



AVALIAÇÃO E INOVAÇÃO EM UNIVERSIDADES
BRASILEIRAS: O (DES)ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DAS CPAS E OS DESAFIOS DA
QUALIDADE TRANSFORMADORA

Thiago Henrique Almino Francisco

<http://dx.doi.org/10.18616/interfaces05>

IA: INOVAÇÃO COMO DIRETRIZ ESTRATÉGICA NA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: A CPA E OS CAMINHOS PARA A GOVERNANÇA DA QUALIDADE

A inovação e a garantia de qualidade figuram como pilares estratégicos para a sustentabilidade das instituições de ensino superior (IES), especialmente em contextos marcados por profundas transformações tecnológicas, sociais e regulatórias. Nessa perspectiva, as Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) emergem como atores relevantes, ainda que pouco reconhecidos, na interseção entre avaliação institucional e cultura inovadora. Apesar da centralidade dessas comissões nos sistemas internos de qualidade, observa-se que sua atuação permanece, muitas vezes, limitada a uma dimensão político-institucional, desvinculada das agendas técnicas e inovadoras das universidades.

A literatura nacional e internacional, que fundamenta essa reflexão, aponta caminhos consistentes. De um lado, a ISO 56002 (ABNT, 2019) tem sido referência na discussão sobre normalização da inovação e desenvolvimento de competências, visto que destaca a necessidade de governança para a inovação como um processo estratégico. Autores como López-Mielgo, Montes-Peón e Vázquez-Ordás (2009), Bon e Mustafa (2013), Eriksson (2014), Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015), Caetano (2017), Li *et al.* (2018), Hyland e Karlsson (2021) salientam que o desenvolvimento de competências para a inovação exige ambientes organizacionais propícios à criatividade, à experimentação e à gestão de riscos, apoiados por lideranças alinhadas à cultura institucional. Esses autores convergem na ideia de que a normalização não só estrutura o processo inovativo, como também amplia a capacidade adaptativa e colaborativa das organizações, uma vez que fortalece sua inserção no ecossistema produtivo e seu compromisso com a sustentabilidade, conforme reforçado por Sahoo (2019) e Anttila e Jussila (2019).

Do outro lado, a avaliação institucional, com base nas contribuições de Ewell (2001; 2002; 2008; 2009; 2010), Banta *et al.* (1996), Arum e Roksa (2011) e Altbach (2003), revela-se um espaço propício à inovação

quando compreendida como ferramenta de análise crítica, planejamento estratégico e transformação organizacional. A conexão entre resultados de aprendizagem, empregabilidade e o papel social da universidade aponta para uma abordagem sistêmica, capaz de alinhar o desempenho institucional à formação de competências inovadoras. No Brasil, autores como Dias Sobrinho (2004; 2010a), Ristoff (2011) e Queiroz (2014) trazem contribuições importantes ao problematizar a trajetória da avaliação institucional como prática cultural e regulatória. Ainda que haja críticas às interfaces regulatórias do processo avaliativo, de acordo com Barreyro e Rothen (2006) e Ribeiro (2015), também se reconhece seu potencial estratégico para promover inovação e alinhar-se às exigências de qualidade e *accountability*, como sinalizado por Duarte *et al.* (2022).

Nesse contexto, o papel das CPAs merece um novo olhar. A partir das contribuições de Silva (2018), Azevedo *et al.* (2019), Ferreira *et al.* (2020) e Rodrigues *et al.* (2021), percebe-se que tais comissões podem assumir protagonismo ao fomentar programas de formação docente, qualificação dos processos de ensino-aprendizagem e articulação com projetos institucionais de inovação. A CPA pode ser entendida como elo entre avaliação, estratégia e transformação institucional, sobretudo quando se conecta à governança universitária. Contudo, para que isso ocorra, é necessário superar o viés operacional e burocrático que ainda marca sua atuação em muitas IES.

Segundo indica Sabzalieva *et al.* (2021), repensar o papel das CPAs significa investir em formação continuada, ampliar sua autonomia política e integrar seus resultados aos ciclos de planejamento e inovação institucional. Isso implica consolidar uma cultura organizacional capaz de transformar os achados da avaliação em ações estruturantes, de modo a promover ambientes mais ágeis, colaborativos e alinhados aos objetivos estratégicos das instituições. O desafio está em reconhecer que a inovação não é apenas uma competência técnica, mas também um imperativo institucional, profundamente conectado à missão pública da universidade e à sua responsabilidade social.

Diante disso, a articulação entre normalização da inovação, desenvolvimento de competências e avaliação institucional pode, de fato, transformar o lugar da CPA dentro das IES. Essa integração contribui para o aprimoramento

dos mecanismos de garantia de qualidade e para o fortalecimento da cultura de inovação, da governança estratégica e do protagonismo institucional perante as exigências contemporâneas do ensino superior.

O DESAFIO DAS CPAS NO ECOSISTEMA DA INOVAÇÃO UNIVERSITÁRIA: ENTRE A CONVENIÊNCIA E A CAPACIDADE TÉCNICA

No cenário contemporâneo das universidades brasileiras, as CPAs assumem um lugar paradoxal: embora estejam no centro da estrutura de governança da qualidade, ainda enfrentam desafios significativos para integrarem-se de forma ativa e estratégica às agendas de inovação institucional. Em um contexto no qual a norma ISO 56002 (ABNT, 2019) propõe um novo paradigma para o desenvolvimento de competências voltadas à inovação — sejam elas de natureza transversal, voltadas à conveniência organizacional, ou técnicas, relacionadas a processos de desenvolvimento e execução —, as CPAs parecem, muitas vezes, estar mais ancoradas na lógica burocrática do que inseridas no cerne inovador das universidades.

A análise de um conjunto expressivo de universidades de todas as regiões do país, reconhecidas por sua qualidade formal nos processos avaliativos externos, revela nuances dessa dinâmica. Em termos de competências de conveniência, as CPAs têm demonstrado desempenho mais robusto em elementos como articulação política, formação de equipes e documentação de resultados — pontos que ressoam com a literatura de Dias Sobrinho (2004; 2010b), Barreyro e Rothen (2006) e Curi (2011) ao indicarem a centralidade das práticas institucionais no fortalecimento da cultura avaliativa. Há uma percepção evidente de que essas comissões se consolidaram como instâncias políticas relevantes no interior das universidades, frequentemente legitimadas pelas gestões institucionais, mas ainda distantes das decisões operacionais vinculadas à inovação.

Os relatos dos participantes reforçam essa leitura. A CPA é percebida como um espaço de representação formal, com limitado poder decisório, sobretudo em questões que envolvem experimentação e desen-

volvimento de novos processos. O envolvimento com práticas de inovação ocorre, frequentemente, de forma tangencial, restrito ao fornecimento de dados e relatórios e sem autonomia ou protagonismo nos processos estratégicos. Há um reconhecimento tácito do papel da CPA como responsável pela consolidação documental da avaliação institucional, mas a ausência de estímulo à apropriação reflexiva desses dados para fins de inovação evidencia uma lacuna estrutural no desenho de sua atuação.

No que se refere às competências técnicas — aquelas voltadas à gestão da inovação, à implementação de projetos, às metodologias de cocriação e à orientação estratégica —, o quadro é ainda mais desafiador. Os dados apontam para níveis bastante limitados de domínio e atuação das CPAs nessas áreas. As competências técnicas aparecem como subdesenvolvidas, em desalinho com as exigências de um ecossistema inovador que demanda agilidade, visão estratégica e participação interdisciplinar. A reflexão proposta por Altbach (2003) sobre a exigência de articulação entre qualidade, inovação e cooperação institucional parece encontrar aqui um ponto crítico: as CPAs ainda estão aquém da inserção esperada em processos que exigem ação transformadora.

Essa assimetria entre competência política e competência técnica pode ser interpretada à luz das funções historicamente atribuídas à CPA dentro do modelo brasileiro de avaliação. Embora legalmente institucionalizadas como instâncias articuladoras da autoavaliação e da melhoria contínua, elas ainda operam com foco excessivo em obrigações formais ao se tornarem, em muitos casos, espaços de reatividade mais do que de proposição. A tendência é que permaneçam circunscritas à produção de relatórios e a sistematizações, sem transitar para territórios mais desafiadores, como a formulação de estratégias de inovação institucional.

Ainda assim, há sinais de possibilidades futuras. Alguns participantes reconhecem que, mesmo que a CPA ainda esteja aquém das exigências técnicas para protagonizar a inovação, há margem para evolução — desde que haja engajamento institucional, incentivo claro e valorização de sua função na construção da cultura organizacional. Ao sugerirem a formalização da relação entre a CPA e os setores estratégicos de inovação, os depoimentos reforçam a necessidade de estruturar fluxos, indicadores

e critérios que vinculem a avaliação institucional às diretrizes inovadoras, como propõem Silva (2018), Ferreira *et al.* (2020) e Rodrigues *et al.* (2021).

A análise das competências mais destacadas — como a capacidade de produção autônoma de conhecimento e a de documentar resultados estratégicos — mostra que a CPA possui uma base importante para contribuir com os processos inovadores. No entanto, essa base precisa ser expandida para além do domínio documental e político, a fim de alcançar a dimensão de gestão estratégica e técnica, capaz de gerar transformação nos processos pedagógicos e administrativos. Esse é um desafio de cultura institucional e também de reconfiguração dos papéis desempenhados por atores da avaliação.

É nesse sentido que emerge a categoria central dos dados qualitativos: o aprimoramento das competências das CPAs como condição *sine qua non* para sua participação protagonista na inovação universitária. Esse aprimoramento não depende apenas de formação técnica, mas também de um movimento mais profundo de integração simbólica e estrutural da avaliação ao planejamento e à governança. A CPA deve deixar de ser percebida como uma comissão burocrática e passar a ser compreendida como um ativo institucional, um ponto focal entre a qualidade e a inovação.

Em suma, a cultura de inovação que se deseja construir nas universidades brasileiras exige mais do que indicadores formais e cumprimento de normativas; requer um ecossistema de gestão no qual os resultados da avaliação institucional alimentem decisões estratégicas, inspirem práticas docentes e orientem as conexões com o setor produtivo e a sociedade. Nesse contexto, fortalecer as CPAs — do ponto de vista político, técnico e simbólico — além de desejável, é essencial para um sistema de ensino superior que aspire à excelência e à relevância transformadora no século XXI.

INSERINDO A CPA NO CORAÇÃO DA INOVAÇÃO UNIVERSITÁRIA: CAMINHOS POSSÍVEIS PARA UMA NOVA CULTURA AVALIATIVA

Os dados analisados até aqui revelam uma realidade inquietante: mesmo em universidades bem avaliadas nos processos externos de regula-

ção, as CPAs ainda operam, majoritariamente, a partir de lógicas de conveniência política, de maneira que demonstram limitações significativas no desenvolvimento de competências técnicas voltadas à inovação. Essa constatação aponta para uma dissonância estrutural, ou seja, as CPAs, que deveriam funcionar como vetores de inteligência institucional, frequentemente ocupam uma posição periférica nos processos inovadores e, assim, limitam-se à produção de relatórios e diagnósticos com pouca incidência estratégica.

Diante disso, torna-se indispensável repensar o papel dessas comissões dentro da arquitetura institucional universitária. O desafio que se impõe não é apenas o de reposicionar a CPA como um componente técnico da engrenagem avaliativa, mas também de estabelecê-la como um ator político para induzir transformações por meio da cultura da inovação. Como indicam Banta *et al.* (1996), Altbach (2003), Arum, Roksa e Cho (2011) e, no Brasil, Dias Sobrinho (2004; 2013) e Ristoff (2011), é no entrelaçamento entre avaliação, planejamento e inovação que reside o potencial estratégico das universidades contemporâneas.

Nesse sentido, o primeiro passo parece ser o de reconfigurar institucionalmente os espaços de atuação da CPA, para garantir que os resultados produzidos por suas análises sejam sistematizados em relatórios técnicos e efetivamente socializados em fóruns legitimados pela governança universitária. A visibilidade dos dados e a autonomia na sua apresentação não são meras formalidades, já que constituem prerrogativas essenciais para consolidar a autoridade política da comissão e sua inserção nos processos decisórios da instituição.

Simultaneamente, é necessário assegurar que as CPAs disponham de autonomia para desenvolver e aplicar seus próprios instrumentos e suas metodologias de autoavaliação, alinhadas ao perfil e à identidade da instituição. Essa autonomia técnica deve ser acompanhada da criação de condições objetivas — recursos, formações, infraestrutura — que permitam à comissão ampliar sua capacidade analítica e atuar como núcleo de inteligência organizacional.

Porém, protagonismo institucional não se constrói apenas com instrumentos: ele exige relações. Para tanto, as CPAs precisam estar inseri-

das nos processos de sensibilização e escuta junto aos segmentos que compõem a vida universitária. Mais do que mera representatividade formal, é necessário que esses grupos possuam voz ativa nas discussões sobre missão, planejamento e, sobretudo, inovação. Isso exige que a CPA transite não só nas dimensões avaliativas, mas também nos espaços estratégicos da gestão universitária.

Para que esse trânsito seja efetivo, deve-se investir na formação técnica e política dos membros da comissão. Essa formação não pode ser episódica, e sim permanente e articulada com os programas institucionais de desenvolvimento profissional. Profissionalizar o trabalho da CPA é, portanto, mais do que assegurar carga horária ou uma sala física equipada — trata-se de reconhecer sua centralidade na mediação entre avaliação e transformação institucional.

Ao mesmo tempo, é preciso estimular, dentro das universidades, ambientes institucionais que promovam o debate contínuo sobre avaliação e inovação. Esse exercício deve ser fomentado por eventos internos, fóruns de discussão e redes colaborativas que reconheçam a avaliação como prática pedagógica e política, como defendem Dias Sobrinho (2004) e Duarte *et al.* (2022). Nesses ambientes, as CPAs podem contribuir com dados, análise crítica e proposições estruturadas que dialoguem com o planejamento e com a inovação.

Outro elemento essencial para essa integração é garantir a presença ativa dos membros da CPA em instâncias colegiadas e núcleos voltados à inovação institucional. A participação em comitês de transformação digital, laboratórios de práticas inovadoras ou grupos intersetoriais permite que a comissão articule sua expertise avaliativa com demandas emergentes da educação superior contemporânea. Para isso, é fundamental que as universidades reconheçam formalmente o lugar da CPA nesses processos e incentivem sua atuação.

Nesse mesmo horizonte, a formação dos membros da comissão deve incluir também os marcos conceituais e práticos da inovação. Trata-se de capacitá-los para compreender os modelos de gestão inovadora, as metodologias ágeis, os ecossistemas colaborativos e os referenciais normativos como a ISO 56002 (ABNT, 2019). Ao dominar essas ferramentas, a CPA

amplia sua inserção nos espaços estratégicos e passa a contribuir diretamente com os ciclos de inovação institucional.

Tal movimento será incompleto, entretanto, se os resultados produzidos pelas avaliações internas continuarem sendo subutilizados. É fundamental que os dados e as análises sistematizadas pela CPA sirvam de insumo direto para a construção de projetos de inovação pedagógica, curricular e organizacional. Isso exige uma inversão cultural: deixar de ver os relatórios como fim e assumir seu papel como meio para reestruturações substanciais. Somente assim a avaliação se torna um processo dialógico, integrado e estratégico.

Enfim, tudo isso exige continuidade. A formação permanente da CPA, associada à institucionalização de sua participação nos projetos inovadores, é condição para que sua atuação se desloque do plano burocrático para o protagonismo transformador. É por meio dessa dinâmica que se constrói uma cultura de inovação sustentada por diagnósticos sólidos, escuta ativa e decisões bem fundamentadas. Afinal, como salientado por autores como Verhine (2015), não há inovação institucional autêntica sem uma base avaliativa consistente e crítica.

Portanto, a universidade que deseja consolidar uma cultura inovadora precisa, antes de tudo, reinventar a forma como trata sua comissão de avaliação. Trata-se de atribuir-lhe o papel que lhe é devido: o de catalisadora de um movimento institucional que articula inteligência coletiva, legitimidade política e inovação estratégica. Esse é o caminho para que a CPA deixe de ser apenas guardiã da conformidade e passe a ser a guardiã da transformação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre inovação, avaliação institucional e garantia de qualidade no ensino superior brasileiro ainda caminha por territórios pouco explorados. O presente estudo buscou lançar luz sobre essa interseção, com o intuito de destacar o papel que as Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) podem — e deveriam — desempenhar na consolidação de uma

cultura de inovação nas universidades. A análise revelou, contudo, um cenário de distanciamento institucional entre o campo avaliativo e os núcleos de inovação, de forma que apresentou um paradoxo: justamente os grupos encarregados de assegurar a qualidade e fomentar a melhoria contínua nas instituições parecem alijados dos espaços decisórios mais estratégicos, especialmente no que diz respeito às transformações inovadoras.

Embora a literatura contemporânea, como demonstram Banta *et al.* (1996), Altbach (2003), Arum e Roksa (2011) e Dias Sobrinho (2004; 2013), já sinalize, há décadas, para a necessidade de articulação entre avaliação e inovação, os dados desse estudo mostram que as CPAs, nas universidades analisadas, ainda se veem confinadas a funções de natureza predominantemente política, com baixa autonomia técnica e limitada inserção em processos operacionais transformadores. As competências necessárias para que essas comissões contribuam efetivamente com os ciclos de inovação institucional — sejam aquelas de conveniência, voltadas à articulação e à legitimação política, ou as operacionais, ligadas à concepção, à implementação e à gestão de projetos inovadores — demonstram-se subdesenvolvidas em muitas das universidades com alto desempenho nos processos regulatórios formais.

Essa contradição revela que, mesmo em instituições bem avaliadas, a avaliação institucional e seus resultados são, por vezes, tratados como uma obrigação regulatória, e não como um insumo estratégico para a reinvenção institucional. A CPA, nesse contexto, tende a ser vista como um órgão burocrático — necessário à regulação, mas periférico à gestão da inovação. Isso restringe seu alcance, compromete sua legitimidade e, assim, torna-a mais um grupo vinculado a interesses circunstanciais da alta gestão do que um ator estratégico com voz ativa na construção da universidade do futuro.

Os dados qualitativos corroboram esse diagnóstico e apontam para a urgência de uma reconfiguração institucional que reposicione a CPA como agente estruturante da cultura de inovação. As contribuições dos respondentes, oriundas de diferentes regiões do país, demonstram que há consciência da importância da CPA, mas também um reconhecimento das barreiras institucionais que limitam sua atuação. Faltam incentivos, faltam

espaços institucionais para o protagonismo e, sobretudo, faltam políticas que integrem, de forma sistêmica, os resultados da avaliação às agendas estratégicas das universidades.

A conclusão é clara: a atividade das CPAs — comissões encarregadas de mediar o autoconhecimento institucional — ainda não é percebida, na maioria das universidades, como aliada essencial na consolidação de uma cultura de inovação. Ainda que os marcos normativos, como a ISO 56002 (ABNT, 2019), apontem para a necessidade de integrar capacidades avaliativas aos sistemas de governança inovadora, essa diretriz não se materializa, de fato, no cotidiano das instituições analisadas. A avaliação institucional continua orbitando em torno de uma função técnica-administrativa, com pouca reverberação nos movimentos criativos, experimentais e disruptivos que caracterizam a inovação em sentido pleno.

Esse cenário revela, também, as limitações estruturais e culturais das próprias universidades brasileiras em lidar com processos avaliativos de forma integrada, dialógica e transformadora. A falta de investimento na formação contínua dos membros da CPA, a ausência de políticas institucionais que incentivem sua atuação estratégica e a cultura organizacional que os relega à função de “relatores formais” enfraquecem o potencial de transformação desses colegiados. O problema não é a avaliação, e sim a forma como ela tem sido instrumentalizada.

Apesar disso, esse estudo não apenas identifica lacunas, mas também se propõe como contribuição teórica e prática. Do ponto de vista acadêmico, amplia o escopo de estudos sobre a relação entre avaliação e inovação, visto que oferece um ponto de partida para futuras pesquisas que desejem explorar, com profundidade, as potencialidades e as contradições dessa intersecção. Do ponto de vista institucional, oferece caminhos concretos para fortalecer a atuação das CPAs como núcleos estratégicos de inteligência organizacional e inovação.

Aos gestores universitários, o estudo sugere um olhar mais estratégico e menos burocrático sobre a avaliação institucional, de modo a integrá-la aos mecanismos de gestão da mudança, formação docente e cultura organizacional. Às universidades, recomenda-se investir na formação das CPAs como atores inovadores na criação de políticas de reconhecimento,

autonomia técnica e articulação política que lhes permitam ocupar um lugar legítimo nos processos de transformação institucional.

Por fim, aos estudos futuros, cabe investigar não apenas as estruturas das CPAs, mas também as intenções dos gestores em relação ao uso dos seus resultados — para revelar, quem sabe, o grau de compromisso institucional com a avaliação como prática transformadora. Tais estudos poderiam, inclusive, aprofundar o papel das CPAs em contextos multi-campi, em universidades comunitárias ou em experiências internacionais comparadas, a fim de ampliar o entendimento de como a cultura avaliativa pode (ou não) sustentar movimentos de inovação institucional.

Ainda que o estudo se reconheça limitado por desafios inerentes aos métodos mistos (como a complexidade na articulação entre dados qualitativos e quantitativos e a necessidade de competências metodológicas específicas para sua execução), ele se apresenta como um esforço relevante para pensar a avaliação institucional não como uma instância de controle, mas como um dispositivo de transformação. Recolocar a CPA no centro do debate a respeito de inovação é, portanto, mais do que uma escolha metodológica: é um chamado à reconfiguração da própria ideia de qualidade na educação superior brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABNT NBR ISO 56002:2019. Sistema de gestão da inovação – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2019.
- ALTBACH, Philip. The costs and benefits of world-class universities. **International higher education**, n. 33, 2003.
- ANTTILA, Juhani; JUSSILA, Kari. Striving for benefits of sustainability from the interactivity of quality and innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 212, p. 409-419, 2019.
- ARUM, Richard; ROKSA, Josipa. **Academically adrift**: Limited learning on college campuses. University of Chicago Press, 2011.

ARUM, Richard; ROKSA, Josipa; CHO, Esther. Improving undergraduate learning. **Social Science Research Council**, 2011.

AZEVEDO, C. *et al.* Avaliação institucional e inovação na universidade: um estudo de caso em uma universidade pública portuguesa. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, n. 19, p. 15-28, 2019.

BANTA, Trudy W. *et al.* Performance funding comes of age in Tennessee. **The Journal of Higher Education**, v. 67, n. 1, p. 23-45, 1996.

BANTA, Trudy W.; BLAICH, Charles. Closing the assessment loop. **Change: The Magazine of Higher Learning**, v. 43, n. 1, p. 22-27, 2010.

BANTA, Trudy W.; KUH, George D. A missing link in assessment: Collaboration between academic and student affairs professionals. **Change: The Magazine of Higher Learning**, v. 30, n. 2, p. 40-46, 1998.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. “SINAES” contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Educação & Sociedade**, v. 27, p. 955-977, 2006.

BERNARDO, Merce. Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model. **Journal of Cleaner Production**, v. 82, p. 132-142, 2014.

BON, Abdul Talib; MUSTAFA, Esam MA. Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. **Procedia Engineering**, v. 53, p. 516-529, 2013.

CAETANO, Isabel. Standardization and innovation management. **Journal of innovation management**, v. 5, n. 2, p. 8-14, 2017.

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research methods in education**. 8. ed. New York: Routledge, 2018.

CRESWELL, J. W. e PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2011.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. Mixed Methods Research in Education: A Review of the Literature. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 5, n. 3, p. 212-222, 2011.

CRESWELL, John W. CLARCK, Vicki L. Plano. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso, 2014.

CURI, Luiz Roberto Liza. **O paroxismo da qualidade: avaliação do ensino superior no Brasil**. 2011. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP: 2011.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 15, n. 01, p. 195-224, 2010a.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria?. **Educação & Sociedade**, v. 25, p. 703-725, 2004.

DIAS SOBRINHO, José. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. **Educação & Sociedade**, v. 31, p. 1223-1245, 2010b.

DIAS SOBRINHO, José. Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 18, n. 01, p. 107-126, 2013.

DUARTE, Ana Lúcia Cunha *et al.* Nova gestão pública, qualidade da educação superior e o novo perfil dos estudantes. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 38, 2022.

ERIKSSON, Taina. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian journal of management**, v. 30, n. 1, p. 65-82, 2014.

EWELL, Peter T. **Accreditation and Student Learning Outcomes: A Proposed Point of Departure**. CHEA Occasional Paper. 2001.

EWELL, Peter T. An emerging scholarship: A brief history of assessment. **Building a scholarship of assessment**, p. 3-25, 2002.

EWELL, Peter T. Assessment and accountability in America today: Background and context. **New Directions for Institutional Research**, v. 2008, n. S1, p. 7-17, 2008.

EWELL, Peter T. Assessment, accountability, and improvement. **NILOA Occasional Paper**, v. 1, 2009.

EWELL, Peter. Twenty years of quality assurance in higher education: What's happened and what's different?. **Quality in higher education**, v. 16, n. 2, p. 173-175, 2010.

FERREIRA, L. *et al.* Inovação no Ensino Superior: um estudo de caso em uma universidade pública brasileira. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI, 2020, Florianópolis.

GARCÍA-PÉREZ DELEMA, Domingo; GÁLVEZ-ALBARRACÍN, Edgar Julián; MALDONADO-GUZMÁN, Gonzalo. Efeito da inovação no crescimento e no desempenho das MPMEs da Aliança do Pacífico. Um estudo empírico. **Estudios gerenciales**, v. 32, n. 141, p. 326-335, 2016.

GASKELL, G. The combination of qualitative and quantitative methods in research into children's comprehension of questions. **Journal of Official Statistics**, v. 11, n. 2, p. 215-230, 1995.

GREENE, J. C., CARACELLI, V. J. e GRAHAM, W. F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, 11(3), 255-274.1989.

GUNDAY, Gurhan *et al.* Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of production economics**, v. 133, n. 2, p. 662-676, 2011.

HYLAND, Joanne; KARLSSON, Magnus. Towards a management system standard for innovation. **Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 1, p. XI-XIX, 2021.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. **Educational Researcher**, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004.

LI, Dayuan *et al.* Impact of quality management on green innovation. **Journal of cleaner production**, v. 170, p. 462-470, 2018.

LIM, V. M.; CRESWELL, J. W. A Framework for Analyzing Data in Mixed Methods Research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 6, n. 1, p. 55-72, 2012.

LINDSTROM, Maria Duclos. “Too quality”! Professional boundary setting and the ISO 56000 standard on innovation management. In honor of Dorothy E. Smith (1926–2022). **Journal of Organizational Ethnography**, n. ahead-of-print, 2022.

LÓPEZ-MIELGO, Nuria; MONTES-PEÓN, José M.; VÁZQUEZ-ORDÁS, Camilo J. Are quality and innovation management conflicting activities?. **Technovation**, v. 29, n. 8, p. 537-545, 2009.

MERTENS, D. M.; CRAM, F. Transformative Mixed Methods in Social Justice Research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 8, n. 3, p. 203-225, 2014.

QUEIROZ, Kelli Consuelo Almeida de Lima. **Reconhecimento de Cursos de Graduação em Instituições Privadas no Marco do Sinaes: avaliação, regulação e acomodação**. 2014. 314f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales. SINAES: o que aprendemos acerca do modelo adotado para avaliação do ensino superior no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 20, n. 1, p. 143-161, 2015.

RISTOFF, Dilvo I. **Construindo outra educação: tendências e desafios da educação brasileira**. Insular, 2011.

RODRIGUES, G. *et al.* Avaliação institucional e inovação no ensino superior: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Educacional**, v. 5, n. 2, p. 73-84, 2021.

SABZALIEVA, Emma *et al.* Thinking Higher and Beyond Perspectives on the Futures of Higher Education to 2050. **Extraído el**, v. 5, 2021.

SAHOO, Saumyaranjan. Quality management, innovation capability and firm performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs. **The TQM Journal**, 2019.

SALMI, Jamil. **The challenge of establishing world-class universities.** World Bank Publications, 2009.

SARIS, W. E.; SATORRA, A. S. Alternative models for classified response questions. **Sociological Methodology**, v. 22, n. 1, p. 45-77, 1992.

SEDLACEK, A. J.; LUNDEBERG, M. F.; PETERS, H. L. Mixed Methods Research: A Research Paradigm for the Study of Teaching and Learning. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 10, n. 1, p. 44-61, 2016.

SILVA, M. S. Avaliação institucional e inovação no ensino superior: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Educacional**, v. 1, n. 1, p. 8-17, 2018.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

VERHINE, Robert E. Avaliação e regulação da educação superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES (). **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 20, p. 603-619, 2015.

VISHNEVSKIY, Konstantin; KARASEV, Oleg; MEISSNER, Dirk. Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: the case of Russian companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 90, p. 433-443, 2015.