Departamento de Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Pesquisador do Grupo de Estudos sobre Universidade (GEU/UFRGS). E-mail: niltonoliveira@superig.com.br

exigências de qualidade cada vez maiores dos consumidores de produtos e serviços, estão colocando pressões insuportáveis em muitas empresas.

Esta assertiva também ocorre no setor educacional, composto por organizações de caráter complexas, onde a forma delas poderem se destacar e, principalmente, manter-se competitivas, é a Gestão do seu próprio Conhecimento, que até então foi relegado a outro plano.

A expansão da oferta educacional do ensino superior no Brasil acarretou a necessidade do planejamento para as Instituições de Ensino Superior (IES), pois estas passaram a lidar com a concorrência, que até então não se mostrava relevante para o setor.

As Instituições de Ensino Superior (IES) passaram a atuar em um ambiente desconhecido, tendo que utilizar práticas que, embora muito utilizadas por setores habituados com a concorrência, não faziam parte do cotidiano destas Instituições. Antes da expansão, as IES não agiam estrategicamente por não se sentirem ameaçadas pela concorrência, sendo, então, desnecessário o desenvolvimento de um planejamento, considerando que uma gestão estratégica só se justifica em um setor competitivo, tornando-se necessária em um ambiente no qual a concorrência se mostre significativa e ameaçadora para as Instituições de Ensino Superior (IES)

A Instituição de Ensino Superior (IES) terá que definir as políticas acadêmicas, administrativas e sociais como forma de se fazer atuante no processo de educação e formação profissional e sensível aos problemas da comunidade.

Desse modo, a qualificação técnica somada com a qualificação social reafirma a missão na produção e na difusão do conhecimento das IES, assim como o compromisso com o avanço e as transformações tecnológicas e do conhecimento.

Desta forma, percebe-se a grande esfinge que elas têm de utilizar as tecnologias de conhecimento existentes (estrutura básica de computação; redes; sistemas de informação; internet; intranet, entre outras) de forma a integrar e processar o conhecimento que está espalhado por toda a organização, seja este tácito ou explícito. Nessa perspectiva vê-se a necessidade de um modelo de gestão de conhecimento que corresponda às expectativas acima citadas, e assim tornar as Instituições de Ensino Superior – IES mais competitivas.

O conhecimento sempre foi importante, desde os tempos mais remotos até os dias de hoje. No passado, o conhecimento era restrito a poucas pessoas, tornando-o uma fonte de poder, e fazendo com que o homem que o possuísse em maior quantidade se destacasse dos demais. Atualmente, o conhecimento continua sendo fonte de poder, pois a riqueza proveniente da inovação é muito grande, ao agregar o conhecimento às pessoas, produtos e

serviços oferecidos, cria-se um aumento no valor dos mesmos, aumentando também o valor das organizações.

Observa-se que há significativas mudanças em todas as áreas da economia, e a educação mundial vem enfrentando situações difíceis de ordem operacional, econômica e financeira.

Isto se deve entre outros aspectos, ao surgimento de novas tecnologias para gerenciamento de informação, ao novo ambiente empresarial, dinâmico, aberto e competitivo, às novas formas de organizações, mais flexíveis e atuando em rede e à nova ordem geopolítica mundial, aberta e volátil.

Deste ponto de vista, uma IES Inovadora deve ter como projeto institucional não apenas a resposta a demandas locais e regionais, reais ou presumíveis, mas sua própria capacitação como agente fomentador de uma cultura na qual distintos grupos sociais se reconheçam, a despeito de seus interesses específicos, e reconheçam na pesquisa científica e tecnológica uma das chaves para seu desenvolvimento comum. Produzir conhecimento e torná-lo acessível é o objetivo da universidade; o ensino é uma forma de efetivar este acesso. É através dele que as pessoas aprendem a transformar conhecimento e informação em comportamentos, ou seja, aprendem a utilizar o conhecimento nas diferentes circunstâncias da prática social.

O ensino, portanto, é a forma, por excelência, através da qual o conhecimento se legitima como mediação para o homem construir sua condição de existência, no contexto histórico-social em que ela se manifesta. A gestão do conhecimento é um dispositivo facilitador para aproximar-se as transformações que impingem em novos paradigmas do conhecimento no século XXI.

Partindo dessa premissa, o presente paper objetiva discutir cenários sobre modelos de gestão de conhecimentos como forma ferramentas indispensáveis nos gerenciamentos das Instituições de Ensino Superior-IES.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: DISCUSSÕES E PRÁTICAS POSSÍVEIS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Para Druker (2000) a característica mais marcante da evolução da sociedade é de que o conhecimento é o principal recurso das empresas. Sveiby (2005) ressalta que o valor das empresas deixou de estar relacionado aos bens tangíveis, como prédios e máquinas, passando a ser cotado a partir de seus ativos intangíveis.

Segundo Oliveira (2014) a dinamicidade que o desenvolvimento científico-tecnológico imprime aos processos produtivos e sociais muda radicalmente esta modalidade de formação, definida a partir da rigidez taylorista/fordista. As mudanças muito rápidas passam a exigir atitudes diferentes com relação ao conhecimento.

Quanto mais se simplificam as tarefas, mais se exige conhecimento do profissional e não mais relativo ao saber-fazer, cada vez menos necessário. A formação profissional neste cenário passa a exigir capacidade para lidar com a incerteza, com a novidade e para tomar decisões rápidas em situações inesperadas. As IES necessitam lidar com essas novas perspectivas de mercado. (OLIVEIRA, 2014).

A posse destas características é que vai definir o ingresso e a permanência no mundo do trabalho, o que cada vez mais depende de diferenciação e sofisticação de trajetórias, a partir de uma base comum de conhecimentos. A uniformidade decorrente da certificação escolar, complementada pela formação profissional, adquirida em cursos técnicos ou superiores, que assegurou às antigas gerações o ingresso e a permanência no emprego, já não é mais suficiente.

Nesta nova concepção, o ensino superior toma a formação geral como estratégia para enfrentar a dinamicidade das mudanças no mundo do trabalho; ao mesmo tempo, adota a flexibilização dos percursos como estratégia de empregabilidade. Com a flexibilização, as Instituições de Ensino Superior livram-se do engessamento decorrente dos currículos mínimos, de modo a assegurar autonomia na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização de cada curso. De modo geral, há uma tendência ao enxugamento dos cursos, devendo-se evitar o seu prolongamento desnecessário, uma vez que a formação profissional não se encerra apenas se inicia no ensino superior; sua complementação vai se dando ao longo da vida social e produtiva. (OLIVEIRA, 2014).

Fleury e Oliveira Jr. (2002) observam que os investimentos nos ativos intangíveis crescem mais rápido do que os investimentos nos ativos físicos ou tangíveis. Segundo os autores, o conhecimento desempenha um papel central e estratégico nos processos econômicos.

A globalização da sociedade e o avanço tecnológico trouxeram transformações profundas nos cenários, econômico, político e social. É preciso acompanhar as mudanças para vencer os desafios trazidos pelo ambiente, tais como, o aumento da competitividade, o aumento da demanda por qualidade, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e as inovações tecnológicas. (OLIVEIRA, 2005).

Nesta acepção a Gestão do conhecimento é uma ferramenta cogente para as IES lidarem com esses novos cenários de mudanças no mundo contemporâneo estão presentes no cotidiano da sociedade.

A Gestão do Conhecimento é uma atividade gerencial voltada a desenvolver ações, de forma estruturada, com o objetivo de utilizar o conhecimento organizacional, empregando instrumentos metodológicos, por meio da captação, criação, depósito, distribuição, transferência, reutilização e transformação do conhecimento existente em prol da organização. (OLIVEIRA, 2005).

A Gestão do Conhecimento é um dos motes mais arraoados atualmente entre acadêmicos, empresários e consultores que se atentam com o futuro das organizações. Crer que a utilização da gestão do conhecimento possa melhorar o desempenho organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES), sendo um caminho dinâmico, que agrega o conhecimento ao produto ou serviço por elas oferecido, e principalmente aumentar o valor dos ativos intangíveis.

Neste contexto, as instituições de ensino superior têm um papel fundamental, pois agem como fonte geradora e disseminadora de conhecimento. Na era do conhecimento, as IES têm papel importante na formação de líderes reflexivos, pois é através da reflexão que o executivo pode se questionar a respeito dos significados construídos ao longo de sua vida, habilitando o gestor a lidar com diferentes situações do mundo competitivo.

Há algumas IES que se preocupam em apenas passar informação, mas não percebem se está realmente ocorrendo aprendizagem que gera ampliação do conhecimento, porém, quando seus alunos chegam ao mercado de trabalho não conseguem ser inseridos pelo fato de não ter desenvolvido as competências essenciais para se tornarem profissionais altamente qualificados.

É preciso sair do padrão da IES que simplesmente formam pessoas, mas sim, entrar no padrão que prepara profissionais competentes capazes de atuar no mercado de trabalho, com senso crítico e com responsabilidade social. A busca de métodos e técnicas dinâmicas de aprendizagem é uma forma de fazer com que os alunos participem da aula e adquiram e troquem conhecimento, transformando a sala de aula em encontro de aprendizagem extremamente prazeroso.

As IES não devem ser vistas apenas como empresas que têm o objetivo de gerar renda. Há acima de tudo, uma função maior, a questão social, onde existe a preocupação em proporcionar melhorias no desenvolvimento pessoal e profissional da comunidade como um todo.

Ao capacitar pessoas para exercerem cargos e funções em uma organização, além de obter vantagem competitiva, a IES está colaborando para o desenvolvimento econômico da região onde está inserida.

A Gestão do Conhecimento é capaz de agregar valor às funções desempenhadas pelas Instituições de ensino superior. Desta forma, a gestão de conhecimento em IES assume a importância, que justifica uma análise que visa desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento para IES com objetivo gerar competitividade individual e organizacional..

Ao estabelecer a ligação entre o ato pedagógico e o negócio educacional, a Gestão do Conhecimento atualiza a atitude moderna dos administradores de IES. Estudar Gestão do Conhecimento nas IES, portanto, é contribuir para a formulação de novos conhecimentos no processo de aperfeiçoamento e evolução do estado-da-arte em gestão moderna de IES. (OLIVEIRA, 2005)

Fleury, A. e Fleury, M. (2005, p. 22) apresentam a seguinte definição em relação a IES como Organização:

A Universidade, como instituição, está inserida na era organizacional. Como as demais organizações, atingiram, ao longo do tempo, um grau de complexidade significativo, obrigando os seus administradores a rever suas funções e apresentar propostas para acelerar o seu desenvolvimento.

Essa realidade é comum às IES brasileiras, e não são poucos os estudiosos que buscam analisar e criticar as suas estruturas, apresentando propostas que as tornem mais ágeis e mais capazes de incorporarem as novas tecnologias, colocando-se na vanguarda desse processo de transformação rápida e complexa, que é próprio do mundo em que vivemos.

Se, por um lado, as organizações não-educacionais já se conscientizaram de que a interação entre os elementos da relação cliente/mercado/produto é fundamental para a sua sobrevivência, a maioria das Universidades brasileiras ainda não venceu a etapa de sensibilização da comunidade acadêmica, no que se refere a essa questão.

No fato da IES, existe uma tradição administrativa muito rígida que cumpre superar. Os especialistas dessas instituições ainda relutam em aceitar algumas relações como: dinheiro/educação; aluno/cliente: conhecimento/produto, esquecendo-se de que todo sistema educacional é sustentado financeiramente com dinheiro público ou privado.

Segundo Oliveira (2014) o que se constata é uma estrutura de gestão nas IES bem burocrática, rígida e engessada, com modelos administrativos bem incipientes e um organograma de serviços bem pesado. O modelo quase sempre é verticalizado. A

infraestrutura ainda é precária e ultrapassada nos procedimentos operacionais e nos novos parâmetros que são exigidos na avaliação do INEP/MEC, no que diz respeito aos indicadores: organização didática, corpo docente e instalações físicas.

Por esta razão, é provável que o início do processo de implantação requeira uma dose de imposição por parte da alta gestão (Mantenedores). Estes devem ser capazes de selecionar pessoas habilitadas para executar as principais tarefas do planejamento, criando uma estrutura administrativa que viabilize a implantação da estratégia, além de prever os recursos financeiros necessários para implantação da IES.

Para Franco (1997) as IES devem se modernizar estrategicamente no que concerne ao tripé ensino, pesquisa, extensão e nas dimensões acadêmicas e administrativas. Outro aspecto relevante é que as Instituições têm encontrado dificuldades em conduzir ações e estratégias de planejamento acadêmico e administrativo por falta de gestores mais preparados para o seu exercício funcional no cargo que ocupam dentro da IES.

Essa realidade é comum às IES brasileiras e não são poucos os estudiosos que buscam analisar e criticar as suas estruturas, apresentando propostas que as tornem mais ágeis e mais capazes de incorporarem as novas tecnologias, colocando-se na vanguarda desse processo de transformação rápida e complexa, que é próprio do mundo em que vivemos..

As IES têm a questão social como função maior onde deve existir a preocupação em proporcionar melhorias no desenvolvimento pessoal e profissional da comunidade como um todo. Ao capacitar pessoas para exercerem cargos e funções em uma organização, além de obter vantagem competitiva, a IES está colaborando para o desenvolvimento econômico da região a qual está inserida.

Adequada elaboração e gestão deste processo, através de cursos, capacitações e seminários; gerar superávit nas atividades fins que garantam o reinvestimento na formação e qualificação institucional; buscar otimização na utilização dos recursos financeiros da Instituição e firmar-se como uma IES inovadora é primordial para a comunidade regional e local. A inovação deverá ser um diferencial marcante, identitário para as IES. (OLIVEIRA, 2014)

Na qualidade de formação, faz-se necessário às Instituições de Ensino Superior - IES investir na autonomia intelectual que impacte de maneira empreendedora nos ambientes multiculturais e no desenvolvimento da sociedade.

As IES têm padecido em manter-se no mercado educacional, face às diversas exigências norteadas através dos SINAES¹ e por inúmeras portarias, dentre elas a portaria de nº40/2007 do Ministério da Educação – MEC/INEP, que concebem parâmetros técnicos avaliativos para autorização de IES e curso, reconhecimento e renovação de reconhecimento.

Os instrumentos de avaliação primam por uma melhor qualidade no ensino superior no Brasil, todavia essas empresas de pequeno porte não acompanham a qualidade que se é exigida na educação superior, a maior problemática requer num modelo de gestão claro, planejamento estratégico e material humano habilitado, conhecedor da legislação da educação superior e da administração universitária.

Neste itinerário a Gestão do Conhecimento tem sido foco dos estudiosos da administração. As pesquisas e aplicações geralmente acontecem no âmbito empresarial, voltada para a perspectiva da Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento Organizacional. (OLIVEIRA, 2005).

Há a necessidade de um modelo capaz de melhorar o nível intelectual das pessoas que estudam nas IES, que proporcionem um diferencial que colabore para um melhor posicionamento no mercado. É importante que haja a identificação e caracterização de gerenciamento do conhecimento dentro das salas de aula, pois este tipo de pesquisa constitui uma fonte de informações que pode ser utilizada para o desenvolvimento de um modelo gerencial baseado no conhecimento, que gere alavancagem da produtividade, criatividade e desenvolvimento intelectual dos alunos (SCHWARTZMAN, 2006).

As Instituições de Ensino Superior têm como foco principal formação de profissionais por meio do conhecimento científico, e é responsável, em suas atividades, pela criação, transferência, disseminação, e compartilhamento de conhecimento, em grande escala, sejam realizando tarefas de ensino, pesquisa ou extensão, o que torna o ambiente acadêmico o lugar ideal para o estudo da gestão do conhecimento. Tecer sobre essas discussões geram mecanismos às Instituições de Ensino Superior a lidarem com as inúmeras demandas que surgem no mercado educacional.

Devendo as IES buscar se modernizarem nos seus processos de gestão como uma forma de sobrevivência. Dentre esta se coloca a gestão do conhecimento como um dispositivo indispensável para o êxito nos processos de gerenciamento administrativos, bem como na qualidade do ensino, pesquisa e extensão destas IES.

¹ **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES: Bases para uma Nova proposta da Educação Superior** apresenta uma síntese dos estudos realizados pelos membros da Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior (CEA), designada pelas Portarias MEC/SESu número 11 de 28 de abril de 2003.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA, ÁREA DE ESTUDO E POPULAÇÃO ALVO

O presente estudo se caracteriza através de uma pesquisa bibliográfica que é evidenciada por Demo (1991), quando afirmam que a mesma abrange toda bibliografia já tornada pública com relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais, filmes e televisão.

Concluem as autoras que a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates, que tenham sido transcritas por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Para Cervo e Bervian (1983, p. 55), a pesquisa bibliográfica, embora possa ser realizada independentemente, constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procurar resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar, salientando que a mesma procurar um problema e parte de referências teóricas publicadas em documentos e sua aplicação busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

3.2 DEFINIÇÕES DE FONTES BIBLIOGRÁFICAS E PALAVRAS CHAVES

Foram investigadas as seguintes fontes bibliográficas: obras referenciais, periódicos científicos, periódicos de indexação e de resumo utilizando as seguintes palavras: gestão do conhecimento, ensino superior e IES, bem como atreves de bases de dados: www.scielo.com.br e www.bireme.br e livros. Através de uma leitura exploratória, mediante o exame da folha de rosto, dos índices da bibliografia, das notas de rodapé, da introdução, do prefácio (quando havia), das conclusões e das orelhas do livro, com o objetivo de verificar se a obra tinha o assunto da pesquisa

3.3 COLETAS DE DADOS

Foram organizados em forma de fichário, começando pelo nome do autor, título de obra e pelo assunto. Depois, realizada a leitura do material obedecendo quatro tipos de leitura, como seja: exploratória, seletiva, analítica e interpretativa.

3.4 ANÁLISES DE DADOS

A leitura exploratória foi feita mediante o exame da folha de rosto, dos índices da bibliografia, das notas de rodapé, da introdução, do prefácio (quando havia), das conclusões e das orelhas do livro, com o objetivo de verificar se a obra tinha o assunto da pesquisa como sugere Demo (1985, p. 63).

Após a realização da leitura exploratória, procedeu-se uma seleção, ou seja, identificou-se, de fato, se o material analisado interessava à pesquisa comparando com os objetivos da pesquisa.

No terceiro passo foi realizada a leitura analítica onde a finalidade foi de ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa.

Para a finalização, houve a leitura interpretativa que teve como objetivo, relacionar o que o autor afirma com o problema para o qual se propõe uma solução

3.5 MATERIAL

O material utilizado durante a elaboração do papear foi computador, *internet (e-mail eletrônico e sites de busca)*, *pen drives*, CD, fotocópias, livros, revistas científicas e CD de anais de congressos científicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria dos conceitos de Gestão de Conhecimento encontrados na literatura é referente ao conhecimento organizacional. São raras as iniciativas de desenvolvimento de gestão do conhecimento no ambiente acadêmico, nas atividades de pesquisa e ensino, embora seja possível encontrar alguma literatura a respeito, a sua maioria é sob a perspectiva da tecnologia da informação.

Os sujeitos também estão procurando desenvolver conhecimento no intuito de buscar melhoria na qualidade de vida. A exigência do mercado de trabalho para contratação de

profissionais qualificados intensifica a procura por cursos de graduação e até mesmo de pós-graduação, conseqüentemente, o número de Instituições de Ensino Superior (IES) desenvolvendo atividades voltadas para atender este mercado também tem crescido consideravelmente.

Neste mercado a competitividade é crescente. Para vencerem a concorrência e desenvolverem seu papel de disseminadora de conhecimento, se destacando das demais, é preciso envolver as pessoas e incentivar a construção de um raciocínio produtivo, promover a utilização do conhecimento que elas possuem para desenvolver novos conhecimentos. Partindo desse itinerário a educação superior torna-se mais eficaz no mercado, bem como contempla modelos necessários para sua sobrevivência.

A COGENT DEVICE IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: a theoretical reflection on knowledge management

ABSTRACT

This position paper aims to discuss the subject - knowledge management as a cogent device in the daily life of Higher Education Institutions. This discussion allows different perspectives of researchers who dialogue about this subject. The text was constructed in the virtual environment of the Internet, using the following databases: www.scielo.com.br and www.bireme.br and books. There was too much attention in the realization of an analytical reading, whose purpose was to organize and to summarize the information contained in the sources, in a way that it was possible to obtain answers to the research problem.

Keywords: Knowledge management. IES. Higher Education.

REFERÊNCIAS

CERVO, L.A.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência.** São Paulo: Atlas, 1985.
_____. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Aprendizagem e inovação organizacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

FLEURY, M.; OLIVEIRA Jr. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, M. E. D. P. (Org.). **Universidade, pesquisa e inovação**: o Rio Grande do Sul em perspectiva. Passo Fundo: Ediupf; Porto Alegre: Edipucrs, 1997.

OLIVEIRA, João Batista Araújo e. **A empresa Inteligente**. Porto Alegre: Ortiz, 2005.

OLIVEIRA, Francisco Nilton Gomes. **Cenários e determinantes na educação superior no Brasil**. Santa Maria: CRV, 2104.

SCHWARTZMAN, S. A revolução silenciosa do ensino superior. In: Durham, E.; Sampaio, H. (Orgs.) **O Ensino Superior em Transformação**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior (NUPES/USP), 2006.

SISTEMA Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES: **Bases para uma Nova proposta da Educação Superior apresenta uma síntese dos estudos realizados pelos membros da Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior (CEA)**, designada pelas Portarias MEC/SESu número 11 de 28 de abril de 2003.