

**THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO**

**O DESDOBRAMENTO DO PROJES EM UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA: UMA TEORIA FUNDAMENTADA NA  
*GROUNDED THEORY***

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof. Dra. Marina Keiko Nakayama

Co-Orientador: Prof. Dr. Fernando Alvaro Ostuni Gauthier

Florianópolis  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Francisco, Thiago Henrique Almino  
O DESDOBRAMENTO DO PROJETO EM UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA : UMA TEORIA FUNDAMENTADA NA GROUNDED  
THEORY / Thiago Henrique Almino Francisco ;  
orientadora, Marina Keiko Nakayama, coorientador,  
Fernando Alvaro Ostuni Gauthier, 2017.  
309 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós  
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,  
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.  
Gestão da Educação Superior. 3. Regulação. 4.  
Avaliação Institucional. 5. Grounded Theory. I.  
Nakayama, Marina Keiko . II. Gauthier, Fernando  
Alvaro Ostuni. III. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e  
Gestão do Conhecimento. IV. Título.

**THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO**

**O DESDOBRAMENTO DO PROJETO EM UMA UNIVERSIDADE  
COMUNITÁRIA: UMA TEORIA FUNDAMENTADA NA  
*GROUNDING THEORY***

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de agosto de 2017

---

Prof. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dra. Marina Keiko Nakayama  
Orientadora (EGC/UFSC)

---

Prof. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini  
EGC (UFSC)

---

Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha  
EGC(UFSC)

---

Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo  
PPGAU (UFSC)

---

Prof. Dr. Gildo Volpato  
PPGE (UNESC)

---

Prof. Dr. Mário Cesar Barreto Moraes  
(PPGA – ESGAG – UDESC)



*“Ao Único que é  
Digno de receber a honra, a glória, a  
força e o Poder. Ao DEUS eterno e  
imortal, invisível, mas real, a ELE  
todo o meu louvor”.*

*Dedico este trabalho a JESUS  
CRISTO, o DEUS vivo, a minha  
família, a minha amada esposa e aos  
anjos enviados por DEUS para nos  
acompanhar neste caminho: Kojí,  
Axel e Carlinhos.*



## AGRADECIMENTOS

No desenvolvimento deste trabalho, que demandou esforço e abdicção de uma série de aspectos da vida cotidiana, eu devo prestar os mais sinceros e efusivos agradecimentos a algumas pessoas.

Ao DEUS, Criador do céu e da terra, Aquele que nos formou e nos dá a inspiração de ir adiante em busca de nossos sonhos. A ELE seja toda honra, glória e louvor já que DELE, por ELE e para ELE são todas as coisas.

Aos meus familiares que compreenderam a dinâmica do trabalho e o esforço depositado no decurso do programa, sempre me incentivando a doar o meu melhor em prol do processo de formação. Ao meu amado pai, Messias Francisco Filho; a minha amada Mãe, Maria de Fátima Francisco; ao meu amado e parceiro irmão, Luiz Guilherme Almino Francisco; as nossas princesas Laura Kaori Arakawa Francisco e a Helena Arakawa Francisco; aos meus anjos Kojí, Axel e Carlinhos, ficam os meus votos de gratidão por acreditarem nos meus sonhos e compartilharem comigo este propósito de vida orientado por DEUS. Espero, do fundo do coração, que eu tenha a oportunidade de retribuir tudo o que vocês fizeram por mim. Amo vocês.

À Universidade Federal de Santa Catarina, na pessoa do Magnífico Reitor, o Prof. Dr. Luiz Carlos Cancellier de Olivo, por todo apoio demonstrado para a consolidação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, o qual certamente renderá profícuos frutos a nossa Universidade.

Com profundo apreço, agradeço a minha mentora. À Amiga e querida Professora Marina Keiko Nakayama, reitero meus agradecimentos pela fé depositada no meu propósito, pela paciência, pela acolhida da família e por toda a maestria na condução deste trabalho. Foram anos que jamais me esquecerei.

Agradeço também a minha grande referência nos estudos em Gestão da Educação Superior, ao amigo, professor, orientador e mentor, o Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo, pelo incentivo, pela acolhida, pelos abraços e pelas palavras de alento que me foram proporcionadas durante esse percurso que foram parte de um caminho. O futuro nos aguarda em uma nova jornada, na qual poderemos, juntos, continuar a construir reflexões relevantes para o cenário da educação superior.

De maneira especial, agradeço aos amigos e Professores Dr. Gildo Volpato, magnífico Reitor da Universidade do Extremo Sul Catarinense à época do desenvolvimento deste trabalho, e ao Dr. Mario César Barreto de Moraes, pelas prestimosas contribuições, provenientes

da participação na Banca que avaliou este trabalho. Espero muito pode retribuí-los os grandes feitos que vocês fizeram por mim ao longo desta jornada. Contem sempre comigo!

Da mesma forma, meu caloroso agradecimento aos Professores Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha e a Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini, por suas importantes contribuições prestadas desde a fase de qualificação deste trabalho. Fico imensamente honrado por contar com a colaboração de duas grandes referências de nosso programa em um momento que ficará eternamente em minha memória.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, capitaneados pela Profa. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini, pelo apoio e pelas orientações proporcionadas durante esses maravilhosos anos. Estou certo de que levarei lembranças maravilhosas de todos, além da certeza de que ainda nos encontraremos diversas vezes.

De modo especial, agradeço à Universidade do Extremo Sul Catarinense, em que diversas pessoas devem ser lembradas. Para não cometer nenhuma injustiça, me reservo o direito de citar essas pessoas em meu coração, pois delas certamente nunca vou me esquecer. Minha torcida é para que a nossa relação seja forte, duradoura e baseada em grandes conquistas. Espero que estejamos juntos por muitos, longos e bons anos.

Ao amigo Paulo Cristiano Oliveira, que com maestria produziu o trabalho que me norteou neste caminho. Um grande amigo que não mensurou esforços para me ajudar a compreender a utilização da *Grounded Theory*. Minha gratidão pelos momentos em que compartilhamos os desafios dessa jornada que aqui se consolida. Que DEUS possa lhe retribuir tudo aquilo que você fez por mim nesse período e que jamais vou me esquecer.

Da mesma forma, e com um carinho especial, quero agradecer a todos os amigos do Núcleo de Estudos e Observação de Gestão, Pessoas e Aprendizagem (NEOGAP), pelos momentos em que estivemos juntos compartilhando nossos desafios, medos, angústias, mas também alegria e as conquistas. Espero poder lhes retribuir tudo aquilo que vocês fizeram por mim, mas desde já peço a DEUS que abençoe a jornada de todos.

Agradeço também a todos os amigos do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), pelos inúmeros momentos alegres, nos quais pudemos compartilhar nossos sonhos e

trabalhar em função das melhorias em nossa Educação Superior a partir dos projetos desenvolvidos.

Obviamente, não posso deixar de agradecer ao amigo, irmão, mentor, parceiro e professor Nilo Otani, que, com seus ensinamentos e palavras de motivação, contribuiu com o desenvolvimento deste trabalho. Se hoje estou aqui, é pela graça de DEUS que colocou pessoas como você na minha trajetória. Ao meu grande amigo Thiago Meneghel Rodrigues, pelas reflexões, ensinamentos e conselhos e pelos diversos momentos em que compartilhamos juntos do mesmo sonho: o Doutorado.

E com este sonho realizado, é hora de respirar, tomar novo folego e continuar a correr a carreira. Com fé, disposição, persistência, garra e competência, sem me esquecer da principal essência que me influencia à prosseguir: JESUS CRISTO!

“Eu e minha casa serviremos ao Senhor”

Que DEUS abençoe a todos!



*“Entrega o Teu caminho ao Senhor,  
confia NELE, e ELE tudo fará” (Sl  
37,5).*

*“Por vossa dupla vergonha e afronta,  
exultarão pela sua parte; pelo que, na  
sua terra, possuirão o dobro e terão  
perpétua alegria” (Is 61, 7)*

*“E o SENHOR te guiará  
continuamente, e fartará a tua alma  
em lugares secos, e fortificará teus  
ossos; e serás com um jardim regado  
e como um manancial cujas águas  
nunca faltam” (Is 58, 11).*

## RESUMO

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **O desdobramento do PROIES em uma Universidade Comunitária: uma teoria fundamentada na *Grounded Theory***. Tese 307 fls. Programa de Pós-Graduação (Doutorado) em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2017.

Na sociedade do conhecimento, a intervenção estatal nos mais distintos modelos organizacionais tem sido um pressuposto observado com bastante intensidade, em virtude da necessidade de regular modelos de negócio que atuam em lacunas proporcionadas pelo estado. Na educação superior esse princípio é histórico, já que a regulação deste segmento é um movimento que ocorre desde o surgimento da primeira instituição de educação superior no Brasil. No contexto contemporâneo, em virtude da expansão desenfreada e da complexidade que se encontra no “modelo” brasileiro, a regulação observa as mais variadas formas e se utiliza de distintos instrumentos que se aplicam ao controle das atividades de IES no Brasil. Sob a ótica deste pressuposto, o objetivo deste estudo foi desenvolver uma teoria substantiva sobre os desdobramentos da regulação no contexto de uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES. Para isso, sob a ótica de Strauss e Corbin (2008), utilizou-se a estratégia metodológica da *Grounded Theory*, considerando as entrevistas e as análises documentais como técnicas de coleta de dados e os gestores do processo de adesão, como sujeitos da pesquisa. Os resultados relevaram seis elementos: articulação com os órgãos externos, integração com os setores da instituição, profissionalização da gestão, orientação para projetos institucionais, articulação com o SINAES e para o desenvolvimento de novas competências (categoria central). Ao se integrarem com a categoria central, foi possível elaborar a hipótese fundamental da teoria, sob a ótica de suas condições, tendo, a partir da categoria central, quatro subprocessos relacionados, que são: o planejamento, a gestão, a consolidação e a avaliação do processo de adesão ao PROIES. Dessa maneira, as conclusões do estudo mostram que a adesão ao PROIES proporcionou o desenvolvimento de novas competências institucionais, traduzidas em novos processos e novos comportamentos nas pessoas, materializadas em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, consideradas, portanto, como os principais desdobramentos da regulação no contexto em estudo.

**Palavras-Chave:** Gestão da Educação Superior. Regulação. Avaliação Institucional. Desenvolvimento de novas competências. *Grounded Theory*.

## ABSTRACT

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. *The unfolding of PROIES in a Community University: a theory based on the Grounded Theory*. Thesis 307 pgs. Postgraduate Programme (Doctorate Degree) in Engineering and Knowledge Management of the Federal University of Santa Catarina. Florianopolis. 2017.

*In the knowledge society, state intervention in the most different organizational models has been a strongly observed assumption, due to the need to regulate business models that operate in loopholes provided by the state. In higher education this principle is historical, since the regulation of this segment is a movement that has occurred since the emergence of the first institution of higher education in Brazil. In the contemporary context, due to the unbridled expansion and complexity found in the Brazilian "model", the regulation observes the most varied forms and uses different instruments that apply to the control of HEI activities in Brazil. From the perspective of this assumption, the objective of this study was to develop a substantive theory about the unfolding of regulation in the context of a Community University of Santa Catarina that adhered to PROIES. For this, from the point of view of Strauss and Corbin (2008), the methodological strategy of Grounded Theory was used, considering the interviews and the documentary analyzes as data collection techniques and the processors of the adhesion process, as subjects of the research. The results revealed six elements: articulation with external bodies, integration with the institution's sectors, professionalization of management, orientation to institutional projects, articulation with SINAES and the development of new competencies (central category). By integrating with the central category, it was possible to elaborate the fundamental hypothesis of the theory, from the perspective of its conditions, having, from the central category, four related subprocesses, which are: planning, management, consolidation and evaluation of the process of joining PROIES. In this way, the conclusions of the study show that the adhesion to PROIES provided the development of new institutional competences, translated into new processes and new behaviors in the people, materialized in a set of knowledge, skills and attitudes, considered, therefore, as the main unfoldings of the regulation in the context under study.*

**Keywords:** Management of Higher Education. Assessment. Institutional Evaluation. Development of new competences. Grounded Theory



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Movimento dos critérios de avaliação de uma <i>Grounded Theory</i> .....	79
Figura 02	O processo de coleta a análise de dados na <i>Grounded Theory</i> .....	92
Figura 03	Caracterização dos Valores da UNESCO.....	104
Figura 04	Gestores do processo de adesão.....	109
Figura 05	Visão geral da categoria.....	120
Figura 06	Visão geral da categoria.....	123
Figura 07	Visão geral da categoria.....	126
Figura 08	Visão geral da categoria.....	130
Figura 09	Visão geral da categoria.....	134
Figura 10	Visão geral da categoria.....	143
Figura 11	Visão da hipótese fundamental da teoria.....	148
Figura 12	Dinâmica da Ação e interação.....	236
Figura 13	Dinâmica da Ação e interação (Componentes sumarizados).....	239



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Indicação da necessidade de mais estudos sobre a Regulação na Educação Superior.....	43
Quadro 02	Resumo dos estudos coletados em nível de Mestrado e Doutorado.....	46
Quadro 03	Trabalhos Correlatos.....	49
Quadro 04	Aderência: Pesquisas antecedentes no âmbito do NEOGAP/EGC.....	54
Quadro 05	Documentos para a adesão ao PROIES.....	63
Quadro 06	Detalhamento das proporções de pagamento relativas aos débitos do PROIES.....	67
Quadro 07	Crítérios para avaliar uma <i>Grounded Theory</i> .....	79
Quadro 08	Categorias, Propriedades e Dimensões.....	117
Quadro 09	Elementos da entrevista que fortalecem a Categoria Central.....	140
Quadro 10	Hipótese Fundamental da Teoria.....	147
Quadro 11	Proposição relacionais do esquema teórico.....	149
Quadro 12	Proposição relacional 1.....	150
Quadro 13	Proposição relacional 2.....	162
Quadro 14	Proposição relacional 3.....	171
Quadro 15	Proposição relacional 4.....	180
Quadro 16	Proposição relacional 5.....	191
Quadro 17	O Processo central em articulação com os desdobramentos da regulação.....	206
Quadro 18	Competências no subprocesso de Planejamento da Adesão.....	213
Quadro 19	Competências no subprocesso Gerenciamento da Adesão	221
Quadro 20	Competências no subprocesso de Consolidação da Adesão.....	227
Quadro 21	Competências no subprocesso de Avaliação da Adesão....	232
Quadro 22	Visão geral dos artigos elencados para análise.....	243



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**CES** – Câmara de Educação Superior  
**CNE** – Conselho Nacional de Educação  
**CPA** - Comissão Própria de Avaliação  
**CPC** – Conceito Preliminar de Cursos  
**EGC**- Engenharia e Gestão do Conhecimento  
**ENADE** – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes  
**FIES** – Fundo de Financiamento Estudantil  
**IDD** – Índice de Desempenho Esperado e Observado  
**IES** – Instituição de Educação Superior  
**IFSC** – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.  
**IGC** – Índice Geral de Cursos  
**INEP** – Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
**INPEAU** – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária  
**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
**MEC** – Ministério da Educação  
**NDE** – Núcleo Docente Estruturante  
**NEOGAP** – Núcleo de Estudos e Observação em Gestão, Aprendizagem e Pessoas.  
**PAIUB** – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras  
**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional  
**PI** – Procurador Educacional Institucional  
**PNE** – Plano Nacional da Educação  
**PPGAU** – Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional – em Administração Universitária  
**PPI** – Projeto Pedagógico Institucional  
**PROIES** - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior  
**PROUNI** – Programa Universidade Para Todos  
**SINAES**- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
**UFSC** – Universidade Federal de Santa Catarina  
**UNESC** – Universidade do Extremo Sul Catarinense



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>29</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	29
1.2	PERGUNTA NORTEADORA DA PESQUISA.....	36
1.3	OBJETIVOS.....	36
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>36</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>36</b>
1.4	JUSTIFICATIVA DA TESE.....	37
1.5	INEDITISMO E ORIGINALIDADE.....	41
1.6	DELIMITAÇÃO.....	52
1.7	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	53
1.8	ESTRUTURA DA TESE.....	55
<b>2</b>	<b>CONCEITOS CENTRAIS: UMA VISÃO DOS ANTECEDENTES LITERÁRIOS.....</b>	<b>57</b>
2.1	A UNIVERSIDADE NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	57
2.2	O PROGRAMA DE ESTÍMULO À REESTRUTURAÇÃO E AO FORTALECIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM NOVO INSTRUMENTO DE REGULAÇÃO.....	60
<b>2.2.1</b>	<b>Os conceitos e condições para a adesão ao PROIES.....</b>	<b>64</b>
<b>2.2.2</b>	<b>A Relação do PROIES com o SINAES: Uma visão da perspectiva regulatória.....</b>	<b>68</b>
<b>2.2.3</b>	<b>O primeiro edital: orientações gerais para a adesão.....</b>	<b>70</b>
<b>3</b>	<b>A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>73</b>
3.1	O MÉTODO DE PESQUISA UTILIZADO.....	73
3.2	O FLUXO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	76
3.3	PARTICIPANTES, INSTRUMENTOS E PROCESSOS....	80
3.4	LIMITAÇÕES E DESAFIOS DO MÉTODO.....	82
3.5	OS FUNDAMENTOS DA CONSTRUÇÃO DA TEORIA.....	84
<b>3.5.1</b>	<b>O percurso da teorização.....</b>	<b>85</b>
<b>3.5.2</b>	<b>As conexões e os movimentos do cenário “pré-campo” da pesquisa.....</b>	<b>86</b>
<b>3.5.3</b>	<b>O movimento do campo e as conexões com o “pós- campo”.....</b>	<b>90</b>

<b>4</b>	<b>AS CONDIÇÕES INSTITUCIONAIS NA ÉPOCA DA ADESÃO: DAS EXPERIÊNCIAS EM AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL AO PROIES CONSOLIDADO.....</b>	<b>101</b>
4.1	A CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE E DAS CONDIÇÕES DA ADESÃO.....	101
4.2	OS GESTORES DO PROCESSO DE ADESÃO AO PROIES.....	108
<b>4.2.1</b>	<b>A visão geral dos gestores do processo de adesão.....</b>	<b>112</b>
<b>5</b>	<b>OS FATORES QUE ATUAM NA REGULAÇÃO DA UNIVERSIDADE: UMA VISÃO A PARTIR DAS CATEGORIAS, PROPRIEDADES E DIMENSÕES..</b>	<b>117</b>
5.1	CATEGORIA: ARTICULAÇÃO COM O SINAES.....	119
<b>5.1.1</b>	<b>Propriedade: Envolvimento dos Gestores.....</b>	<b>121</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Propriedade: Envolvimento dos Coordenadores de Curso.....</b>	<b>121</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Propriedade: Envolvimento das Equipes de apoio.....</b>	<b>121</b>
5.2	CATEGORIA: PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO....	123
<b>5.2.1</b>	<b>Propriedade: Transparência.....</b>	<b>124</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Propriedade: Racionalidade.....</b>	<b>125</b>
5.3	CATEGORIA: ORIENTAÇÃO PARA OS PROJETOS INSTITUCIONAIS.....	126
<b>5.3.1</b>	<b>Propriedade: Gestão do PDI.....</b>	<b>127</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Propriedade: Gestão dos PPCs.....</b>	<b>127</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Propriedade: Gestão dos Indicadores.....</b>	<b>128</b>
5.4	CATEGORIA: INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES DA INSTITUIÇÃO.....	129
<b>5.4.1</b>	<b>Propriedade: Pró-Reitorias.....</b>	<b>130</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Propriedade: Unidades acadêmicas.....</b>	<b>131</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Propriedade: Setores-chave de apoio.....</b>	<b>132</b>
5.5	CATEGORIA: ARTICULAÇÃO COM OS ÓRGÃOS EXTERNOS.....	132
<b>5.5.1</b>	<b>Propriedade: Com o MEC e suas secretarias.....</b>	<b>134</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Propriedade: Com o INEP e suas diretorias.....</b>	<b>135</b>
<b>5.5.3</b>	<b>Propriedade: Com o CEE/SC.....</b>	<b>136</b>
<b>5.5.4</b>	<b>Propriedade: Com os órgãos de classe da educação superior.....</b>	<b>137</b>
5.6	CATEGORIA: DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS .....	138
<b>5.6.1</b>	<b>Propriedade: Institucionais.....</b>	<b>144</b>
<b>5.6.2</b>	<b>Propriedade: Técnicas.....</b>	<b>145</b>

<b>6</b>	<b>AS PROPOSIÇÕES E SUAS RELAÇÕES: UMA VISÃO DO ESQUEMA TEÓRICO QUE FUNDAMENTA A REGULÇÃO COMO UM INSTRUMENTO DE GESTÃO.....</b>	<b>147</b>
6.1	AS PROPOSIÇÕES RELACIONAIS DO ESQUEMA TEÓRICO.....	149
6.1.1	A primeira proposição relacional.....	150
6.1.2	A segunda proposição relacional.....	161
6.1.3	A terceira proposição relacional.....	169
6.1.4	A quarta proposição relacional.....	179
6.1.5	A quinta proposição relacional.....	191
6.1.6	A perspectiva da teoria.....	200
<b>7</b>	<b>O PROCESSO CENTRAL DA TEORIA: O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS NA UNESC A PARTIR DA ADESÃO AO PROJETO.....</b>	<b>203</b>
7.1	O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS COMO PROCESSO.....	204
7.1.1	No Planejamento da adesão.....	209
7.1.2	No Gerenciamento da adesão.....	214
7.1.3	Na Consolidação da adesão.....	221
7.1.4	Na avaliação da adesão.....	227
7.2	O MOVIMENTO DE INTERAÇÃO DA CATEGORIA CENTRAL.....	233
7.2.1	Uma visão geral dos componentes da teoria substantiva...	238
<b>8</b>	<b>RETORNO A LITERATURA.....</b>	<b>241</b>
8.1	O PANORAMA DA LITERATURA EM RELAÇÃO A CATEGORIA CENTRAL.....	241
8.1.2	Uma visão geral da revisão.....	251
8.2	A VISÃO GERAL DA LITERATURA SOBRE A EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	252
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>265</b>
9.1	PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA.....	265
9.2	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	270
9.3	CONTRIBUIÇÕES DE GESTÃO.....	272
9.4	RESTRICÇÕES DO ESTUDO.....	273
9.5	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	274
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>277</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>291</b>

<b>APÊNDICE – B – ROTEIRO INICIAL DAS ENTREVISTAS –</b>	<b>293</b>
<b>1ª ETAPA.....</b>	
<b>APÊNDICE – C – ROTEIRO INICIAL DAS ENTREVISTAS –</b>	
<b>2ª ETAPA.....</b>	<b>297</b>
<b>APÊNDICE – D – EXEMPLO DE MEMORANDO.....</b>	<b>301</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE VALIDAÇÃO DAS</b>	
<b>ENTREVISTAS.....</b>	<b>303</b>
<b>APÊNDICE F – REGISTRO DAS PRODUÇÕES</b>	
<b>ACADÊMICAS NA FASE DE PESQUISA.....</b>	<b>305</b>
<b>APÊNDICE – G -CATEGORIAS E PROPRIEDADES A</b>	
<b>PARTIR DO ATLAS T.I.....</b>	<b>309</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo proporciona uma visão ampla da pesquisa, apresentando a contextualização do estudo, a problematização dos objetivos, a justificativa e a relevância da pesquisa. Os elementos citados se complementam, na medida em que o ineditismo e a originalidade, bem como a “não-trivialidade” são apresentados em conjunto com a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC).

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A contextualização apresenta o entendimento da pesquisa a partir das situações que deram origem ao problema, destacando a compreensão dos elementos relativos a Sociedade do Conhecimento, que determinou o surgimento de instituições responsáveis por produzir e disseminar conhecimento no âmbito deste contexto, no caso desta pesquisa as Universidades. Em seguida, surgem questões que destacam o cenário atual da avaliação e da regulação da educação superior brasileira, como atividade desta organização intensiva em conhecimento. A seção se encerra, apontando considerações sobre as Universidades Comunitárias e o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Educação Superior (PROIES) que, em conjunto, formam a base das proposições apresentadas nesta tese.

O campo da Gestão do Conhecimento Organizacional trabalha com a premissa de que a alteração nos fatores de produção, que interferem na construção das estratégias organizacionais, tornam as crises sistêmicas em função da disrupção causada nos padrões regulatórios de organizações intensivas em conhecimento. Para a sustentabilidade de modelos organizacionais que demandam a aplicação do conhecimento para a criação de valor, importa que se construam padrões que posicionem a organização em um contexto sustentável e que permita a interdependência constante de pessoas, tecnologias e processos para a continuidade de uma atividade competente.

Estes argumentos ganham força e sustentação, a partir das colaborações de Dalkir (2005), O’Shea et al. (2007) e Uriate Jr. (2008), os quais enfatizam que o conhecimento é o principal ativo que gera valor para as organizações, legitimando o que foi defendido por Nonaka e Takeuchi (1995). A partir dessas considerações, que encontram

fundamento na proposta de Davenport e Prusak (1998), é possível inferir que manter uma atividade intensiva em conhecimento é fundamental para o fortalecimento da expansão, a orientação da oferta e, sobretudo, da consolidação de um modelo de negócio inovador em organizações baseadas no conhecimento.

A isso, soma-se também o fato de que o conhecimento só existe na medida em que há, a partir dele, a produção de significados contextualizados e inerentes ao ambiente em que ele se aplica. Na visão de Macedo et al. (2010), em consonância com o que propõe Davenport e Prusak (1998), a condensação de experiência gera valores e incorpora novas situações em um determinado ambiente transformando o conhecimento em um ato do cotidiano humano, movimentando as organizações em suas mais complexas estruturas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a oscilação do conhecimento nas organizações ocorre por meio de um modelo de criação de conhecimento que organiza esse ativo ao longo de suas transformações. A “espiral do conhecimento” é uma ferramenta que auxilia o entendimento das aplicações do conhecimento e contribui com a gestão do conhecimento, na medida em que oferece elementos para que o conhecimento seja compreendido em todas as suas formas (de tácito ao explícito). Isso permite estabelecer maneiras de gerenciar processos de conhecimento que se relacionam com os objetivos organizacionais, estabelecendo os parâmetros de inteligência pelos quais uma organização pode se tornar competitiva.

Ao identificar estruturas organizacionais que se ancoram neste pressuposto, é possível identificar as Universidades como modelos específicos de organizações que incentivam a criação, a utilização e a disseminação do conhecimento. Para Morhy (2004), estas instituições, estabelecidas no Brasil há mais de oitenta anos, são responsáveis por sistematizar os desafios da sociedade, permitindo que o conhecimento produzido em suas estruturas possa ser aplicado à resolução de problemas complexos, que de acordo com Francisco (2012) devem ser articulados ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

No que se refere aos seus desafios, a Universidade no contexto da sociedade do conhecimento deve ser percebida como um sistema social dinâmico, responsável pelo desenvolvimento do cenário socioeconômico de um determinado ambiente. Essa visão se relaciona com a que é proposta por Melo (2002), já que os princípios da sociedade do conhecimento reafirmam a necessidade do compromisso das Universidades que devem se integrar cada vez mais com organizações

que possuam fins econômicos e que se voltam para a produção de inovações de base tecnológica.

Isso faz da universidade uma instituição que acompanha as demandas da sociedade do conhecimento e a torna uma referência nesse cenário, sobretudo devido a sua capacidade de interagir com o seu contexto e se conectar a uma série de demandas sociais complexas, que permitem sua inserção em diversos e distintos contextos sociais. Isso promove um arranjo nas funções institucionais deste tipo de entidade, posicionando-a de maneira adequada em seu cenário de atuação e fortalecendo sua organização administrativa, adequando suas ações de acordo com a identidade assumida.

Ao tratar da identidade e do modelo das instituições de educação superior, os trabalhos de Garcia (2006), Monteiro (2011), Francisco (2012) citam os diversos modelos institucionais e suas características que contribuem para movimentar o segmento da educação superior no Brasil. Francisco (2012) destaca o surgimento das instituições isoladas como precursoras da educação superior brasileira, enquanto Garcia (2006) e Monteiro (2011) evidenciavam a importância da gestão de todos os modelos, principalmente os maiores. Mas é no trabalho de Meira Pinto (2009) em que se destaca a contribuição de um modelo que se articula fortemente com os princípios estabelecidos pela sociedade do conhecimento: A universidade comunitária.

Meira Pinto (2009), ancorada nos estudos de Vannuchi (2001), destaca que o modelo de universidade comunitária se justifica pelas experiências populares de interiorização e integração da educação superior com uma determinada comunidade. Essa integração na universidade nasce da mobilização popular por educação superior e se estabelece como uma entidade comprometida com a sociedade, responsável por movimentar a espiral virtuosa do conhecimento num dado contexto. Suas funções, nesse sentido, se relacionam com a transformação à produção de inovações das mais distintas categorias, com a intenção de promover benefícios sociais, para além de uma visão mercadológica da educação.

Sob esse princípio, as universidades comunitárias surgem como instituições de natureza pública “não-estatal” que as configuram com instituições de direito privado, definidas como organizações não-empresariais e sem qualquer tipo de alinhamento político-partidário. Embora esse modelo apresentasse uma configuração inovadora e ideal aos preceitos da educação superior, Guareschi (2001) e Neves (2003) destacam que houve muitas dúvidas e discussões sobre o modelo proposto por este tipo de entidade, já que sua natureza era pública, mas

sua expansão se dava, predominantemente, pela cobrança de mensalidades por parte dos alunos.

O fortalecimento dessa participação do Estado no controle e no acompanhamento das atividades das instituições, principalmente no âmbito da iniciativa privada, ganha consistência no ano de 1996. Com o advento da publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A LDB, instituída pela Lei No. 9.394 de 20 de dezembro de 1996, trata, de maneira mais explícita do processo de regulação da educação superior no Brasil. No Art. 20º, a Lei apresenta a caracterização das instituições privadas, estabelecendo o enquadramento pertinente às atividades de construção destes modelos institucionais, que ocorrem por meio de processos de regulação. Essa orientação atende a todos os segmentados da livre iniciativa, ou seja: as instituições particulares em sentido estrito, as confessionais, as filantrópicas e as comunitárias.

Diante disso, mesmo pautando seu surgimento e sua identidade no interesse público, as universidades comunitárias sofreram, assim como as demais instituições do segmento privado, impacto da estabilização do acesso que foi provocado por uma expansão desenfreada do setor no movimento pós-constituição a partir da promulgação da LDB. Em conjunto com a Lei No. 9.870, de 23 de novembro de 1999, proporciona a desregulamentação do setor da educação superior, há o surgimento desenfreado de instituições privadas, de identidade e função descaracterizadas, as quais promovam interferência na competitividade e na capacidade de expansão das instituições comunitárias.

Isso trouxe demandas às universidades comunitárias que passaram a se preocupar com elementos gerenciais que se aplicavam à suas estruturas acadêmicas e administrativas. Com o marco regulatório das Universidades Comunitárias, a partir da Lei No. 12.881, de 12 de novembro de 2013, conceitos como racionalização, captação de recursos, reestruturação e competitividade, se agregaram ao *superávit* e passaram a orientar o desenvolvimento deste modelo institucional. Isso fez com que este modelo de universidade se alinhasse às ferramentas de gestão universitária que surgiram com mais contundência em 2004, em conjunto com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Com o surgimento do SINAES, a regulação se estabelece como um elemento que orienta o desenvolvimento da educação superior, pois o sistema de avaliação estabelecido prescrevia mecanismos de prestação de contas à sociedade como parte do processo avaliativo. Traduzida por

Rangel (2012), Dantas (2013) e Hora (2013), a regulação prevista pelo SINAES era um desdobramento daquela compreendida como um mecanismo de controle e desenvolvimento social, baseada em critérios socialmente legitimados que parametrizam um entendimento comum do que era a qualidade para um determinado modelo de negócio.

Entretanto não foi bem o que se viu. Na visão de Polidori (2009) e Zandavalli (2009), o SINAES se constituiu como uma força que privatizou ainda mais o segmento da educação superior, abrindo espaço para instituições que se preocupavam apenas com o processo burocrático de regulação para obtenção de conceitos mínimos e que as permitiam atuar em um ambiente mercantil. Evidentemente isso não deve ser generalizado para todo o quantitativo de instituições que atuam neste segmento, pois muitas instituições com essa finalidade lucrativa, como assevera Francisco (2012), cumprem bem o seu papel em contextos sociais afastados dos grandes centros.

Especificamente no contexto de Santa Catarina, isso foi mais evidente, já que no estado existe a concentração de universidades comunitárias e de instituições privadas, estabelecidas após a promulgação da LDB. Nesse ambiente, o que se percebeu desde 1996 foi o aumento da competitividade entre esses dois modelos institucionais, determinando ações contingenciais para que ambos os modelos pudessem se consolidar. Do lado das instituições privadas, a limitação era o modelo que se restringia ao ensino, enquanto as comunitárias catarinenses discutiam o recolhimento de tributos que outrora fora reconhecido como legítimo pela instancia reguladora da época, mas agora era severamente cobrado pela receita federal e instituído como elemento de regulação à estas instituições, o que poderia limitar as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Em consequência desta alteração nos padrões regulatórios impostos pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional da Receita Federal, algumas universidades comunitárias catarinenses perceberam o impacto prejudicial em suas possibilidades de expansão, devido a uma dívida com a receita, proveniente de questões previdenciárias e tributárias. Isso motivou um grupo representativo dessas instituições a sugerir a criação de uma política pública para dirimir esse problema, permitindo a retomada da expansão das instituições dessa natureza.

Nesse sentido, por meio da Lei No. 12.688, de 18 de julho de 2012, surge o Programa de Estimulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (PROIES), que tinha o objetivo de assegurar um novo ciclo de expansão das instituições que aderissem ao programa, por meio da remissão das dívidas existentes que

ocorreria a partir de contrapartidas estabelecidas pela política pública. Em consonância com o programa, haveria também a possibilidade de ampliar o acesso à educação superior, já que uma das contrapartidas era a oferta de bolsas parciais e integrais como forma de pagamento dos débitos existentes.

Na perspectiva das contrapartidas, de acordo com Meira e Couto (2012), estava a migração das atividades institucionais para o sistema regulado pelo Ministério da Educação. No caso específico das universidades comunitárias catarinenses, aquela que optasse pela adesão deveria optar também por ser regulada “pelo MEC”, abrindo mão das relações de regulação e avaliação com o Conselho Estadual de Educação. Essa migração foi um dos passos importantes, evitados de inúmeras atividades burocráticas, que deveriam ser desenvolvidas pelas instituições no caminho para a adesão ao programa. Outro ponto importante e polêmico, de acordo com Covac (2012), era o fato de que a instituição que optasse pela adesão e usufrísse da condição de “universidade” deveria “abrir mão” de sua autonomia pelo período previsto para a adesão, que de acordo com a lei era de 15 anos.

Com esse pano de fundo estabelecido, uma das universidades comunitária catarinenses que mais se envolveu com a criação desta política teve que promover uma reorganização em sua estrutura para observar as demandas previstas pelo PROIES, já que o programa afetou profundamente a sua estratégia e as demandas que estavam previstas no seu PDI. A adesão ao programa ensejou a construção de um arcabouço documental que, em tese, deveria orientar a atividade e a expansão da Universidade ao longo do período de adesão. Neste caso a Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), se viu na condição de universidade em adesão ao PROIES, às portas de um novo contexto no plano da regulação da educação superior.

No caso da UNESC, a adesão trouxe evidências de um novo momento em sua história que demandou um processo de reorganização de suas atividades, que deveria fortalecer a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e sua identidade comunitária. Em consonância a isso, o PROIES se articulava fortemente com o SINAES e determinava que os indicadores de qualidade, advindos do atual sistema de avaliação, estivessem em patamares além do satisfatório como condição essencial para a continuidade de suas atividades.

É também válido destacar que o PROIES estabeleceu um conjunto de condições às instituições que aderiram, os quais se tornariam elementos norteadores de seu desenvolvimento. Eles deveriam se articular com os princípios da regulação advindos do SINAES, que de

acordo com Francisco et al. (2015) aproximaram ainda mais as Universidades Comunitárias, sobretudo aquelas em adesão ao programa, dos preceitos do processo regulatório. Nesse sentido, a regulação se tornou um elemento articulador da gestão das instituições e que deveria ser considerado ao longo do período da adesão ao PROIES.

Sob a ótica destes aspectos, é possível identificar que as demandas da sociedade do conhecimento impactaram na abertura para o mercado de um determinado segmento, no caso o da educação superior, e ensejaram a articulação deste segmento com a regulação, por meio do SINAES como elemento norteador e que estabeleceu condições específicas para esse processo de desregulamentação. O impacto disso trouxe a necessidade de adaptação das universidades comunitárias de se readequarem, em meio a uma discussão importante sobre suas condições previdenciárias e tributárias. Surgiram então, algumas indagações, tais como: Quais foram os fundamentos que levaram à UNESC ao processo de adesão ao PROIES? De que forma seus gestores reagiram ao processo e como eles se articularam em torno do programa? O que o PROIES trouxe de benefício para a UNESC ao longo do processo de adesão? Quais seriam os benefícios da migração de suas atividades para o Sistema Federal de Educação Superior? Em que medida a regulação, advinda do SINAES, se tornaria relevante para o processo? Que desdobramentos surgiram a partir do entendimento do PROIES como um novo instrumento de regulação para estas instituições? Como o fenômeno do PROIES foi compartilhado na Universidade?

A partir destes questionamentos, há uma alternativa para investigar os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES, buscando interagir com os elementos que dialogam com a proposição no intuito de sumarizar os questionamentos em etapas que permitam sistematizar o estudo em pauta, cujos elementos se apresentam na próxima seção.

## 1.2 PERGUNTA NORTEADORA DA PESQUISA

A partir das considerações discutidas na introdução desta pesquisa, esta tese se estabelece para responder a seguinte questão: **Sob a ótica da *Grounded Theory*, qual é o desdobramento da adesão ao PROIES em uma Universidade Comunitária Catarinense?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Sob a ótica da problemática, o objetivo geral desta pesquisa é: **Compreender, sob a ótica da *grounded theory*, o desdobramento da adesão ao PROIES em uma Universidade Comunitária Catarinense.**

### 1.3.2 Objetivos específicos

Posto o objetivo geral, os específicos são os seguintes:

- ✓ Caracterizar as condições institucionais da Universidade na época da adesão ao PROIES a partir da visão dos gestores do processo;
- ✓ Analisar os fatores que atuam na regulação e que a tornaram elemento norteador da gestão da UNESC, após a adesão ao PROIES;
- ✓ Representar, a partir de um esquema teórico, a articulação dos elementos que tornaram a regulação um elemento norteador da gestão da UNESC, após a adesão ao PROIES;
- ✓ Descrever os elementos que interagem no processo central da teoria, vinculando-os ao esquema teórico proposto.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DA TESE

A partir da organização dos elementos norteadores da pesquisa, é função deste capítulo apresentar, sob o contexto acadêmico, os aspectos que deram origem ao estudo e as indicações de pesquisa que apontam a relevância do tema. Há também as referências no contexto de gestão, já que o estudo congrega o objetivo de responder questões que auxiliam e orientam os gestores da educação superior na compreensão dos desdobramentos da regulação.

Na perspectiva acadêmica, a investigação deve ser compreendida como resultante da identidade profissional do pesquisador e de sua intimidade com o tema, que resulta em 10 anos de dedicação e advém da experiência em atividades profissionais e de pesquisa no campo da avaliação da educação superior e da gestão da educação superior. Ao longo deste período, importa destacar a participação do pesquisador em diversos projetos, exercendo funções relacionadas à realização de diagnósticos e prognósticos na área da avaliação institucional, a partir de um diálogo direto com a gestão de instituições de educação superior privada e, desde 2014, com as comunitárias.

E válido ressaltar a natureza destes aspectos, devido a configuração da pesquisa, já que ela se posiciona no plano qualitativo, mais especificamente, alinhado a uma teoria substantiva, e seus resultados se alinham à proposição de Glaser (1978), em que o autor destaca que é natural e relevante que um pesquisador possa escolher um tema vinculado a uma área de seu domínio de conhecimento, e na qual possa estudá-la sob distintas perspectivas. Isso estabelece o que o autor denominou de *life cycle interest*. Isso permite que a teoria substantiva se constitua sob um ambiente familiar ao pesquisador, reitera-se, para que possa revelar as explicações necessárias sobre o processo de investigação, com o potencial de estimular novas pesquisas.

Outro ponto que deve ser evidenciado é o fato do estudo integrar a linha de pesquisa em “Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento”, que se dedica a estudar elementos que interferem diretamente na integração entre pessoas, processos e tecnologias no contexto organizacional. Além disso, há o suporte do Núcleo de Estudos e Observação de Gestão, Aprendizagem e Pessoas (NEOGAP), vinculado ao Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento (DEGC) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em que estudos relacionados são desenvolvidos e inspiram novas pesquisas. Entre eles, cabe destacar os estudos de Pacheco (2010),

Soares (2012), Rissi (2013), Oliveira (2016) e López Torres (2017), que estudaram elementos que tangenciam a temática da gestão da educação superior e compuseram, sob a ótica do plano metodológico, teorias que se aplicaram a um contexto específico, que de acordo com Strauss e Corbin (2008) denominam-se *Grounded Theory* ou “teorias substantivas”.

Sob essa ótica, esta pesquisa pode contribuir para aprofundar as investigações relacionadas à gestão universitária, integrando a avaliação institucional, em sua perspectiva regulatória, com um contexto específico e complexo, tal qual o de uma universidade comunitária catarinense, a partir da *Grounded Theory*. Essa integração pode ser potencializada, demonstrando a capacidade de expandir estudos desta natureza, considerando a perspectiva interdisciplinar que é alinhada aos princípios do PPEGC e do NEOGAP. Nas considerações de López Torres et. al. (2014), isso é uma característica importante observada pelos estudos que utilizam a teoria substantiva como elemento metodológico e por isso pode contribuir com a continuidade dos estudos na área em que está posicionado.

Em consonância a estes aspectos, a investigação também pode colaborar para ampliar a compreensão sobre a *Grounded Theory*, pois considera a influência das pesquisas precedentes e as lacunas que estão abertas para os estudos relacionados com a regulação da educação superior, especialmente em universidades comunitárias que aderiram ao PROIES. Nos estudos de Rangel (2012), Dantas (2013) e Hora (2013), que caminham em consonância com os estudos de Molck (2013), demonstram-se que a regulação na educação superior ainda tem uma série de espaços que devem ser ocupados, principalmente com o advento, a partir de 2012, do PROIES. O programa, que se constituiu em um elemento regulatório para as instituições que aderem, traz impactos severos devidos a compromissos importantes pactuados entre os envolvidos, tornando, de acordo com Meira e Couto (2012) e Silva e Covac (2015) um elemento de gestão de riscos.

A importância do tema se estabelece a partir do ano de 2004, sob a orientação da Lei No.10.861, de 14 de abril de 2004, que introduz e legitima a regulação como elemento norteador do processo de prestação de contas ao MEC. O que se viu desde então foi um avanço na profissionalização da gestão na educação superior e o reordenamento dos projetos institucionais para observar os impactos e desdobramentos deste processo. Retratado nos estudos de Francisco et al. (2012), a revisão de princípios estabelecidos no PDI das instituições era uma atividade *sine qua non* para atender as demandas deste contexto que à

época se estabelecia, já que a regulação assumia o objetivo de legitimar a qualidade no campo da educação superior brasileira.

Ao longo da implementação do SINAES, o que se percebeu foi um contexto dicotômico em que ora prevalecia a avaliação, ora a regulação, como norteador das atividades acadêmicas e administrativas, num exercício constante de tentar dissociar os dois aspectos do sistema de avaliação. Contudo, em 2008 com o surgimento dos indicadores previstos na Portaria Normativa No. 40, de 12 de dezembro de 2007; consolidada e republicada pela Portaria Normativa No 23, de 29 de dezembro de 2010; a regulação ganha *status* de “eixo norteador” dos projetos pedagógicos institucionais e de curso, estabelecendo um caminho para a integração deste elemento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Este trabalho também pode ser uma forma de continuar à reflexão promovida à época do Mestrado, já que a integração da regulação com o PDI foi consagrada nas conclusões do trabalho defendido no Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina. Lá, o que se defendeu foi essa integração como elemento que sustenta um conjunto de ações que pode ampliar a profissionalização, traduzidas em desdobramentos relativos à avaliação institucional em um projeto institucionalizado. O que se vê é consoante com o que foi apresentado por Francisco (2012), que procurou relevar os desdobramentos da regulação, em articulação com o SINAES, em um ambiente complexo e competitivo, integrado com elementos relacionados com a estratégia de um conjunto de instituições.

Nos estudos de Rangel (2012), ainda é possível identificar que a regulação precisa ser compreendida como objeto interdisciplinar no ambiente da educação superior, já que envolve uma série de indicativos que tangenciam diversas disciplinas. Assim como destacam as evidências de Hora (2013), os estudos da regulação determinam a integração sistêmica dos gestores com os preceitos legitimados de qualidade, sob pena de prejuízos na condução da gestão institucional ou de curso. A função dos gestores nesse panorama, é discutir os elementos da regulação com o seu projeto institucional, compreendendo a dinâmica deste aspecto e transformando-a em eixo estruturante de suas ações estratégicas.

Para Silva e Covac (2015), a regulação apresenta um caminho a ser percorrido pelas instituições que são afeitas ao *compliance*, ou seja, a gestão de riscos. A regulação, introduzida na plataforma de gestão em uma instituição de educação superior, permite a identificação dos pontos

essenciais que devem ser respeitados pelas instituições para atender os indicadores máximos de qualidade. No âmbito de uma instituição em adesão ao PROIES, os autores afirmam que é válido também, pois o programa determina o respeito a um projeto de longo prazo e aplicado à recuperação da sustentabilidade dessas instituições.

Francisco et al. (2015) ainda destaca que o PROIES é um elemento norteador da estratégia das instituições que aderem ao programa devido ao profundo impacto de longo prazo que ele proporciona. O programa surge para alterar uma realidade imposta por um contexto competitivo, marcado por distorções e dissonâncias que desajustaram o ambiente de determinadas instituições, sobretudo aquelas com uma estrutura ampla, de custos elevados e de categorias administrativas complexas. As universidades comunitárias catarinenses entram nesse recorte, em virtude do cenário competitivo que se apresenta, “enviesado” por modelos “empresariais” de educação superior. Este elemento “repartiu” os recursos disponíveis e trouxe a necessidade de adaptação dos modelos maiores que, no caso de Santa Catarina, ainda guardavam problemas relacionados à discussão com a Receita Federal na matéria relacionada ao recolhimento de tributos.

No Parecer No 13/2011 da Procuradoria Jurídica da UNESC, documento que contribuiu para a origem do PROIES, identifica-se o movimento desta discussão e os encaminhamentos necessários para a construção programa e para o ajuste do recolhimento de tributos, e também a discussão sobre as competências de regulação das universidades comunitárias. Pelas considerações do documento, identifica-se que a regulação envolve uma série de elementos da gestão que devem ser congregados em uma plataforma única, de longo prazo e articulados a estratégia institucional.

Sob o prisma deste parecer, o cenário posto determina que as universidades catarinenses que aderiram ao PROIES, e mais especificamente no caso desta tese a Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), possam reajustar seu projeto institucional e articulá-lo com um conjunto de ações que possam fortalecer as ações que se aplicam ao cumprimento dos objetivos estabelecidos em seu PDI. Devido às restrições impostas pelo PROIES, urge que estas instituições possam buscar por ações que consolidem a regulação como base para a tomada de decisão e, dessa forma, possam usufruir dos benefícios do programa com uma condição de autonomia favorável em um menor tempo possível.

Por meio destas considerações sobre a origem do estudo e suas relações e contribuições, pode-se afirmar que há relevância acadêmica e

de gestão que justifica o desenvolvimento desta tese, pois apresenta avanços que contribuem para o desenvolvimento de estudos que utilizam a *Grounded Theory* no campo da gestão universitária e, neste mesmo contexto, contribui para fortalecer princípios de gestão que se alinham com o movimento pela busca da qualidade em instituições de educação superior.

Com o auxílio de *Grounded Theory*, torna-se possível realizar proposições sob óticas dos envolvidos no processo destacado, traduzindo os resultados em conhecimentos que se apliquem as demandas que serão enfrentadas pela universidade que é objeto do estudo.

## 1.5 INEDITISMO E ORIGINALIDADE

Com a intenção de apresentar as condições de ineditismo e originalidade desta investigação, são apresentadas considerações relativas às revisões integrativas que foram realizadas pelo pesquisador. Destacam-se também dois estudos desenvolvidos sobre elementos que compõem a problemática deste estudo, mais especificamente a regulação, sob a égide do PROIES, e a *Grounded Theory*, aplicada aos estudos desenvolvidos no campo da gestão universitária.

A primeira revisão foi desenvolvida no ano de 2016 e se direcionou para organizar as pesquisas sobre regulação na educação superior, que são, predominantemente, provenientes a partir do surgimento do SINAES como sistema de avaliação da educação superior. Em se tratando do processo de revisão, 45 artigos foram identificados, sendo que destes 19 foram selecionados para que pudessem compor as análises necessárias.

O que se percebe, por meio dos estudos identificados, é que a regulação na educação superior brasileira é um fenômeno emergente de maneira consonante aos processos de avaliação institucional interna, provocados pela dinâmica do SINAES. Desde 2004, os estudos sobre a avaliação da educação superior como mecanismo atrelado a gestão institucional ganham notoriedade e confirmam a preocupação da comunidade científica com o processo de regulação e suas diversas facetas. A partir destas evidências, diversos autores têm levantado a necessidade de pesquisas complementares que possam fortalecer o campo da educação superior como um segmento interdisciplinar e epistemologicamente consolidado, tendo na regulação e na avaliação institucional as temáticas que orientam este posicionamento.

Dos estudos encontrados, em uma análise sistêmica e global dos objetivos e dos procedimentos metodológicos, percebe-se que em torno de 30% dos materiais são desenvolvidos sob a diretriz da análise documental, numa tentativa de definir a regulação dentro de um padrão compartilhado ou de compará-la com princípios teóricos-metodológicos que tentem explicar sua epistemologia. Outros 70% são estudos de caso, que foram desenvolvidos para compreender uma realidade que se constituía sob a orientação do SINAES, sistematizaram determinadas realidades em que o SINAES se estabelecerá como uma ferramenta articulada com a gestão.

No âmbito dos estudos identificados, foi possível perceber que nenhum deles tratava especificamente do contexto de uma universidade comunitária como base para o estudo e tampouco mencionavam o PROIES como um elemento norteador da regulação, devido a sua intrínseca relação com o SINAES. Do material analisado, cerca de 45% induziam suas conclusões para o entendimento generalizado do impacto do SINAES e da regulação, sem considerar com profundidade o contexto em que a influência do sistema ocorria. Notadamente, devido às distinções no modelo de educação superior brasileiro, sobretudo com a caracterização das instituições, os impactos do sistema podem ser distintos e ora dúbios, ocasionados pelo posicionamento dos objetivos institucionais no PDI e nos PPCs.

No que tange as principais ações relacionadas com o gerenciamento de riscos, destacado por Silva e Covac (2015), os artigos destacam, de alguma forma, que a regulação deve ser considerada pelos gestores como elemento norteador das ações que se aplicam ao cumprimento da missão da instituição. Em seus resultados, os artigos apresentam categorias que são análogas às diretrizes do SINAES para a avaliação institucional, destacadas no documento base do sistema, publicado pelo INEP (2004).

Entretanto, é válido ressaltar que a relação entre a regulação e o PROIES não foi encontrada em nenhum dos estudos analisados, embora alguns deles apontassem a necessidade de maiores parâmetros para a regulação nos distintos modelos institucionais. Tal aspecto ajudou a legitimar as intenções ora destacadas, devido à ausência dos estudos que congregassem os aspectos em evidência, e que também utilizassem a *Grounded Theory* como suporte metodológico.

Na perspectiva dos estudos sobre avaliação, regulação e supervisão, tendo na regulação o principal pano de fundo, o Quadro 01 apresenta os principais direcionamentos que determinam lacunas de

pesquisa que devem ser consideradas pelos autores que se debruçam sobre esse tema.

Indicação da necessidade de mais estudos sobre a Regulação na Educação Superior	
Autor	Indicação
Pinto (2009)b	A regulação é parte do processo de avaliação institucional e deve ser aprofundada em função dos impactos que causa.
Tavares, Oliveira e Seiffert (2011)	Faz prospecção em relação à adoção de outros modelos avaliativos que superem o de regulação em favor de um menos controlador capaz de acompanhar o ritmo de expansão do sistema.
Afonso (2001)	Em função do posicionamento da avaliação como um mecanismo determinante para as atividades educacionais, a regulação passa a ser um indicador do impacto do estado-avaliador, determinando investigações que visem essa colaboração entre as entidades educacionais e o governo.
Rothen (2012)	É fundamental resgatar o debate sobre as definições claras para as exigências mínimas para o funcionamento de uma instituição de educação superior.
Rothen e Nasciutti (2011)	Em função do estabelecimento de indicadores adjacentes ao SINAES, é fundamental que a comunidade científica volte seus olhos para a utilização dos diagnósticos apresentados pelos instrumentos aplicados a esses indicadores como parte do processo de manutenção do funcionamento das instituições de educação superior.
Hora (2013)	O ENADE é um dos instrumentos de regulação do sistema de avaliação da educação superior brasileira, gerando indicadores que devem ser compreendidos e que impactam na perenidade das instituições. Logo, é possível fazer inferências que se voltam à importância dos estudos relativos a esses aspectos, especialmente em função do que é previsto para o desenvolvimento do cenário e do contexto da educação superior contemporânea.

Continua

Rothen e Barreyro (2011)	E regulação é posta como um ideário da reforma da educação superior em todos os momentos em que se refletiu sobre esse aspecto. Em diversos momentos, esse aspecto passou a se tornar o centro das políticas públicas para este segmento.
Weber (2010)	As discussões acadêmicas e sociais sobre a avaliação, considerando-a como parte integrante do sistema de gestão do contexto da educação superior, devem se desenvolver com a intenção de multiplicar as competências em construção para o segmento.
Polidori (2009)	Os resultados da avaliação subsidiam o processo de regulação, bem como os atos que se referem ao credenciamento e a manutenção das atividades de uma instituição de educação superior, o que configura a necessidade latente de continuidade desses estudos.
Barreyro (2008)	É importante discutir os aspectos relacionados com as relações que existem entre a regulação e a avaliação, considerando esses aspectos como temáticas fundamentais para uma abordagem dos pesquisadores da área da educação superior.
Bittencourt, Casartelli e Rodrigues (2009)	Em função da configuração do IGC, apresentando uma série de indicadores que surgem a partir do ENADE, é possível perceber que a regulação está atrelada a esses indicadores, o que permite inferir que as ações que estão vinculadas a perenidade institucional sejam compreendidas.
Bittencourt et.al.(2010)	Todos os componentes dos indicadores de avaliação constituem aspectos importantes e fundamentais na avaliação de um curso, logo é possível inferir que os estudos devem se ampliar para fortalecer as indicações estratégicas de cada um deles.
Rangel (2012)	Em função da participação do estado no processo de controle das atividades relativas a educação superior, é fundamental que aspectos relacionados a esse construto sejam aprofundados.
Santos (2013)	A regulação foi um termo que fragilizou o processo de construção de um modelo de educação no Brasil, especialmente no contexto da educação a distância. É imperativa a necessidade de dar continuidade a esses estudos.

Continua

Lehfeld et al. (2010)	A regulação, fazendo parte do processo de avaliação, deve ter sua arquitetura compreendida em função da participação e da pluralidade que envolve, tendo por certo de que os processos que fazem parte do arcabouço regulatório da educação superior são fundamentais para a qualificação do contexto da educação superior.
De Sordi (2011)	A CPA se constituiu em meio a um contexto relacionado com a regulação e portanto foi consolidada a partir de princípios que determinavam uma atividade alinhada com o processo regulatório, demandando um alinhamento com os estudos relativos a cultura institucional. É, portanto, construto que deve ser estudado e percebido como um fator preponderante à perenidade institucional.
Segenreich (2005)	As discussões sobre a avaliação da educação superior, notadamente desde a concepção do SINAES, tem sido atreladas com as questões relativas ao processo de regulação, que é considerado uma tendência em nível mundial devido à necessidade emergentes de se compreender a educação superior sob uma perspectiva neoliberal.
Zandavalli (2009)	A avaliação é um ponto fundamental que determina a autonomia das instituições. Os processos antecedentes ao SINAES, notadamente, consideravam a regulação como parte integrante do sistema de avaliação, especialmente no momento em que recursos públicos estavam em jogo.
Barreyro e Rothen (2008)	O SINAES resgatou a ideia da avaliação como referencial para a regulação, assumindo que elementos que compõem o sistema devem promover um ressignificado ao contexto da educação superior a partir de políticas de controle das atividades institucionais.

Quadro 01: Resumo da indicação de estudos sobre a temática da regulação na educação superior.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No segundo exercício de revisão, realizada ao final de 2016, o objetivo proposto a ela foi o de analisar os trabalhos em nível de mestrado e doutoramento disponíveis na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), e foi possível coletar cerca de 22 trabalhos, sendo 15 considerados para o desenvolvimento da pesquisa pelo seu teor vinculado com o processo de regulação e com as intenções de estabelecerem critérios específicos. Seguindo a linha proposta por

Cavalcante Silva e Covac (2015), eram estes os trabalhos alinhados com a utilização da regulação como instrumento de contingência gerencial e de prospecção de cenários, os quais pudessem atender aos ensejos de todos os envolvidos com o processo.

No que se refere aos campos onde estes trabalhos foram produzidos, a maioria deles se assenta em contextos interdisciplinares. Cerca de 10 trabalhos estavam em áreas com essa característica, tendo a área da educação como sendo o segundo contexto em que estes estudos apareceram com maior evidência, com outros 4 trabalhos. A área da Administração foi a terceira que mais colaborou, com outros três trabalhos produzidos para relacionar com a temática em evidência.

Alguns dos trabalhos estão em destaque no Quadro 02, a seguir:

Resumo dos estudos coletados em nível de Mestrado e Doutorado				
Título	Autor	Nível do estudo	Ano de Publicação	Origem
Sentidos e significados do Índice Geral de Cursos na regulação da qualidade da educação superior	HORA, Paola Matos da.	Mestrado	2013	Faculdade de Educação da Universidade de Brasília
A Consensualidade na Educação Superior	DANTAS, Renata Perez.	Mestrado	2013	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
Educação superior: o papel da união e a garantia de qualidade do ensino	RANGEL, Susana Salun	Doutorado	2012	Programa de Pós-Graduação (Doutorado) em Direito da Universidade de São Paulo.

Continua

Gestão do conhecimento e conflitos interorganizacionais em EaD: construção de uma teoria substantiva	SOARES, Aline Pereira	Doutorado	2013	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina
Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento.	PACHECO, Addressa Sasaki Vasques.	Doutorado	2010	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina
A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem	RISSI, Mauricio	Doutorado	2012	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina
Teoria substantiva dos fatores que influenciam a utilização do AVA na gestão da educação a distância em uma universidade pública	Paulo Cristiano de OLIVEIRA	Doutorado	2016	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina
Teoria substantiva da trajetória de um curso superior de tecnologia em Design de Produto, no contexto e história de um instituto federal.	LÓPEZ TORRES, Maricel Karina	Doutorado	2017	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina

Quadro 02: Resumo dos estudos coletados em nível de Mestrado e Doutorado  
Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

O método do estudo de caso foi predominante nos trabalhos, seguindo-se da pesquisa bibliográfica; aplicada a partir da orientação de algumas de suas variações; apontando para palavras-chaves relacionadas com a essência do SINAES como sistema de avaliação. As que mais se destacaram no contexto das análises foram “avaliação institucional”, “regulação”, “educação superior”, “prestação de contas”; “avaliação somativa” e “gestão da educação superior”. Embora relacionadas com a temática desta tese, é possível perceber que os termos são abrangentes e pouco específicos, no que se refere ao estabelecimento de padrões para a regulação da educação superior, e não guardam relação com o PROIES.

Importa destacar ainda que alguns elementos surgiram como evidências a partir da análise dos estudos e que mostram um “tangenciamento” com a proposição desta investigação. Cerca de 4 trabalhos analisados indicam a contribuição dos indicadores de regulação, também denominados Indicadores de Qualidade da Educação Superior, como elementos centrais do processo de regulação. O Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos Avaliados (IGC), embora ainda pouco presentes nos estudos sobre a gestão universitária, aparecem com evidência nestes estudos, contribuindo para ampliar o entendimento dos impactos destes aspectos nos diversos modelos institucionais.

Nesse sentido, a revisão contribuiu para identificar oportunidades de investigação por meio do estudo sobre o movimento dos trabalhos relacionados com a regulação na educação superior brasileira, induzindo a compreensão deste cenário por meio dos estudos alinhados com os princípios do SINAES. Nas contribuições, referentes à regulação, os trabalhos apresentam a necessidade potencializar os parâmetros para o entendimento dos indicadores, para orientar a responsabilidade dos gestores e para a construção de uma cultura. Eles ainda asseveram que é possível esclarecer o papel dos gestores no desenvolvimento de trabalhos preventivos e que podem ser suportados pelos projetos institucionais, estruturados em padrões que induzam a regulação como elemento transversal a autonomia da instituição.

Na perspectiva do ineditismo e da originalidade no âmbito do PPGECG, foi possível identificar sete trabalhos desenvolvidos desde o ano de 2010 que se alinham com a temática em discussão. Em comum, três delas trazem o exercício da *Grounded Theory* como estratégia metodológica para a construção de uma teoria substantiva aplicada ao contexto universitário, sendo que duas se alinham, mesmo que de maneira superficial, aos princípios da regulação discutidos pelo SINAES.

Pacheco (2010), Soares (2012), Rissi (2013) e Oliveira (2016) se concentraram nos estudos relacionados com o movimento da educação a distância no Brasil, propondo categorias, propriedades e dimensões para o estudo deste fenômeno que atualmente é emergente na educação superior brasileira. Especificamente no trabalho de Pacheco (2010) e Oliveira (2016), é possível perceber, mesmo que indiretamente, a oportunidade de um diálogo com o SINAES e, por consequência com a regulação, na medida em que os autores inferem sobre a necessidade de planejar a estrutura física de uma instituição para que ela esteja adequada ao exercício da educação a distância.

Dall’Agnol (2011), Tosta (2012) e Da Conceição (2013) também promovem esse o diálogo com a regulação da educação superior, mas sob uma outra perspectiva. Dall’Agnol (2011) e Tosta (2012) trazem a inovação como pano de fundo desta relação, na qual a regulação é efetuada pelo “contexto” e pela capacidade da instituição de interagir com a sociedade, em um contexto de articulação dinâmica entre universidade e sociedade. Já Da Conceição (2013) assevera que a regulação ocorre na medida em que a universidade desenvolve sua capacidade de transferir conhecimento em um contexto social que necessita de inovação.

O Quadro 03, a seguir, apresenta uma visão da organização destes trabalhos.

<b>Trabalhos Correlatos</b>				
Ano	Autor	Título	Orientador	Co-Orientador
2010	Andressa Sasaki Vasques Pacheco	Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento.	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Pof. Dr. Fernando José Spanhol

*Continua*

2011	Roberto Mauro Dall’Agnol	A Gestão da Inovação nas Universidades – O Capital Social e Institucionalização de Unidades de Inovação no Ambiente Acadêmico	Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados	Prof. Dr. Luiz Otávio Pimentel
2012	Aline Pereira Soares	Gestão do conhecimento e conflitos interorganizacionais em EAD: construção de uma teoria substantiva	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Prof. Dr. Ricardo Azambuja Silveira.
2012	Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta	A Universidade como Catalisadora da Inovação Tecnológica Baseada em Conhecimento	Prof. Dr. Fernando José Spanhol	Prof. Dr. Neri dos Santos
2013	Maurício Rissi	A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Prof. Dr. Silvio Serafim da Luz Filho
2013	Zely da Conceição	Um Framework para a Transferência de Tecnologia na Interação Universidade-Empresa Considerando os Aspectos da Gestão do Conhecimento	Prof. Dr. Fernando Alvaro Ostuni Gauthier	Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco.
2016	Paulo Cristiano Oliveira	Teoria substantiva dos fatores que influenciam a utilização do AVA na gestão da educação a distância em uma universidade pública	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Profa. Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni Bosco

Continua

2017	Maricel Karina López Torres	Teoria substantiva da trajetória de um curso superior de tecnologia em Design de Produto, no contexto e história de um instituto federal	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Prof. Dr. Ricardo Azambuja Silveira
------	-----------------------------	--	-----------------------------------	-------------------------------------

Quadro 03: Trabalhos Correlatos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Dentre os estudos analisados, porém, não se identificou um exercício que tenha o SINAES como base principal, nem mesmo que tenha a regulação, advinda deste sistema, como sendo o elemento norteador da pesquisa. Em consonância com o PROIES, que surge no ano de 2012, a regulação vem se tornando um elemento norteador das estratégias institucionais e, mais especificamente no contexto das universidades comunitárias catarinenses, essa relação se alinha cada vez mais com a competitividade, pois estabelece elementos indutores de qualidade. O trabalho de Francisco et al. (2015) contribui com esse entendimento e permite compreender essa relação (SINAES-REGULAÇÃO-PROIES) dessa maneira, o que fomenta a reflexão traduzida nesta tese.

De maneira complementar, considerando a continuidade dos estudos que utilizam a *Grounded Theory* no âmbito do NEOGAP, em um movimento de construção de maturidade nos estudos deste elemento, a relação anteriormente destacada pode ser compreendida em um contexto específico, no caso desta tese em uma universidade comunitária catarinense. Elemento, este, que pode ampliar as oportunidades apresentadas por Francisco et.al. (2015), já que há evidências consistentes da possibilidade do desenvolvimento de estudos que utilizem esta estratégia metodológica no contexto do campo da Administração Universitária.

Sob a orientação destes aspectos, a partir da revisão desenvolvida e que teve o objetivo de identificar a rede de estudos que dão suporte a problemática e com o auxílio dos veículos onde os principais estudos são disponibilizados, foi possível identificar o ineditismo e a originalidade deste estudo, que se desenvolve sob um viés interpretativista com a intenção de representar a articulação entre os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Educação Superior (PROIES).

## 1.6 DEMILITAÇÃO

Em se tratando de uma teoria substantiva, importa destacar que sua qualidade e poder de explanação podem ficar comprometidas, caso os cuidados básicos não estejam contemplados em seu escopo. Por isso, considerando as características de uma pesquisa desenvolvida sob a orientação da *Grounded Theory* e sobre o viés qualitativo, é importante alinhar o estudo as perspectivas do tema, da delimitação temporal e espacial.

Em relação ao objeto de estudo, a pesquisa caracterizada nesta tese se concentra na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) como instituição comunitária que aderiu ao PROIES a partir do ano de 2012. O PROIES é uma política pública que se estabeleceu para fortalecer os programas de expansão de instituições de educação superior com grave comprometimento de receita, estabelecido pela Lei No. 12.688, de 18 de julho de 2012. A lei estipulou critérios para que as IES pudessem optar pela adesão, propondo contrapartidas norteadoras ao longo de todo o período de adesão, as quais estavam alinhadas aos projetos institucionais, mais especificamente ao Plano de Desenvolvimento Institucional e ao Plano de Recuperação Tributária, ambos submetidos no contexto da adesão. Entre outros aspectos, o Programa ensejava a reorganização institucional daquelas que optassem pela adesão, de modo que pudessem se posicionar com mais efetividade em seus contextos de atividade.

Pela inspiração do trabalho de Oliveira (2016), identifica-se que é elementar a escolha do caso, para que uma teoria substantiva possa encontrar seu fundamento. Desse modo, a escolha considerou a acessibilidade do pesquisador aos dados e aos responsáveis pela gestão do processo de adesão, a experiência da UNESC ao longo deste processo, a própria gestão da Universidade que coordenou o processo ao longo do período da adesão e a disponibilidade das demais fontes de dados pertinentes.

Relativo ao tema, a tese se alinha à regulação como elemento norteador da gestão de uma instituição de educação superior. O estudo trata dos desdobramentos da regulação no contexto escolhido, tendo no PROIES o “gatilho”.

No que diz respeito ao escopo temporal, a pesquisa, desenvolvida ao longo dos anos de 2015 e 2016, considera o período de adesão ao PROIES a partir da orientação da Lei que introduziu o programa como política pública para as instituições de educação superior. Neste caso, os dados consideram o período de 2012 até o

cumprimento total dos compromissos estabelecido entre as partes, que se consolidou no início de 2017 e devolveu a condição de autonomia à UNESCO. Pelos antecedentes literais, utilizam-se de estudos publicados a partir do ano 2000, mas também referências anteriores alinhados com a ampliação dos estudos sobre a regulação na educação superior a partir da proposta do Processo de Bolonha. Em geral, esses referenciais orientavam o contexto de ampliação e desenvolvimento da educação superior na Europa e nos países que, de alguma forma, eram influenciados pelo continente.

A delimitação espacial compreende o contexto da UNESCO, considerando os gestores do processo de adesão ao PROIES, tendo a *Grounded Theory* como estratégia metodológica, de modo que os contextos temporal e espacial, alinhados e definidos, permitam a consecução dos objetivos elencados no trabalho.

## 1.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta tese está contextualizada na área de concentração em Gestão do Conhecimento e na linha de pesquisa em “Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento”, que visa o desenvolvimento de métodos e técnicas de gestão que melhorem os sistemas produtivos em organizações que utilizam conhecimento. Seus resultados buscam a compreensão das transformações que consolidam a sociedade do conhecimento e dos eventos que determinam a criação de valor para os processos de um determinado negócio (EGC, 2016).

Em relação ao objeto do EGC, o conhecimento, a pesquisa trata-o no contexto de ruptura de uma Universidade Comunitária Catarinense, evento *mote* para o desenvolvimento de competências que se desdobraram em novos processos e comportamentos, o que também posiciona a tese no contexto dos processos de criação, gestão e compartilhamento de conhecimento. Guarda relação com a memória organizacional em um ambiente altamente regulado, como no caso da educação superior no segmento privado, colaborando para o avanço dos estudos que incrementam o campo da gestão universitária, tendo como pano de fundo a temáticas da regulação.

Em relação ao contexto desta tese, já foram concluídos no EGC diversos trabalhos, dos quais os que serviram de referencial para este estudo são detalhados no Quadro 04, a seguir.

Aderência: Pesquisas antecedentes no âmbito do NEOGAP/EGC				
Autor (Ano)	Obra	Orientador	Campo (objeto)	Método
Pacheco (2010)	Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento.	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Gestão Universitária (Evasão na Educação a distância)	<i>Grounded Theory</i>
Soares (2012)	Gestão do conhecimento e conflitos interorganizacionais em EAD: construção de uma teoria substantiva	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Gestão Universitária (Educação a distância)	<i>Grounded Theory</i>
Rissi (2013)	A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Gestão Universitária (Educação a distância)	<i>Grounded Theory</i>
Oliveira (2016)	Teoria substantiva dos fatores que influenciam a utilização do AVA na gestão da educação a distância em uma universidade pública	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Gestão Universitária (Educação a distância)	<i>Grounded Theory</i>
López Torres (2017)	Teoria substantiva da trajetória de um curso superior de tecnologia em Design de Produto, no contexto e história de um instituto federal	Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama	Gestão Universitária (Gestão Acadêmica)	<i>Grounded Theory</i>

Quadro 04: Aderência: Pesquisas antecedentes no âmbito do NEOGAP/EGC

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Os trabalhos antecedentes detalhados no Quadro 04 promoveram contribuições no contexto da gestão universitária, considerando a educação a distância e a gestão acadêmica como elementos do estudo. Os resultados, sob uma análise global, contribuíram para a compreensão do cenário da educação a distância e, no caso de López Torres (2017), para a memória organizacional em um contexto específico, vinculado a uma unidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

No caso desta tese, ela se apresenta como pioneira no momento em que trata de elementos relativos à “Gestão Universitária – Regulação -*Grounded Theory*” no âmbito do PPGEGC. A partir de uma abordagem interdisciplinar, os resultados permitem articular métodos provenientes de campos de conhecimentos distintos para produzir conhecimento útil, promovendo avanços para a literatura e para a gestão, que estão para além das abordagens disciplinares.

A tese dialoga com elementos da Administração, do Direito, da Sociologia e da Gestão Universitária *per si*, e se diferencia dos antecedentes, por tratar de processos de regulação que acometem uma Universidade Comunitária Catarinense em um período de adesão a um elemento regulador, necessário para que suas oportunidades de expansão pudessem se ampliar. Nesse sentido e contexto é que se caracterizam os movimentos de criação, da gestão, do compartilhamento de conhecimento e da memória organizacional, que, de maneira interdependente, são os desdobramentos personalizados em competências, que se configuram nos resultados da pesquisa.

Ainda é válido destacar a contribuição da tese para o avanço dos estudos realizados no Núcleo de Estudos e Observação de Gestão, Aprendizagem e Pessoas (NEOGAP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os resultados colaboram com a experiência do grupo na área da gestão da educação superior e que utilizam a abordagem qualitativa, tendo como referência as experiências pregressas que utilizaram a *Grounded Theory* como elemento metodológico.

## 1.8 ESTRUTURA DA TESE

O capítulo inicial apresenta os aspectos introdutórios da pesquisa, traduzindo seus elementos essenciais e aqueles articulados às condições regulatórias do trabalho. Elementos como as “Justificativas” e a “Aderência” se destacam, entretanto não são mais importantes do que os demais que ali seguem materializados.

Em seguida, há o segundo capítulo que apresenta os conceitos norteadores da pesquisa e que não deve ser considerado como uma “revisão de literatura”, mas sim como um fio condutor de uma investigação que utiliza a *Grounded Theory* como estratégia metodológica. E é no terceiro capítulo que esse aspecto é detalhado.

No quarto capítulo é onde se encontra a descrição do processo que orientou a construção da teoria. Ali, são apresentados os principais elementos que suportam o esquema teórico, bem como a sua

representação é apresentada de forma demonstrar a consecução dos objetivos específicos elencados.

Do quinto ao oitavo capítulo estão os desdobramentos da teoria substantiva, constituída a partir do uso da *Grounded Theory*. No nono, como condição regulatória, está a revisão da literatura, que suporta o décimo capítulo, que traduzem as considerações finais. Elas apresentam os resultados, as contribuições e demais elementos que podem orientar novos trabalhos a partir dos resultados desta investigação.

## 2 CONCEITOS NORTEADORES: UMA VISÃO DOS ANTECEDENTES LITERÁRIOS

Considerando a proposição para o desenvolvimento de uma *Grounded Theory*, este capítulo tem o objetivo de apresentar uma visão dos conceitos centrais que orientam as reflexões em torno da temática do trabalho.

### 2.1 A UNIVERSIDADE NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Embora a Universidade seja uma instituição cujo modelo se encontra em discussão há muito tempo, as alterações que ocorreram no campo da ciência a tornaram um ambiente de constantes e profundas transformações, em função do caráter social de suas funções. Elas também podem ser percebidas como precursoras do desenvolvimento de países, fomentando diferentes princípios sociais e ideologias, que orientam a produção de conhecimento necessário ao desenvolvimento social. Com essa função e influenciada pela atual revolução do conhecimento, a Universidade se torna ainda mais importante no cenário atual, por se tratar de uma entidade que tem a capacidade de amparar as empresas e o governo em suas demandas de ordem científica e social.

Independentemente do caráter ideológico que possua, a Universidade sempre foi compreendida pela sociedade como uma entidade responsável por desenvolver capacidades e comportamentos nos indivíduos, tendo o ensino, a pesquisa e a extensão como ferramentas para esse processo. Ao longo de sua evolução, essa entidade assumiu diversos compromissos que fortaleceram ainda mais o seu papel de norteadora do desenvolvimento social e ganhou, em muitos contextos, *status* de entidade responsável por criar tendências tecnológicas, tecnologias e inovações.

As informações da OCDE (2015), destacam que a universidade continua a frente desse movimento desenvolvimentista, de maneira sistemática em países que são notadamente reconhecidos pelos altos investimentos em produção de conhecimento. O trabalho de Costa e Zha (2015), defende esse pressuposto quando mostra que a universidade evoluiu em países emergentes a partir da sua mudança de postura, aceitando a participação de outros modelos de organização social em seu desenvolvimento. Na medida deste envolvimento, surgiram indicadores que aproximaram essa entidade de uma visão gerencial, permitindo que houvesse o acompanhamento de sua evolução, a criação de padrões de qualidade e a definição de papéis que pudessem ser apresentados de

maneira articulada com as políticas públicas em um determinado contexto.

O estudo de Evers (2001) defende alguns destes pontos quando define a sociedade do conhecimento e as entidades que contribuiram com este novo contexto. O autor destaca que a Universidade como instituição promotora do conhecimento se tornou parâmetro para a comparação de determinados ambientes, defendendo que só é possível construir sociedades baseadas no conhecimento por meio de um forte sistema de educação superior estabelecido. À essa mensuração, aplicam-se indicadores que avaliam a capacidade empreendedora, a inovação e a utilização do conhecimento para a produção de tecnologia, itens que colocam a Universidade como protagonista da construção de um ambiente voltado para a utilização do conhecimento.

Em consonância com essa discussão, Dos Santos (2005), defende a sociedade do conhecimento como um ambiente dependente de ativos de conhecimento e do capital intelectual das organizações, e que só podem ser plenamente desenvolvidos a partir do papel da universidade. Tendo o conhecimento como o principal fator de produção, essa organização torna-se responsável por criar ferramentas para substituir os ativos tradicionais e assume, na medida do aumento de sua participação no desenvolvimento social, o papel de produzir competências de natureza procedural e cognitiva, promovendo a aprendizagem no contexto social.

Outro ponto relevante em sua caracterização é a participação das pessoas em seu desenvolvimento, que é ativo e voltado para a criação e utilização do conhecimento, produzindo movimentos que são análogos à proposição de Nonaka e Takeuchi (1997). À época, os autores defendiam que a criação do conhecimento ocorria por meio de um movimento que articulava observação e sistematização de processos, criando referências que poderiam agregar valor ao desenvolvimento de um determinado ambiente.

De acordo com reflexão proposta por Dos Santos (2005), alinhadas com a visão de Marback Neto (2007), a universidade na sociedade do conhecimento assume os seguintes papéis:

- Orientar a promoção da sustentabilidade: Criando elementos para promover o equilíbrio entre o desenvolvimento ambiental, fiscal e social, para o desenvolvimento de proposições de valor adequadas ao contexto;

- Promover a compreensão das mudanças demográficas: Devido ao aumento significativo do processo de urbanização dos grandes centros e um aumento na expectativa de vida das pessoas, o que pode caracterizar um cenário de novas profissões em que o conhecimento passa a ter um valor ainda maior;
- Criar padrões para globalização da economia: Esse movimento ocorre na medida em que a convergência tecnológica se torna uma vertente irrefutável do desenvolvimento social;
- Promover a compreensão do novo papel do estado: Ocorre devido ao papel que o estado assume de não ser mais o principal detentor das competências essenciais de uma sociedade do conhecimento, transferindo essas funções para entidades especializadas.

A partir desse emaranhado conjunto de papéis assumidos que compõem a função da universidade, o campo da Administração Universitária se estabelece como palco das discussões sobre as atividades e papéis da Universidade. Nas reflexões apresentadas por Schlickmann (2012), é possível perceber a preocupação do autor em estruturar uma base epistemológica para esse campo, sob a ótica de evidências concretas que permitem tal caracterização. Como resultante, o autor destaca que está posto um ambiente repleto de desafios e de possibilidades, sobretudo em países onde a educação superior está se estabelecendo como um instrumento de construção social, desenvolvimento tecnológico, acesso e inclusão.

Neste campo estabelecido, onde foi possível também acompanhar a proliferação de diversos e distintos modelos de instituições de educação superior que também assumem funções articuladas com a indústria e com o governo, Etzkowitz e Leydesdorf (2000) e Melo (2002) salientam que é fundamental que estas entidades possam remeter a sua missão pública para um perfil que esteja em consonância com estas atribuições. Ao observarem este elemento, as universidades, e por consequência todas as instituições de educação superior, se submetem regulação, considerada um elemento comum às instituições que atuam no contexto da sociedade do conhecimento. Embora o processo seja evitado de conservadorismo, ele contribui para suavizar as interferências da competitividade no âmbito da educação

superior, já que estabelece parâmetros legitimados pelo estado para acompanhar a qualidade destas entidades.

## 2.2 O PROGRAMA DE ESTÍMULO À REESTRUTURAÇÃO E AO FORTALECIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM NOVO INSTRUMENTO DE REGULAÇÃO

A competitividade no segmento da educação superior que se desencadeou pelas vias da LDB, proporcionou impactos que influenciaram parte das finalidades das instituições ao longo dos anos. Com o surgimento de diversos modelos institucionais na educação superior, é salutar que se constituíssem políticas públicas que para posicionar os modelos com distintas finalidades, ideologias, funções e, até mesmo, problemas de ordem operacional.

O Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (PROIES) surge neste contexto turbulento com a função de equacionar, por meio de medidas interventoras, problemas que surgiram durante o percurso de desenvolvimento de instituições de educação superior que sofreram o impacto do movimento competitivo do segmento. A partir da Lei No. 12.688, de 18 de julho de 2012, publica-se um instrumento com o objetivo de promover a “continuidade das atividades de entidades mantenedoras de instituições integrantes”, e que passou, obrigatoriamente, fazer parte do portfólio estratégico das instituições aptas à adesão.

O programa surge para permitir a recuperação econômica de instituições que se encontravam em uma situação de grave comprometimento financeiro, em função de débitos relacionados com a União. Ao induzir o compromisso das instituições com a remissão desses valores, o PROIES regulamentou a oferta de bolsas como forma de contrapor o pagamento do que foi pactuado com o Ministério da Educação. Nesse sentido, o Programa se estabeleceu como referência no contexto da educação superior brasileira, já que deu a oportunidade para que algumas instituições, em grave situação econômica e financeira, recuperem suas atividades e continuem cumprindo seu papel social.

Em função da complexidade que envolve a temática e de sua condição recente no contexto da educação superior brasileira, o programa tem sido pouco explorado pela literatura desde o seu surgimento. Até o momento, a exemplo do trabalho de Francisco et al. (2015), pouco se viu em relação ao estudo dessa temática, o que talvez possa estar relacionado com o início do movimento que busca

compreender o programa e seus impactos. De acordo com a lei que o instituiu, o PROIES é complexo pelo fato das penalidades impostas no caso de um eventual desajuste na gestão dessa proposta.

O trabalho de Francisco et al. (2015) apresentou um retrato de um processo de adesão e as condições necessárias para que essa ocorrência, posicionando-o na perspectiva tratada por Machado (2008), que aponta para a necessidade de estudos nos diversos modelos institucionais após a consolidação do SINAES. Este movimento ocorreu devido ao impacto proporcionado pelo sistema nas estratégias institucionais, em que uma nova *práxis* surgiu para o modelo de educação superior no Brasil a partir da avaliação e da regulação. Tal fator também tinham a função de promover sustentabilidade em um contexto competitivo e amparar as instituições, sob um ponto de vista de gestão, mas em partes não foram bem-sucedidas e este fator deu origem ao PROIES.

A Lei foi criada para permitir a viabilidade de um conjunto de instituições que possuíam, no ano de 2012, um débito tributário na ordem de R\$ 15 bilhões de reais, impondo condições para que esse problema pudesse ser solucionado em uma perspectiva temporal estabelecida pela lei, com regras e procedimentos previamente pactuados. De acordo com o Meira e Couto (2012), por intermédio do Parecer/CSA-RJ/05/2012, identifica-se que o PROIES possui uma relação com o processo regulatório por induzir a adesão de mantenedoras de maneira que pudessem organizar suas atividades administrativas, econômicas e financeiras para a renovação de seu ato de credenciamento institucional, cuja necessidade é lavrada no Decreto No. 5.773, de 09 de maio de 2006. O Programa se articula também com a regulação de oferta de bolsas, pois relaciona os débitos não negociados com renovação das inscrições no PROUNI e com a recompra dos títulos que são oriundos do FIES, considerados elementos de impacto no fluxo de caixa das instituições.

Ainda com relação ao processo de regulação e sua relação com o PROIES, é possível perceber que o Programa determina a renovação de todos os atos regulatórios de curso nas instituições, sendo condição elementar para a adesão e a manutenção no programa dentro do período estabelecido em lei. Na ausência desses atos as instituições ficam impedidas de cumprir os principais objetivos ensejados pelo programa, a saber:

- Viabilizar a manutenção dos níveis de matrículas ativas de alunos;

- Exigir das entidades qualidade no ensino de acordo com resultados positivos das avaliações usadas pelo MEC;
- Possibilitar a recuperação dos créditos tributários da União;
- Ampliar a oferta de bolsas de estudo integrais para estudantes de cursos de graduação.

Embora pareçam objetivos singulares e atingíveis por qualquer modelo institucional, eles se mostram desafiadores para as instituições que escolhem a adesão ao programa pois há um volume financeiro e há também, no caso de instituições que a possuem, cessão da autonomia durante todo o período de adesão. Os compromissos pactuados são passíveis de controle estatal, entendidos também com fatores implicações regulatórias que, caso não sejam rigorosamente analisadas na perspectiva do planejamento, podem prejudicar a adesão ao programa até o final do período.

Em sua caracterização, destaca-se que o programa é direcionado para mantenedoras de instituições de educação superior que no dia 31 de maio de 2012 apresentassem montante de dívidas tributárias que estivessem no patamar de R\$ 1.500,00 por estudante matriculado. De acordo com a Lei. No. 12.688, de 18 de julho de 2012, a concessão da moratória, e a consequente oportunidade de quitar os débitos, está condicionada a apresentação de alguns documentos por parte da mantenedora da instituição, sendo que os principais seguem caracterizados no quadro 05:

Documentos para a adesão ao PROIES	
MANTENEDORA	Requerimento fundamentado.
	Estatutos sociais e atos de designação dos gestores.
	Demonstrações financeiras e contábeis.
	Parecer de empresa de auditoria independente, sobre as demonstrações financeiras e contábeis.
	Plano de recuperação econômica e tributária em relação a todas as dívidas vencidas até 31 de maio de 2012.
	Demonstração da capacidade de autofinanciamento ao longo do PROIES, atestada por empresa de auditoria independente.
	Apresentação dos indicadores de qualidade de ensino da IES e dos cursos.
	Relação dos bens, direitos e do patrimônio da instituição.

Quadro 05: Relação de obrigações para a adesão ao PROIES.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Ainda de acordo com a Lei, que foi republicada pela Lei No 12.989, de 06 de junho de 2014, que foi denominado de PROIES II, programa se constitui em um instrumento que controla as ações institucionais daquelas que necessitam de apoio, em função do processo de recuperação. Este aspecto pode determinar a alteração de gestores, no caso de uma instituição com finalidades lucrativas que incorra em má gestão da adesão. Dessa forma, a lei demanda que as instituições em processo de adesão cumpram, obrigatoriamente, requisitos que estão relacionados com a sua perenidade, destacados pelo instrumento legal como sendo os seguintes:

- I - regular recolhimento espontâneo de todos os tributos federais não contemplados no requerimento da moratória;
- II - integral cumprimento do plano de recuperação econômica e tributária;
- III - demonstração periódica da capacidade de autofinanciamento e da melhoria da gestão

da IES, considerando a sustentabilidade do uso da prerrogativa disposta no art. 13, nos termos estabelecidos pelo MEC;

IV - manutenção dos indicadores de qualidade de ensino da IES e dos respectivos cursos; e

V - submissão à prévia aprovação dos órgãos referidos no parágrafo único do art. 5º de quaisquer aquisições, fusões, cisões, transferência de mantença, unificação de mantidas ou o descredenciamento voluntário de qualquer IES vinculada à optante. (LEI No 12.688, DE 18 DE JULHO DE 2012).

No que se refere à contrapartida oferecida pelo Ministério da Educação (MEC), surge a oferta de bolsas surge como sendo uma forma de facilitar a manutenção dos compromissos pactuados entre os envolvidos. Nesse sentido, o PROIES determina, para a adesão das instituições ao programa, a participação no PROUNI e no FIES, como condição obrigatória.

### **2.2.1 Os conceitos e condições para a adesão ao PROIES**

Como um programa de governo, o PROIES apresenta condições para que as instituições que se enquadrem na perspectiva da adesão possam pleitear a recuperação de suas atividades econômicas. Em função de suas amarras estratégicas e regulatórias, o programa é, notadamente, percebido como uma forma de promover uma estruturação estratégica e operacional no contexto das instituições de educação superior que dele participam. Embora o PROIES possua uma condição semelhante, não pode ser considerado análogo ao Programa de Recuperação Fiscal (REFIS), já que as dívidas e compromissos pactuados entre o MEC e as Instituições de Educação Superior possuem especificidades e operações que são condicionadas a uma série de pactos que o REFIS não possui. Dessa forma, as condições de adesão estão atreladas às especificidades do segmento da educação superior, e, portanto, requerem o entendimento dos pontos que tornam uma instituição sustentável.

Uma das condições consideradas para a adesão é a grave situação econômico-financeira das instituições de educação superior, cujo cálculo considera o montante integral das dívidas tributárias pelo

número de estudantes matriculados. Ao resultar no montante de R\$ 1.500,00 por aluno matriculado, configura-se o ensejo para adesão ao programa, já que essa é a condição que caracteriza a “grave situação econômica e financeira”. Entretanto, vale ressaltar que a quantidade de estudantes matriculados e que fazem parte do cálculo surgem do Censo da Educação Superior, sendo, portanto, passíveis de controle e acompanhamento por parte dos órgãos reguladores, para que essa condição sustente construção do Plano de Recuperação Tributária.

O Plano de Recuperação Tributária, de acordo com a Lei. No. 12.688, 18 de julho de 2012, é um dos pontos principais do processo de adesão, pois é o documento que apresenta as ações de contingência para o que a lei define como “Grave situação econômico-financeira”. O plano vai conduzir a quitação do débito e que em termos objetivos se configura em um benefício para as instituições que demandem ações para sua recuperação. Em contrapartida a esse benefício, as instituições abrem mão de sua autonomia, tal como é previsto na Lei No. 11.101, de 09 de fevereiro de 2005, que garante benefícios às empresas em recuperação, mas impõem algumas condições para tal usufruto. Nesse sentido, o Plano de Recuperação Tributária, na visão de Covac (2012), é um documento importante e que deve materializar o caminho escolhido para a recuperação.

Esse plano, de acordo com Machado, Menck e Fagundes (2012), requer dois cuidados da parte da instituição. O primeiro ponto é uma auditoria independente, o que permite determinar o montante da dívida de tal forma que as ações escolhidas pela instituição possam se desenvolver em um determinado horizonte estratégico. O outro ponto é a aprovação desse plano junto à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), o que torna o PROIES um programa “interministerial” e de contribuições abrangentes que permite com que a instituição possa observar suas projeções mensais, seus fluxos de caixa, para pagar as dívidas com oferta de bolsas e com a oportunidade de quitar 10% dela com recursos próprios.

É válido destacar que o Plano deve considerar uma análise sistêmica e global da situação de cada um dos cursos da instituição, das vagas e dos investimentos que serão necessários para o fortalecimento dos indicadores de qualidade da avaliação, de forma que os atos regulatórios institucionais possam sempre observar padrões de qualidade que estão acima dos referenciais mínimos. O documento, de acordo com o Parecer/CSA-RJ/05/2012, deve estar baseado em informações que permitam o entendimento de aspectos que seguem listados a seguir:

Projeção da receita bruta mensal e os respectivos fluxos de caixa até o mês do vencimento da última parcela do parcelamento;

Relação de todas as dívidas tributárias objeto do requerimento de moratória; a relação de todas as demais dívidas;

A proposta de uso da prerrogativa de quitação do parcelamento através do oferecimento de bolsas e sua viabilidade, tendo em vista a capacidade de autofinanciamento. (Parecer/CSA-RJ/05/2012, p.8).

Portanto, o Plano de Recuperação proporciona a base para a moratória, que permite protelar o início dos pagamentos por um ano, a partir da data da adesão. De acordo com Machado, Menck e Fagundes (2012), essa dilação do prazo para a exigibilidade do crédito tributário permite a organização da instituição e as condições para o pagamento de outros parcelamentos judiciais que porventura as mantenedoras da IES possuam, e que tem seu cronograma exposto no quadro 06, a seguir:

Detalhamento das proporções de pagamento relativas aos débitos do PROIES	
Da 1 <sup>a</sup> a 12 <sup>a</sup> prestação	0,104% (cento e quatro milésimos por cento);
Da 13 <sup>a</sup> a 24 <sup>a</sup> prestação	0,208% (duzentos e oito milésimos por cento)
Da 25 <sup>a</sup> a 36 <sup>a</sup> prestação	0,313% (trezentos e treze milésimos por cento)
Da 37 <sup>a</sup> a 48 <sup>a</sup> prestação	0,417% (quatrocentos e dezessete milésimos por cento)
Da 49 <sup>a</sup> a 60 <sup>a</sup> prestação	0,521% (quinhentos e vinte e um milésimos por cento)
Da 61 <sup>a</sup> a 72 <sup>a</sup> prestação	0,625% (seiscentos e vinte e cinco milésimos por cento)
Da 73 <sup>a</sup> a 84 <sup>a</sup> prestação	0,729% (setecentos e vinte e nove milésimos por cento)
Da 85 <sup>a</sup> a 144 <sup>a</sup> prestação	0,833% (oitocentos e trinta e três milésimos por cento)
Da 145 <sup>a</sup> a 156 <sup>a</sup> prestação	0,625% (seiscentos e vinte e cinco milésimos por cento)
Da 157 <sup>a</sup> a 168 <sup>a</sup> prestação	0,417% (quatrocentos e dezessete milésimos por cento)
Da 169 <sup>a</sup> a 179 <sup>a</sup> prestação	0,208% (duzentos e oito milésimos por cento);
A 180 <sup>a</sup> prestação	O saldo devedor remanescente

Quadro 06: Detalhamento dos compromissos financeiros do PROIES.

Fonte: Adaptado da Lei No. 12.688, de 18 de julho de 2012.

Ao analisar o quadro, é possível perceber que há uma condição regulatória proposta pelo MEC às instituições que aderiram ao programa já que os padrões estabelecidos determinam cumprimento dos compromissos pactuados, bem como dos prazos e das formas determinadas para o pagamento. Ao não os cumprir a instituição poderá ser, inclusive, descredenciada, após processo administrativo de supervisão. Isto, de maneira explícita, destaca que há uma relação do PROIES com a regulação proposta pelo SINAES, e que também é materializada a partir de evidências que a seguir serão apontadas.

## **2.2.2 A Relação do PROIES com o SINAES: Uma visão da perspectiva regulatória**

Em suas ordenanças operacionais, o PROIES guarda relação com a regulação que advém do SINAES, já que consagra princípios relativos à avaliação da qualidade e observância de critérios estabelecidos nos instrumentos normativos. Os atos regulatórios, de acordo com o que é previsto em lei, só serão renovados a partir de um acompanhamento sistêmico do desenvolvimento institucional na perspectiva dos indicadores de qualidade, neste caso o CPC e o IGC. Esse ponto é tratado por Meira e Covac (2012), quando destacam o fato do MEC considerar, mesmo que de forma equivocada, o CPC e o IGC como indicadores de qualidade, atrelando-os, condicionalmente, ao rito proposto pelo PROIES.

A relação com o SINAES, numa perspectiva regulatória, ainda é destacada pela lei que no momento em que o plano de recuperação proposto implica uma análise sistêmica dos atos regulatórios já vigentes na instituição. No caso de atos para os cursos, as condições estruturais, o número de vagas e as orientações relacionadas aos requisitos normativos devem ser analisadas, sob pena de não renovação do ato. Tendo assim uma relação direta com a Instrução Normativa 02/2014 e com a Instrução Normativa 03/2014, que apresentam os padrões decisórios para o processo de renovação dos atos de reconhecimento e renovação de reconhecimento, e no caso de não observadas as condições necessárias ao ato, o que se tem é um prejuízo a adesão ao PROIES.

Tal prejuízo decorrente das condições de manutenção da instituição nesse processo de parcelamento dos débitos, que está calcada na observância das agendas contábeis e das condições regulatórias de mantidas que aderem ao programa. De acordo com a Lei N. 12.688, de 18 de julho de 2012, as condições regulatórias que se apresentam para a consolidação da adesão, implicam no cumprimento integral das questões pactuadas no plano de recuperação, mas também nos padrões regulatórios que passam a ser apresentados.

Nesse sentido, um dos pontos relevantes da proposição do PROIES é cessão da autonomia, ensejando que a instituição submeta sua autonomia aos órgãos reguladores no sentido de cumprir todos os ordenamentos necessários para o desenvolvimento do programa. Ao aderir ao PROIES, a instituição se vê na obrigação de cumprir seguintes pontos:

- Demonstrar, periodicamente, sua capacidade de autofinanciamento em alinhamento com as proposições oferecidas no Plano de Recuperação;
- Comprovar a possibilidade da ocupação das bolsas que serão oferecidas;
- Manter os indicadores de qualidade exigidos pelo MEC, de modo que não ocorram desvios nos conceitos que possam prejudicar o IGC da instituição;
- Submeter, ao MEC e aos demais órgãos reguladores, todos os atos regulatórios demandados para o desenvolvimento da instituição, mesmo que a instituição que adere possua autonomia universitária, consagrada na LDB e no Decreto No. 5.773, de 09 de maio de 2006;
- Manutenção da adesão ao PROUNI e ao FIES, e neste último a adesão ao Fundo Garantidor (FGDUC).

Por si só, essas condições mostram que há um movimento regulador exercido sobre as instituições em condição de adesão, já que a proposição da lei coloca os postulantes em um movimento de intervenção estatal. Na linha das proposições de Nunes (2014) e Hora (2013), que destacam a característica burocratizante da avaliação e da regulação, o que se identifica é um pano de fundo influenciado pelas políticas de governo, que exerce uma intervenção nas atividades institucionais, com condição de continuidade de seu funcionamento.

Ainda sob a perspectiva da Lei a regulação é consonante ao PROIES na medida em que a lei determina, que a adesão implica na necessidade de autorização para qualquer tipo de ato regulador. Este fator ocorreria desde a criação até a extinção de cursos, passando pela modificação, pela ampliação ou diminuição de vagas, até mesmo em instituições com autonomia, passam a ser objeto de análise dos órgãos reguladores.

Outro ponto diretamente relacionado com a proposta regulatória que emana do SINAES, é o próprio Plano de Recuperação, que a partir das orientações do Edital SERES/MEC No 1, de 14 de agosto de 2012, deve ser construído com base na juntada de uma série de documentos, orientações técnicas e pareceres para que o cálculo da dívida seja feito de maneira a retratar a real situação financeira da instituição, apurada em conjunto com a quantidade de estudantes regularmente matriculados

### 2.2.3 O primeiro edital: orientações gerais para a adesão

A interferência do estado na educação superior é discutida desde a promulgação do SINAES, já que o sistema de avaliação é estabelecido a partir da convergência dos processos de avaliação e supervisão que requerem o envolvimento do estado como responsável pela avaliação que autoriza as atividades institucionais. A regulação, bom base na proposição de Verhine (2015), é parte de uma política pública que emana de uma visão governista e estatal, alinhando o estado com as prerrogativas constitucionais que orientam a atividade das instituições de educação superior.

É nesse contexto que surge o primeiro edital que orientou o processo de adesão das primeiras instituições que participaram do PROIES, o Edital SERES/MEC No. 1, de 14 de agosto de 2012. Entre os principais detalhes, encontram-se os pontos que motivaram o surgimento do PROIES, destacando que é competência de o sistema federal regular entidades privadas, ora vinculadas aos sistemas estaduais, e deveriam “migrar” suas atividades para o sistema federal de educação superior. A migração, de acordo com o Edital, foi condição *sine qua non* para a adesão ao PROIES, propondo a transferência integral das atividades das instituições para o sistema federal de educação superior, regulado pelo Ministério da Educação e pelas suas autarquias.

O Edital, apresentando as condições para a migração para o Sistema Federal e, por conseguinte, proporcionando as possibilidades de adesão das instituições, determina que as instituições postulantes a adesão utilizem os fluxos regulatórios observados pelo MEC e pela SERES. Entre as principais condições, está o uso do sistema e-MEC e o protocolo dos atos regulatórios institucionais (curso e instituição), o que caracterizaria a entrega da autonomia institucional para os órgãos reguladores do MEC.

Com base no Edital, a partir da migração, a habilitação para a adesão fica consagrada, sendo que a regulação fica aos cuidados do MEC, no caso da migração de instituições de sistemas estaduais, para que os atos tenham legitimidade na perspectiva do programa. No contexto do PROIES, determinou que os processos de regulação (autorização, reconhecimento, renovação de reconhecimento e credenciamento institucional) ocorressem sob orientações de SERES, com compromissos da ordem econômica e regulatória.

Sob esse panorama, a Tese aqui proposta busca a construção de uma teoria substantiva que apresente os desdobramentos da regulação

em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES, a partir do uso da *Grounded Theory*. Nesse sentido, o trabalho aponta para a observância de algumas suposições que podem, ou não, se confirmarem ao longo da trajetória da investigação. Entre as principais, é possível elencar as seguintes:

1. O PROIES proporcionou novos comportamentos e processos que devem ser observados no processo de regulação que ocorre no contexto institucional;
2. A regulação passa a ser um elemento fundamental e, portanto, parte do conhecimento estratégico da instituição;
3. A partir da migração, é desencadeado um processo virtuoso de criação de novos comportamentos nas pessoas e de novos processos;
4. Surgem movimentos de debates e compartilhamento destes novos processos contexto institucional;
5. Um diferencial em função do uso constante e da necessidade de tornar esse conhecimento útil no contexto institucional

É nesse contexto, portanto, que a tese se posiciona e, partindo desse pressuposto, apresentam-se, a seguir, os delineamentos metodológicos do estudo.



### 3 A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O trabalho de tese que se apresenta inspira-se nas contribuições que foram propostas por pesquisadores que colaboraram com o avanço dos estudos que utilizaram a *Grounded Theory* em uma perspectiva interdisciplinar. Entre eles, é válido destacar a proposição de Bandeira-de-Mello (2003), Oliveira (2016) e López Torres (2017), que utilizaram a estratégia metodológica em contextos distintos, mas guardando pressupostos semelhantes e convergentes para esta pesquisa. Desse modo, neste capítulo discutem-se as questões norteadoras, considerando a *Grounded Theory* pautada na ótica de Strauss e Corbin (2008) como elemento determinante para a construção de teorias substantivas, o posicionamento metodológico da pesquisa e os demais aspectos que sustentam o caminho metodológico preconizado.

Amparada neste pressuposto, esta tese defende que o enfoque interpretativo se estabelece para compreender a criação de realidade por meio do fenômeno em estudo e a partir do significado que ele possui para os envolvidos. Esse enfoque, seguindo as diretrizes de Morgan (1980), permite com que questões dissonantes possam ser interpretadas dentro de uma mesma lógica subjetiva, na qual não há a redução do fenômeno em hipóteses mas sim em questões genéricas, amplas e abertas que são lapidadas ao longo do trabalho no campo.

Sob este panorama, o método da *Grounded Theory* possui uma dimensão interpretativista alinhada à visão de Morgan (1980) e observa um movimento epistemológico e ontológico dentro do panorama que valoriza as construções originárias do envolvimento dos sujeitos. É um método em que o valor é atribuído ao fenômeno ou ao processo a partir das experiências dos envolvidos, considerando o interacionismo simbólico como metáfora.

A seguir, ele é caracterizado sob a ótica da escolha realizada pelo pesquisador.

#### 3.1 O MÉTODO DE PESQUISA UTILIZADO

Com a evolução do pensamento científico, surgem abordagens científicas que provocaram a evolução da ciência a partir da quebra de paradigmas historicamente defendidos pela visão positivista. Pelo viés qualitativo, percebido nas definições de Strauss e Corbin (2008), revisitado por Corbin e Strauss (2014), defendido a partir dos estudos que se constituem na Escola de Chicago, a pesquisa científica evoluiu de tal forma que apresenta novos métodos para a construção do

conhecimento. E é nessa perspectiva que surge a *Grounded Theory*, como estratégia metodológica multiparadigmática e que é aplicada à construção de teorias substantivas nos mais diversos contextos e que determina a utilização de métodos e técnicas de abordagem amplas, favorecendo o protagonismo dos dados no campo de produção do conhecimento.

Embora ambas as linhas defendam a construção da teoria a partir do trabalho com os dados, em uma sistemática de comparação constante que faz as construções empíricas emergirem dos dados, há preponderantes diferenças que se construíram ao longo dos estudos que consolidaram a *Grounded Theory* como um elemento metodológico relevante. Bandeira-de-Mello (2002), Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), Roman (2015), Oliveira (2016) e López Torres (2017), indicam que a *Grounded Theory* possui uma trajetória legitimada sob uma ótica interpretativista, e destacam que as atividades dos pesquisadores que utilizam o método devem ser articuladas a um fenômeno ou um processo, que guarde o potencial de gerar uma teoria.

Nesta tese, a visão epistemológica considerada é aquela defendida por Strauss e Corbin (2008), denominada de subjetivista, que foi concebida a partir do trabalho seminal de 1990 e que posicionou, de fato, a *Grounded Theory* sob um viés qualitativo, no qual a geração da teoria acontece mediante a um exercício colaborativo entre o pesquisador e os participantes do estudo, em uma tarefa que envolve a flexibilidade e o processo criativo.

O pesquisador segue a linha dos autores que destacam a necessidade de reinterpretção das lacunas da ciência por meio dos métodos qualitativos e novos critérios para avaliar o conhecimento produzido. Dessa forma, surgem processos multiparadigmáticos que permitiram uma nova visão de produção de conhecimento a partir de procedimentos que consideravam o fenômeno em seu aspecto integral, permitindo uma abordagem holística do objeto e dando base para que a teoria substantiva pudesse se constituir sob um viés qualitativo.

Ainda é válido destacar que a corrente *straussiana* é defendida nesta pesquisa de maneira semelhante ao que propõem Santos et al. (2016), já que há a oportunidade de traduzir os resultados em um paradigma que identifica o processo estudado, em conjunto com as condições e consequências que convergem com a teoria.

Esse posicionamento é observado na medida em que o pesquisador é parte de um grupo que desenvolve estudos alinhados a essa corrente, e inspira-se nos resultados anteriores que se posicionaram sob a ótica da corrente defendida por Strauss e Corbin (2008),

privilegiando a abordagem *full conceptual description*. Na visão dos autores, a teoria substantiva fundamentada em dados é um método que preconiza um envolvimento prático do pesquisador, constituindo um conjunto integrado de conceitos a partir da exploração teórico-empírica de um fenômeno social. De cunho explicativo e descritivo, a *Grounded Theory*, deve possuir um certo grau de previsibilidade, rejeitando o determinismo e permitindo que os pesquisadores se posicionem como agentes sociais que participam ativamente das mudanças conjunturais. Em suas principais características técnicas, a *Grounded Theory* como estratégia metodológica, utiliza-se de todas as ferramentas que podem contribuir para a “mineração dos dados”, já que o método é flexível e interdependente.

Dentre as características do método sob o viés qualitativo, está o processo de análise e interpretação dos dados, que acontece simultaneamente à coleta. Esse processo tem início já quanto uma pequena quantidade de dados é coletada, orientando um processo de refinamento dos instrumentos que orientam a busca por novos dados. A relevância dos conceitos em desenvolvimento é diretamente relacionada com a aplicação das técnicas de investigação e com o processo de codificação, em que conceitos, categorias e novas informações orientam a abordagem de um fenômeno.

A amostragem teórica permite que o pesquisador mantenha a consistência dos dados a partir de novas incidências que orientam o caminho na busca por novos fenômenos. De acordo com Strauss e Corbin (2008), pesquisador pode compreender as condições estruturais do campo, de modo que os caminhos para a exploração do fenômeno possam ser construídos com uma porção significativa de racionalidade, aderente ao viés qualitativo.

Ao pesquisador, portanto, cabe assumir compromissos e comportamentos que são evidenciados por Bandeira-de-Melo (2003), Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), Roman (2015), por Francisco et al. (2015c), Oliveira (2016) e López Torres (2017), que se relacionam com a capacidade de abordar o campo e analisar criticamente as situações que se apresentam no campo para reconhecer as tendências sobre a problemática que emergem dos dados.

### 3.2 O FLUXO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

O fluxo do processo de investigação organiza um conjunto de procedimentos que sustentam a operacionalização do método, neste caso a *Grounded Theory*. Além disso, na organização da proposta

metodológica em descrição, também se utilizam as bases propostas por Oliveira (2016) que se apoia na visão de Strauss e Corbin (2008), considerando-a como elemento norteador para o desenvolvimento de uma teoria substantiva.

Nessa perspectiva, as fases se apresentam a partir das seguintes orientações:

- **Fase 1-Delimitação do Problema de Pesquisa:** É a fase em que é importante elencar a área sob a qual a pesquisa vai se realizar, que pode vir do pretexto do pesquisador, motivado por uma demanda específica e que apresente um certo grau de complexidade. De acordo com Strauss e Corbin (2008), uma *Grounded Theory* não parte de um aprofundamento literário ou de um conjunto de suposições, mas sim do reconhecimento de que o fenômeno que será estudado é amplo, abrangente e complexo. Sob a ótica proposta por Oliveira (2016), essa fase pode se apoiar na experiência do pesquisador, que nesta tese é justificada no capítulo introdutório;
- **Fase 2-Definição dos elementos de estudo:** Ao adentrar esta fase, identifica-se um momento que pode ser considerado “chave” no desenvolvimento de uma *Grounded Theory*. Percebe-se que nesta fase se estabelece uma pergunta norteadora, de caráter gerativo, aberto e abrangente. Essa formulação requer uma análise pontual da pergunta, para que se evitem questões focalizadas que induzam uma construção descritiva, sem profundidade;
- **Fase 3-Pesquisa de campo:** Sob a ótica de Oliveira (2016) e Strauss e Corbin (2008), o fato de utilizar perguntas contribui para que os dados possam ser analisados de diversas formas. Ao utilizar a *Grounded Theory*, é importante considerar a possibilidade de manusear um conjunto de instrumentos para coletar dados, ancorados em uma série de procedimentos. É possível conhecer os limites do interacionismo simbólico e também os que se envolvem com a codificação, o que indica a utilização do instrumento e dos procedimentos mais adequados. Importa destacar

que nesta fase são enumerados os sujeitos da pesquisa e os caminhos para os trânsitos iniciais no campo;

- **Fase 4-Codificação aberta:** Seguindo as diretrizes dos autores já nominados, é salutar destacar que as fases anteriores são pontos importantes para a geração da teoria substantiva. O material produzido gera reflexões importantes que conduzem a coleta de dados, a gestão das entrevistas, a análise documental e as observações, que ocorrem de maneira convergente à codificação. Aqui cabe evidenciar que a codificação aberta é um elemento norteador das temáticas que orientam as próximas entrevistas, e deve ser considerada fundamental para ampliar a amostragem teórica e subsidiar a qualidade dos memorandos. Neste primeiro nível analítico, tem início o processo de transcrição das entrevistas, seguindo diretrizes estabelecidas pelo pesquisador que ajudam a identificar as unidades de significado, que podem se consolidar em categorias, propriedades e dimensões. A codificação aberta é fundamental devido ao minucioso processo analítico necessário para extrair os códigos necessários, integrando-os com nomenclaturas comuns para atribuir significado coerente a eles;
- **Fase 5-Elaboração de memorandos:** Os memorandos são considerados instrumentos norteadores do pesquisador no campo e se aplicam a todas as fases do processo de pesquisa. De acordo com Strauss e Corbin (2008) e Oliveira (2016), neles devem ser registradas as observações e que orientam na amostragem teórica. Os memorandos, portanto, são documentos descritivos que justificam as decisões do pesquisador e auxiliam a redação dos relatórios, já que o exercício de produção deste elemento deve ser sistemático e indutor de considerações que auxiliem a produção do relato de pesquisa;
- **Fase 6-Amostragem teórica:** Nesta etapa, o desafio é fazer a teoria tomar consistência na medida em que as comparações são realizadas, de modo que os resultados possam indicar novos locais, pessoas ou documentos que possam ser consultados. Na amostragem teórica,

portanto, torna-se possível identificar elementos cujas contribuições possam preencher as lacunas na teoria, movimento que ocorre até o processo de saturação teórica (STRAUSS E CORBIN, 2008);

- **Fase 7-Codificação Axial:** Seguindo as diretrizes dos autores já destacados, esta etapa compreende o processo de agrupar as categorias em torno de um eixo central, relacionando-as com subcategorias, estabelecendo o movimento coerente da teoria;
- **Fase 8-Codificação Seletiva:** Esse é o momento em que a teoria é validada, por meio da comparação com os dados brutos e (ou) pela validação das proposições pelos informantes. Dessa forma, a codificação seletiva é o movimento de refinamento da teoria, integrando-a em torno de um conceito central. Importa ressaltar que aqui também é possível, por meio de amostragem teórica adicional, apresentar maiores indícios que possam tornar uma categoria mais consistente.
- **Fase 9-Elaboração do relatório:** Esse processo acompanha todas as fases da investigação e estabelece o último nível de análise do processo. É um movimento interpretação e conceituação, sob uma perspectiva “regulatória”, mas também processual, em que ocorre o diálogo com os resultados e com a teoria que os sustentam;
- **Fase 10-Avaliação da pesquisa:** Este processo deve ocorrer sob a orientação da validade, confiabilidade e credibilidade dos dados, nos termos dos procedimentos e dos caminhos utilizados para a construção de seus resultados..

Em se tratando dos procedimentos que envolvem o desenvolvimento de uma *Grounded Theory*, sobretudo no âmbito da corrente proposta por Strauss e Corbin (2008), um dos pontos que também podem justificar sua utilização nesta tese é o fato de que a proposição dos autores confere importância à etapa de validação da teoria. Os autores ainda apresentam elementos que permitem julgar a legitimidade dos resultados da teoria, e que giram em torno do ajuste da teoria à realidade, da compreensão, da generalização e do controle, cujos movimentos são retratados no quadro 07 e na figura 01, a seguir.

Critérios para avaliar uma <i>Grounded Theory</i>	
Os conceitos foram gerados e estão sistematicamente relacionados?	Os conceitos estão fundamentados nos dados?
Os links entre categorias estão bem definidos? Há densidade conceitual?	Existem muitas variações dentro da teoria?
Os resultados demonstram o impacto do campo?	Todos os processos foram considerados?
Os achados são significantes?	É possível surgir uma nova teoria?

Quadro 07: Critérios para avaliar uma *Grounded Theory*

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

Ainda cabe ressaltar que as fases se referem à produção de uma teoria substantiva, as quais se referem a um fenômeno específico, advindo de um processo social, o que reflete a materialização de um movimento que se complementa;

A figura 01 demonstra o movimento do processo de avaliação de uma *Grounded Theory*, sob a ótica da corrente defendida por Strauss e Corbin (2008):

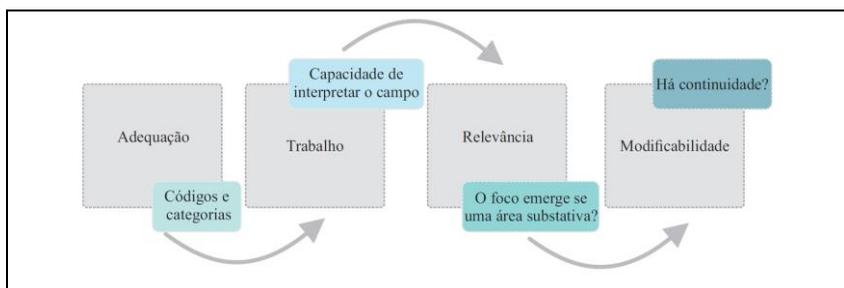


Figura 01: Movimento dos critérios de avaliação de uma *Grounded Theory*

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Ademais, há que se complementar o fato de que os softwares ATLAS T.I e *XMIND* foram utilizado como instrumentos de apoio para a interpretação e a organização dos dados, seguindo as diretrizes estabelecidas por Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) e Strauss e Corbin (2008). No contexto da construção de uma teoria substantiva, é importante ressaltar o que Santos et al. (2016) destacam quando tratam

dos artefatos tecnológicos aplicados em tratamento de dados qualitativos. Os autores asseveram que eles não são requisitos de sucesso, sobretudo em se tratando de uma *Grounded Theory*.

Os autores ainda destacam que a proposição estabelecida em 2008 é de caráter sistemático e estruturado, facilitando a aprendizagem e a utilização do método para àqueles que buscam uma base para a utilização da *Grounded Theory*.

### 3.3 PARTICIPANTES, INSTRUMENTOS E PROCESSOS

Em consonância com as diretrizes estabelecidas para o desenvolvimento de uma teoria substantiva, nesta seção são descritas as bases observadas para a identificação dos participantes, os instrumentos utilizados e dos demais elementos que subsidiaram o caminho do pesquisador no campo. Seguindo a sequência proposta por Oliveira (2016), a definição dos participantes se deu a partir da atuação dos gestores da UNESCO responsáveis pelo processo de adesão ao PROIES, denominados, portanto, de “Gestores do Processo de Adesão”. Para esclarecer, a adesão ao PROIES foi um movimento que se desencadeou na Universidade a partir do ano de 2012, determinada por uma perspectiva econômica e financeira desfavorável à Universidade que impedia a continuidade de seu processo de expansão. Entre as consequências, a principal talvez tenha sido a restrição da autonomia institucional imposta pelos órgãos reguladores da educação superior brasileira até o ano de 2017, momento em que a Universidade consegue cumprir todos os seus compromissos pactuados à época da adesão.

Os entrevistados, em um total de cinco, foram assim escolhidos em função da atuação ao longo do processo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), registrado no Apêndice A. Como forma de justificar a seleção, destaca-se que os entrevistados foram escolhidos devido aos seus papéis de “tomadores de decisão” ou “indutores de decisão” ao longo do fluxo da adesão, com atuação estratégica para a consolidação deste desafio assumido pela Universidade. Dessa forma, para cada um deles o Instrumento A (Apêndice B) foi apresentado para que os dados iniciais pudessem ser gerados.

Devido a própria concepção do método, seguindo as orientações de Oliveira (2016), posicionadas sob a plataforma de Strauss e Corbin (2008), é salutar destacar que o processo foi sendo ampliado na medida em que novas informações eram agrupadas no intuito de gerar a saturação teórica. O que ocorreu por meio da segunda etapa das

entrevistas (Apêndice C), a partir de dados agregados por meio da análise documental e pela contribuição dos memorandos (Apêndice D), que registraram o transito do pesquisador no campo. Posterior, os resultados foram transcritos e validados pelos participantes, por meio do termo que se apresenta no Apêndice F.

Ancorados a problemática da pesquisa, destaca-se que a construção da teoria substantiva aqui proposta é pertinente a um recorte temporal delimitado e que considera o período em que a Universidade esteve em adesão ao PROIES, já que no ano de 2017; considerado um tempo bem inferior aos 15 anos previstos nas orientações da adesão; ela consegue reverter o quadro até então estabelecido e retomar sua autonomia universitária.

Nesse sentido, e considerando a *Grounded Theory* como uma estratégia metodológica, esta pesquisa utilizou a entrevista e a análise documental como bases para as coletas de dados.

Sobre a entrevista, para além das diversas definições estabelecidas, o trabalho considerou as proposições de Strauss e Corbin (2008) como base, já que o movimento de conversação focada que dá sentido a uma determinada experiência deve utilizar perguntas sensíveis e teóricas que conectam o pesquisador aos dados e aos processos. EM resumo, o processo promove perguntas que garantem a direção da amostragem e que permitem a evolução da teoria.

Na perspectiva da análise documental, principalmente em estudos que envolvem a Gestão Universitária como pano de fundo, os documentos cumprem um papel primordial no processo de gestão deste tipo de instituição e são uteis para identificar as convergências e divergências entre as práticas implícitas e que são, de fato, realizadas. No caso específico da adesão ao PROIES os documentos cumprem uma função ainda maior, já que foram eles que determinaram a eficácia da adesão e que conduziram, ao longo dos anos, a relação com os órgãos reguladores da educação superior.

Como instrumentos complementares, os memorandos também foram importantes para permitir uma visão ampliada do processo bem como de sua evolução, na medida em que as fases iniciais foram se consolidando. Dessa forma, o fluxo da pesquisa se consolida na figura 5, apresentada inicialmente por Oliveira (2016) e que guarda todos os princípios estabelecidos para o uso e desenvolvimento de uma *Grounded Theory*:

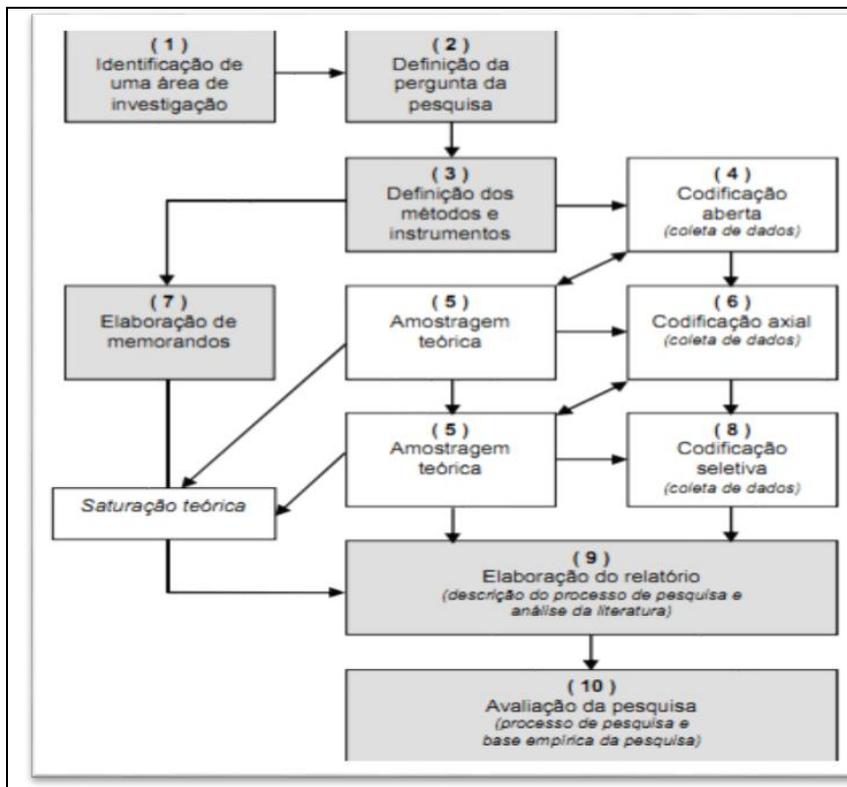


Figura 5: Fluxo adotado para o processo de pesquisa  
 Fonte: Oliveira (2016, p.81).

### 3.4 LIMITAÇÕES E DESAFIOS DO MÉTODO

Assim como toda investigação que guarda ritos processuais específicos ou etapas pré-determinadas, há desafios e limitações no desenvolvimento da pesquisa. Com a *Grounded Theory* não é diferente, já que a estratégia deve ser desenvolvida de maneira eficiente e robusta para que seus resultados possam ser avaliados de maneira adequada e coerente. Destarte, é fundamental compreender as limitações e os desafios que se apresentam, para que em pesquisas futuras estes possam vir a ser superados.

Alguns autores refletem sobre esse aspecto e apresentam questionamentos sobre o uso e a eficácia de uma *Grounded Theory*, entre eles há o destaque para Bianchi e Ikeda (2008), Schröder (2009) e

Jacobus, Souza e Bitencourt (2012). Em comum, todos destacam o fato de que a estratégia metodológica é complexa e de difícil operacionalização, que muitas vezes requer um alto nível de engajamento do pesquisador. Além disso, os autores também destacam que a utilização da *Grounded Theory* só deve ocorrer quando há um suporte disponível de pessoas experientes na utilização do método, fato que interfere na postura do pesquisador no campo oferecendo-lhe mais segurança ao operacionalizar as etapas propostas.

Ainda nessa perspectiva, Oliveira (2016), que cita Hopper e Maciel-Lima (2008), e Jacobus, Souza e Bitencourt (2012), afirmam que a estratégia é de difícil compreensão, principalmente quando o processo escolhido para o estudo é de alta complexidade. Dessa forma, a objetividade, o processo de análise e a atribuição de limites são elementos que se configuram em grandes desafios para a utilização da *Grounded*,

No que se refere à objetividade, o método parte do pressuposto de que o pesquisador entra no campo “vazio” de suas convicções sobre o objeto de estudo e apto a receber um grande conjunto de informações. Esta visão, demanda uma capacidade de síntese importante para que seja possível observar as questões relevantes e extraí-las, de modo que seja viável a organização dos dados que emergem no estudo e que eles sejam baseados em evidências e não na subjetividade do pesquisador.

Ao que se aponta para o processo de análise, destacando as considerações de Oliveira (2016), o desafio está na utilização da codificação como base para o processo, já que é neste momento em que os dados serão extraídos e organizados sob a ótica de significados reais e dos pontos principais da proposição da pesquisa. É importante evitar o “duplo sentido” para que a teoria possa emergir em suas propriedades, categorias e dimensões, adequadas ao fluxo da investigação.

Já no que se refere aos limites da investigação, é importante que o pesquisador desenvolva a sensibilidade necessária para atingir a saturação teórica, garantindo que os conceitos fundamentais possam surgir alinhados ao processo destacado por Strauss e Corbin (2008) como sendo os ideais para o desenvolvimento de uma *Grounded Theory*.

Nesse sentido, para Oliveira (2016), ancorado na perspectiva de Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), é possível perceber que a validade interna do método é determinada pela visão dos sujeitos envolvidos na realidade socialmente discutida pela pesquisa, que deve ser extraída a partir dos dados coletados e tratados pelo pesquisador, o que induz a definição de critérios que promovem a confiabilidade e a consistência da teoria, já que é fundamental que as condições e consequências

estabelecidas na proposta possam ser coerentes com os dados e com o movimento previsto nos dados, análogo ao que Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) determinam, já que as categorias produzidas devem ser fiéis aos dados.

Neste pano de fundo, a generalização aparece como um desafio a ser superado na medida em que técnicas devem ser utilizadas para que a qualidade da teoria possa se estabelecer e seu refinamento possa gerar algo consistente. Alinhado a este movimento, a triangulação, também destacada por Oliveira (2016) permite com que os códigos sejam analisados sob diferentes perspectivas e instrumentos complementares, como no caso do ATLAS T.I. e do *XMIND*, utilizados nesta pesquisa como elementos de suporte à coleta de dados.

Sob a ótica de Glaser e Strauss (1967), Dey (1999), Charmaz (2001), Strauss e Corbin (2008), Bianchi e Ikeda (2008), El Hussein et al. (2014) e Roman (2015), outros pontos se apresentam como limitações e desafios, onde se destacam o fator tempo, o fator teoria substantiva e a coleta de dados, o que é decorrente de um processo exaustivo que conta com grande quantidade de informações que pode ser desproporcional ao tempo designado para a investigação.

No que se refere à teoria substantiva, o fato de ser específico a uma conjuntura, e, portanto, não se configurando em uma teoria formal, pode trazer diversas e distintas interpretações do fenômeno em estudo por aqueles que não compreendem o contexto em que ele foi desenvolvido. Já à coleta de dados, predominantemente realizada por meio da entrevista, destaca-se que ela pode refletir a visão de mundo dos sujeitos que, em alguns casos, pode não ser aderente ao movimento do processo em investigação.

Após tais considerações, a seguir são descritos os fundamentos da construção da teoria, elencando os processos observados ao longo dos períodos de campo da pesquisa.

### 3.5 OS FUNDAMENTOS DA CONSTRUÇÃO DA TEORIA

Tendo como inspiração o esquema proposto por Oliveira (2016), abre-se o capítulo que tem o objetivo de descrever os fundamentos que sustentam a construção da teoria substantiva que será proposta nesta tese, com a intenção de conhecer os desdobramentos da regulação no contexto de uma universidade comunitária que aderiu ao PROIES. Em consonância com esses aspectos, o capítulo também apresenta os critérios para a avaliação e legitimação do processo de

pesquisa e de sua composição empírica e que estão sustentados nas orientações de Strauss e Corbin (2008).

Aqui também serão detalhados os procedimentos para o tratamento dos dados, por meio da percepção dos gestores do processo de adesão, e que permitiram a elucidação das categorias, propriedades e dimensões envolvidas com a problemática e que, por sua vez, serviram como base para a construção do esquema teórico que subsidia o processo central, discutidos em capítulos posteriores.

### **3.6.1 O percurso da teorização**

Sob as orientações de Oliveira (2016), que utiliza Daly (1997) e Strauss e Corbin (2008) como sustentação para essa construção, é possível perceber que o campo das ciências sociais, e aqueles a ele aderentes, defendem diversas concepções epistemológicas sobre a legitimidade e o papel da teoria. Em linhas gerais, destacam os autores, a teoria não deve ser caracterizada como um conjunto de ideias intuídas ou de conceitos em convergência, mas sim como um arcabouço lógico, esquematizado, sistematizado e explicativo, tendo como “pano de fundo” um contexto concreto.

Mesmo constituídas sob características e (ou) problemas variados, ela tem um fundamento único de transformar uma ideia explorada em um movimento que considera as variações do ambiente em que ela é aplicada, implicando acompanhamento e avaliação de forma constante. Ela deve também se originar de decisões que envolvam a “*práxis*” de um determinado fenômeno, resultantes de explorações que expliquem sua natureza e as relações de causa e efeito nas quais se aplicam.

Sob o panorama definido por Strauss e Corbin (2008), as hipóteses e suposições que permeiam a teoria devem ser continuamente comparadas com novas evidências, as podem agregar ou não valor aos resultados. Esse movimento permite realizar induções, deduções e comparações, constituindo assim o núcleo central, formado pelas propriedades, categorias e dimensões, que sustentam o movimento da teoria. Sobre tal fator, os autores ainda destacam que a teoria deve possuir um conjunto de categorias sistematicamente relacionadas para que o fenômeno social possa ser explicado de forma aderente à sua realidade.

Com base nestes direcionamentos, os autores ainda determinam que os conceitos que formulam a teoria devem estar alinhados com as explanações, resultados de pesquisa e evidências que sustentam de

forma orgânica os conceitos que geram o esquema teórico. Este elemento constitui um conjunto de estruturas (categorias) que explicam um fenômeno ou um processo social básico que pode se constituir de diversos temas. Esse conjunto constituído pode, dependendo dos objetivos pré-estabelecidos, ser ampliado por meio da aplicação de método científico para que se aprofunde o entendimento de determinados tipos de ocorrências em um campo específico.

No caso desta tese, a teoria que se constitui pode ser caracterizada como uma teoria substantiva, definida assim por se tratar do estudo integrado de conceitos que se aplicam a um contexto específico. Diferente das teorias formais, que se referem a condições abrangentes e a diversos ambientes, a teoria substantiva é composta de etapas integradas, mas não lineares, e se articula com os problemas que num dado processo social. Desse modo, uma teoria deste porte apresenta interferências em um determinado campo, dialogando com o entendimento dos envolvidos em um cenário estruturado, minimizando a interferências que ocorrem em um “campo de disputa”, definido assim por Bourdieu e Charter (1985).

A partir destas definições, a teoria substantiva que se apresente nesta pesquisa tem como objetivo precípua a identificação e análise dos desdobramentos da regulação no contexto de uma universidade comunitária catarinense que aderiu ao PROIES.

Na próxima seção, os detalhes do movimento “pré-campo” da pesquisa serão caracterizados, para que o processo de construção da teoria possa ser compreendido.

### **3.6.2 As conexões e os movimentos do cenário “pré-campo” da pesquisa**

Seguindo a estrutura legitimada na proposição de Oliveira (2016), que se apoiou nos trabalhos de Schröder (2009), Bandeira-de-Mello (2002) e Pinto (2009), utilizo da primeira pessoa do singular para apresentar o que foi desenvolvido em relação ao que trato nas próximas duas seções, nesta e na próxima. Pelo que inferem os autores, é importante pois é o pesquisador; em suas vivências, angústias e pelo seu envolvimento; o principal responsável pelo movimento de transformar os dados em teoria a partir da *Grounded Theory*. Além disso, usar a primeira pessoa permite com que as escolhas, o caminho e os processos adotados pelo pesquisador possam favorecer uma análise fidedigna dos resultados, aumentando a acurácia das análises e a confiabilidade dados advindos do uso desta estratégia metodológica.

Dois aspectos merecem ser destacados. A escolha do tema ocorreu antes da escolha do método, quando em 2014 assumi uma nova condição profissional relacionada com as minhas atividades, tanto técnicas quanto de pesquisa, que eram desenvolvidas desde o ano de 2006. Ao me envolver com uma Universidade Comunitária Catarinense, no caso a UNESC, me deparei com uma grande oportunidade que poderia ser explorada e que se relacionava com a avaliação da educação superior. Alguns destes pontos já foram explorados no primeiro capítulo, mas outros destaques podem ser aprofundados aqui.

Por possuir uma visão do cenário da avaliação institucional no segmento privado da educação superior, e de suas conexões com a gestão que na avaliação dos gestores daquela instituição poderia contribuir com a universidade, encontrei oportunidades de contribuir com a UNESC a partir deste conhecimento. A principal delas, foi no momento em que identifiquei o envolvimento da Universidade com o PROIES, com a migração para o sistema federal, que demandava uma compreensão dos processos e dos conhecimentos necessários para gerir, adequadamente e com foco em resultados, os indicadores de qualidade da educação superior que se alinham, diretamente com a regulação. Dessa forma, além de encontrar um espaço onde pude utilizar os resultados da minha Dissertação de Mestrado, que sistematizou ações de gestão do IGC, em integração com o PDI, seria possível contribuir com a disseminação do conhecimento sobre a regulação, em um ambiente em transformação ocasionado pela adesão ao PROIES.

Então, surgiu a pergunta: O que o movimento do PROIES está causando na Universidade e como é possível contribuir para que todos possam compreendê-lo melhor? O tema estava definido e validado junto com a minha orientadora, agora o desafio seria escolher a estratégia para o desenvolvimento da pesquisa.

Desde meu ingresso como aluno regular do PPEGC, no ano de 2014, tive a preocupação de compreender profundamente os princípios teórico-metodológicos que orientavam os trabalhos desenvolvidos no curso. O “Seminário de Pesquisa”, obrigatório aos alunos regulares, foi um momento de compartilhamento de experiências, o que me permitiu estar em contato com ideias, métodos e concepções das mais variadas. Mas o que me chamou a atenção, foi a oportunidade de dar continuidade aos estudos em uma linha mais “interpretativista”, da qual sou entusiasta desde o início do mestrado. Mas a pergunta ainda estava ali: Como?

Paralelo, as discussões que ocorreram no âmbito do NEOGAP, coordenado pela Professora Marina, aproximaram-me de uma estratégia metodológica complexa e que me chamou a atenção pelo fato de

permitir a construção de “teorias substantivas”. Na conversa com os colegas do grupo e com a Professora, ideias eram compartilhadas e a experiência sobre a *Grounded Theory* era construída, mas num primeiro momento ao invés de certeza, tive muita insegurança. Insegurança pelo fato de não compreender, pelo menos naquele momento, a possibilidade de desenvolver uma tese de doutorado sem uma “fundamentação teórica” e livre das minhas concepções do campo em que estou inserido há, pelo menos, 10 anos. Era momento de conhecer mais.

De outubro de 2014 a fevereiro de 2015, foram muitas leituras sobre o tema. De artigos a teses de doutorado, a blogs que tratavam do tema até os clássicos relacionados, o esforço aplicado ao entendimento da *Grounded Theory* me permitiu tomar a decisão de utilizar a estratégia. Neste trajeto, destaco as obras de: Strauss e Corbin (2008), Tarozzi (2011), Charmaz (2009), Bandeira-de-Melo e Cunha (2003), Strauss e Corbin (1990), Strauss e Corbin (1994), Glaser (1995), Rissi (2012), Pacheco (2010), Glaser e Holton (2004), Glaser e Strauss (1967), Dey (1999), Charmaz (2008), Soares (2012), El Hussein et al. (2014), entre outros. Além disso, também procurei insumos complementares que foram adquiridos nos créditos cursados com as disciplinas no programa e, sobretudo, com as atividades desenvolvidas na disciplina de “Teoria fundamentada em dados”, oferecida no período de maturação da ideia do uso da *Grounded Theory*.

Com as leituras feitas, o ano de 2015 começa com uma convicção: era hora de definir pela escolha da estratégia. O que ocorreu logo no primeiro encontro com a Professora Marina, no início de Fevereiro de 2015, momento em que as primeiras ações foram encaminhadas para a validação da proposta de pesquisa, que ocorreria no mês de março do mesmo ano, no Seminário de Pesquisa. Lá, com o apoio da Professora Marina e dos colegas do NEOGAP, fomos bem-sucedidos na primeira “validação” da proposta.

Neste percurso, também assumi como desafio a realização de estudos que pudessem me suportar ao longo do trajeto da pesquisa. A primeira, em Francisco et al. (2015) tratou da utilização da *Grounded Theory* no contexto da gestão universitária e a segunda, Francisco et al. (2016), trouxe o PROIES para a discussão e se constituiu como um dos estudos pioneiros sobre o programa, já que ele surge em 2012, mas os primeiros resultados e impactos surgem após o período de adesão das instituições, com um lapso de, pelo menos, três anos. Dessa forma, com base nas indicações de Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) e de Oliveira (2016), mesmo com o panorama bibliográfico estabelecido optei por não adotar um “referencial teórico” como ponto de partida, pois era difícil

ter a ciência exata do que realmente faria sentido para àqueles envolvidos com a pesquisa. Os estudos realizados me ajudaram na construção de um estado da arte, que se encontra no capítulo 2, relacionado aos conceitos envolvidos, com a intenção de ocupar os espaços abertos para a teoria em proposição.

No mesmo percurso da produção acadêmica sobre as temáticas envolvidas com esta tese, outro ponto foi fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. O meu contato diário com a universidade me permitiu desenvolver um exercício constante de supressão da minha relação intrínseca com o campo, que adoto como atividade profissional há pelo menos 12 anos. Dessa forma, no momento da formalização da pesquisa, junto ao Reitor da Universidade, foi de fundamental importância esclarecer as formas pelas quais a investigação ocorreria e, para evitar qualquer tipo de conexão indevida ou conotação diferente, que não fosse aquela relacionada com as atividades de um doutorando.

Com o projeto firmado e formalizado, era hora de iniciar a leitura dos materiais, documentos e todas as demais peças que sustentaram e orientaram a adesão, as quais me foram disponibilizadas pelos setores envolvidos com o processo. Outro ponto que me ajudou, foi a oportunidade de fazer parte do setor que se envolveu de maneira profunda com a adesão ao PROIES, com a migração e com a gestão de todo este processo, que culminou na retomada da autonomia da universidade no início do ano de 2017. Aqui cabe um pequeno juízo de valor: essa retomada representa um evento de “exclusividade” e para poucas universidades no País, o que demonstra a competência desenvolvida pela Universidade para aderir, gerenciar e sair de um programa que exigiu severos compromissos da parte da instituição.

Retomando a formalização do projeto, cabe ressaltar também que ao longo deste período foram diversas às vezes em que a proposta da pesquisa passou por alterações em seus objetivos. Confesso que as primeiras trouxeram um pouco de insegurança, mas por outro lado foram importantes para me mostrar que eu fui bem-sucedido no exercício de “me livrar” das concepções que tinha no campo. Mas mesmo assim, com a segurança proporcionada pela orientadora em detrimento da proporcionada pela estratégia metodológica escolhida, foi possível elaborar o TCLE e o primeiro roteiro de entrevistas, que foi produzido a partir das orientações encontradas em Strauss e Corbin (2008) e Tarozzi (2011), o qual foi validado com membros do grupo de pesquisa ainda no primeiro semestre do ano de 2015.

Após mais de 10 meses de preparação, enfim a primeira oportunidade de ir a campo estava concretizada, permitindo que a

primeira entrevistada fosse definida. Ela respondia pela função de “Pesquisadora Institucional”, que de acordo com as orientações normativas e regulatórias da educação superior é a pessoa responsável por coordenar toda a comunicação entre o MEC e a Universidade. A partir dela, os outros entrevistados foram definidos e contatados por intermédio dos contatos disponíveis. Mas uma coisa foi curiosa neste processo.

Após a primeira entrevista, percebi que havia um espaço para “beber mais da fonte” da *Grounded Theory* e assim retornei aos estudos sobre o processo por mais seis meses, até retornar ao campo novamente. Foi um momento importante que me proporcionou um amadurecimento ainda maior, chegando ao ponto de trocar contatos com a Professora Juliet Corbin, para aparar algumas arestas de entendimento. Dessa forma, após a qualificação da pesquisa e de reuniões com a Professora Orientadora para dirimir algumas dúvidas, veio à tona o mote da investigação: identificar os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense, a partir de sua adesão ao PROIES.

Vamos ao campo!

### **3.5.3 O movimento do campo e as conexões com o “pós-campo”**

Ainda seguindo os padrões encontrados no trabalho de Oliveira (2016), trago aqui o resultado extraído dos cerca de 30 memorandos e notas de campo que foram desenvolvidos ao longo da aplicação da estratégia metodológica escolhida, neste caso a *Grounded Theory*. Sigo, para tanto, as indicações contidas no trabalho do autor, que utilizou Bandeira-de-Melo e Cunha (2003) como base para o entendimento do processo de análise dos dados em uma *Grounded Theory*. Acrescento a estas bases, o trabalho de Bianchi e Ikeda (2008) que também fortaleceu este entendimento e contribuiu para que eu pudesse assumir, com segurança, a estratégia metodológica.

Cabe ressaltar que o trabalho começou antes mesmo da coleta formal de dados, na medida em que as conversas com os gestores da Universidade me indicavam que havia uma possível ligação entre as suposições levantadas no início da trajetória. Mesmo que de maneira informal, as pessoas consultadas traziam evidências de que ocorreria um desdobramento formal, comportamental e processual, a partir da adesão ao PROIES. Nestas consultas era possível identificar que muita coisa havia mudado na Universidade, mas as pessoas ainda não sabiam defini-

la com poucos termos e sempre creditavam essa mudança à “avaliação do MEC”.

Nessa época, entre agosto e outubro de 2015, mesmo em um momento “sabático” dentro da pesquisa, foi possível registrar esses acontecimentos e utiliza-los como elemento de validação do roteiro inicial. Ali foi possível inferir que havia a possibilidade de encontrar coerência entre dados e resultados, compreensão pelos pares envolvidos e generalizações, o que também permitia “dialogar” com as eventuais contradições encontradas no percurso por realizar. Em conjunto com a possibilidade de analisar os “discursos” da vivência dos sujeitos envolvidos com a pesquisa, era possível também contemplar a existência dos critérios elementares em uma *Grounded Theory*, também destacados no trabalho de Oliveira (2016).

Quero destacar também que ao longo deste processo uma pergunta ainda me incomodava: Afinal, como organizar de forma coerente o que está sendo coletado no campo? Eis que surge o trabalho de Oliveira (2016) que me permitiu adotar um “processo” que me proporcionasse um pouco mais de segurança, já que outros trabalhos consultados, entre eles o de Roman (2015), em minha particular avaliação não fizeram “meus olhos brilharem” neste aspecto, embora, há que se destacar, foram muito importantes para que eu pudesse encarar o desafio de utilizar a GT.

Após consultar a Professora Orientadora e o próprio autor, assumi o padrão por ele estabelecido como “norte” para a organização dos dados, realizando pequenas adaptações de natureza pessoal que me permitiram “enxergar” melhor o meu percurso. Ao definir este mote como princípio, também me apeguei aos processos por ele adotados, que são caracterizados na figura 02, que anteriormente foram apresentados por Bandeira-de-Melo e Cunha (2003):

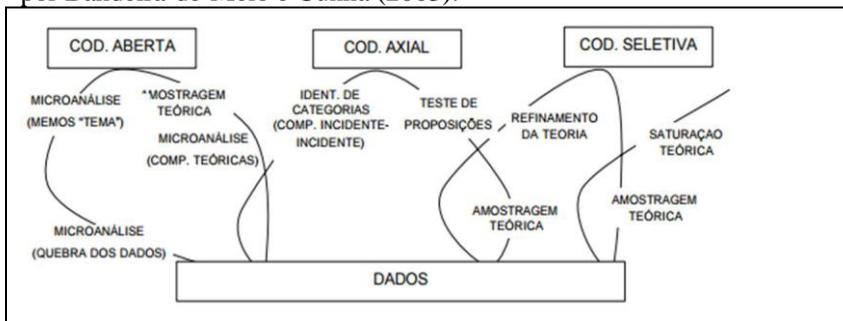


Figura 02: O processo de coleta a análise de dados na *Grounded Theory*  
Fonte: Bandeira-de-Melo e Cunha (2003)

Sob tal orientação, o movimento da pesquisa preconizou um processo de entrevista baseado na operacionalização, na transcrição, na validação, na análise e elaboração de memorandos, em eventuais adaptações do instrumento e na realização da entrevista com o próximo selecionado.

No desenvolvimento deste processo, principalmente no momento da análise, pude perceber como é importante o processo de codificação em consonância com a capacidade criativa de quem conduz a pesquisa, pois identificar códigos, nomina-los, estabelecer uma sequência lógica para eles e encadeá-los em eventos requer um movimento coordenado de escrever um poema, ou um filme de ficção, em que todos os elementos estruturais devem ser observados, mas com uma certa dose de abstração e suspense, para que o leitor possa tentar identificar as “cenas dos próximos capítulos”.

No primeiro circuito da pesquisa, cinco entrevistas foram realizadas para que fosse possível compreender o ambiente e permitir a descrição do contexto para o desenvolvimento dos elementos necessários (categorias, propriedades e dimensões) adequadas à proposição da teoria. Reiterando o movimento destacado por Oliveira (2016), em conjunto com a análise documental este processo foi elementar para que a minha sensibilidade teórica pudesse ser desenvolvida, ainda mais em um ambiente que, para mim, era “muito familiar”.

Ali foi possível “separar o joio do trigo” e apresentar significados coerentes aos dados, utilizando um pouco do conhecimento que me era acumulado até ali. Afinal de contas, a minha aderência com o campo deveria, pelo menos de alguma forma, me ajudar nesse processo já que ela é tida por Strauss e Corbin (2008) como um elemento que diferencia boas pesquisas que utilizam a *Grounded Theory*. Ainda assim, o éoque foi necessário para que o exercício da constante comparação fosse desenvolvido e perguntas do tipo “o que esse dado faz aqui?”, e, “o que esse dado quer dizer?”, pudessem ser respondidas. Assim, na medida do avanço das atividades de coleta e análise dos dados, novas questões eram inclusas e contribuíram para que o instrumento fosse adequado para a busca da saturação teórica.

Aqui também me cabe ressaltar o perfil e um breve detalhamento das entrevistas. Estas, que tiveram duração média de 55 minutos, foram realizadas de maneira presencial e todas devidamente gravadas com suas respectivas autorizações coletadas. De maneira consonante a esse processo, analisava o Plano de Desenvolvimento

Institucional e o Plano de Recuperação Tributária, ambos produzidos e submetidos ao MEC por força de adesão ao PROIES.

A coleta começou no mês de setembro de 2015 com a Gestora C, que assim foi denominada pelas condições de hierarquia entre àqueles que formaram o *corpus* da pesquisa. Embora eu esperasse algum tipo de resistência, devido ao receio da dificuldade que a gestora teria de separar as condições de “pesquisador” e de “profissional”, a entrevista correu de maneira muito tranquila e as perguntas foram respondidas naturalmente e com um genuíno entusiasmo. A fluidez do processo se materializou na medida em que as respostas estavam alinhadas umas com as outras, mesmo quando algumas incursões alheias ao roteiro eram efetuadas. Devido ao elevado conhecimento técnico da entrevistada, tomei a liberdade de explorar suas contribuições tentando não “tomar partido” e desfazer o mito que se criará em torno do meu papel profissional de “especialista” no assunto.

Ali me reservei ao papel de “ouvinte” atento, procurando ganchos pelos quais eu pudesse aproveitar as contribuições da entrevistada a partir de algum destaque por ela apresentado. Dessa forma, pelas contribuições desta primeira entrevista, cheguei ao número de 195 códigos, sem nenhum esquema teórico elucidado, mas com um otimismo ainda maior devido aos pontos que começavam a emergir, mesmo que de maneira ainda muito “acanhada”.

O que se apontava ali eram as questões que aproximavam o PROIES da relação com a avaliação institucional, desenvolvendo “conhecimentos que a universidade não tinha”, de acordo com a própria entrevistada. Perguntas novas surgiam, incertezas velhas se apontavam, mas o fato é que o caminho a ser percorrido parecia ser o adequado. Eu estava conseguindo retratar “o que estava acontecendo ali”. Cabe destacar que este momento foi importante, pois me ajudou a desenvolver capacidades analíticas aderentes as exigências do processo de codificação.

A segunda entrevista demorou um pouco mais para acontecer. Ela só foi realizada no mês de março de 2016, após a transcrição e análise inicial da primeira entrevista em conjunto com a Professora Orientadora e com o suporte do grupo de pesquisa NEOGAP. Ela foi feita com o Gestor A, nominado assim devido a sua condição na hierarquia institucional, e assim como no caso de Oliveira (2016), ela também trouxe a oportunidade de fazer relações com a primeira entrevistada, permitindo a intervenção no instrumento para identificar novas informações. E, de fato, eram conexões que “diziam alguma

coisa”, principalmente pelo nível de conhecimento sobre o processo que o entrevistado possuía.

Embora o resultado positivo, as contribuições do entrevistado demonstraram a necessidade de algumas intervenções na pesquisa, provocando uma revisão na estrutura dos objetivos até ali previstos. Após este fator, e com a ajuda das anotações dos memorandos, foi possível estabelecer os pontos que eram conexos com os achados da primeira entrevista, os que deveriam ser aprofundados, descartados ou revisados. Neste estágio, era natural a ansiedade, devido ao fato de perceber que a pesquisa se tornara algo viável. Era preciso tentar enxergar o fim.

Com cerca de 190 códigos, a segunda entrevista foi um dos marcos do processo de pesquisa, pois me revelou um caminho que até então eu não havia previsto, me surpreendendo positivamente devido ao que começava a emergir. Novamente surge a relação com a avaliação, mas surgem outros elementos que davam a “cara” dos possíveis resultados, pois o gestor enfatizava a questão dos “comportamentos desenvolvidos nos gestores” e a importância do PDI.

Outros pontos levantados pelo entrevistado foram questões relacionadas com a integração entre os setores, devido aos princípios de gestão democrática adotados pela Universidade e que se potencializaram ainda mais depois da adesão ao PROIES. O que me trouxe uma atenção maior a este detalhe, que poderia ser ampliada na próxima entrevista.

Ela aconteceu com o Gestor D; e é bom ressaltar que na segunda rodada das entrevistas elas ocorreram observando a hierarquia de cada um no organograma da instituição; também no mês de março de 2016. A atenção inicial foi dada a questão levantada pelo Gestor A, mas uma nova informação me surpreendeu, novamente de maneira positiva. Ali pude descobrir que o que eu estava estudando, tinha sido discutido dentro da UNESCO. Sim!!! O PROIES tinha sido concebido com a ajuda do Gestor D e se tornado uma política de “salvação” de muitas universidades brasileiras. Este elemento facilitou muito a condução das próximas entrevistas. Confesso que saí da sala com uma expectativa muito grande em relação ao trabalho, mas procurei também analisar sob a ótica de todos os pontos de vistas possíveis para evitar “tomar partido” em momento inoportuno.

A principal contribuição desta entrevista se deu na medida em que as contribuições do Gestor D complementaram o entendimento dos tramites da criação do PROIES. Até aquele momento, pelo menos para mim, o programa havia sido concebido em alguma reunião de “cúpula” do MEC devido ao retrato da, até então, atual conjuntura do segmento

das Universidades Comunitárias, recém-regulamentado no Brasil. Me surpreendeu o fato de descobrir que o meu objeto de estudo tinha sido criado ali, a apenas alguns metros da minha mesa de trabalho. Mas não era a hora de ficar “deslumbrado”. Seguimos ao trabalho.

As contribuições desta entrevista foram registradas em um dos memorandos que mais contribuiu com o processo de pesquisa, pela riqueza dos dados e conexões que se constituíram com resultados da análise documental. Foi destacado todo o pano de fundo da criação do programa e a “luta” da UNESCO, em conjunto com as outras instituições comunitárias catarinenses, para que o Programa pudesse ser criado aos moldes de sua proposição. E o entrevistado caracterizou as idas e vindas ao MEC, as reuniões com os pares no âmbito da ACAFE e o envolvimento das outras universidades neste processo. O que gerou cerca de 255 códigos e considerada uma das entrevistas mais impactantes da tese, principalmente pelo estímulo proporcionado para “continuar”.

Esse estímulo se caracterizou pelo fato de poder descobrir coisas que jamais imaginava sobre o programa e o contexto de sua criação. Embora ele tivesse um cunho de recuperação econômica, descobri que os idealizadores gostariam de atrelá-lo ao processo de avaliação / regulação, mas não o fizeram pois “tinham pressa e não tinham o conhecimento suficiente para este fundamento”. Ao ouvir essa afirmação, me senti provocado a continuar o trabalho, pois a minha visão “da linha de chegada” começava a se concretizar, embora ainda houvesse muito trabalho pela frente. Ali os primeiros pontos da categoria central começaram a emergir.

Algumas evidências sobre o fato de comportamentos novos e processos novos começaram a surgir e, pela primeira vez com muita força, o termo competência apareceu como base das reflexões do entrevistado. A palavra foi citada diversas vezes e me levou a “olhar de forma diferente” para a próxima entrevista.

Seguimos à quarta entrevista, que foi realizada ao final da transcrição da terceira, no início do mês de abril de 2016, e foi determinada como Gestora B. Essa entrevistada tinha uma função essencial à época da adesão ao PROIES, já que ela era uma forte influenciadora das decisões estratégicas da Universidade, devido a função que exercia. Nela pude observar uma limitação de conhecimento técnico sobre o assunto “PROIES”, mas um amparo político importante para que as decisões fossem encaminhadas de maneira adequada. Em alguns momentos foi preciso esclarecer a ela os fundamentos técnicos do PROIES para contribuir com a entrevista, mas também é importante

ressaltar que ela possuía a ciência da relação que existia entre a avaliação institucional e o programa.

Por fazer parte da comissão que encaminhou grande parte das atividades com o Programa, a entrevistada contribuiu muito com o delineamento dos caminhos pelos quais esse movimento percorreu. Desde a organização do processo de sensibilização, até sua articulação com a avaliação institucional passava pelas suas deliberações. As questões que mais se destacaram foram àquelas relacionadas com o programa e sua conexão com a avaliação, e àquelas que buscaram dela extrair a ciência e os impactos do PROIES na Universidade. Deste processo, surgiu um conjunto de 197 códigos. Confesso que ao final da entrevista, aproveitei para tirar algumas dúvidas sobre questões nas quais ela se envolvia e conhecer melhor a cultura da universidade na época da adesão.

A quinta entrevista, última da primeira “rodada”, foi realizada no mês de abril de 2016, com a Gestora E, estrategicamente elencada no percurso da amostragem teórica devido a sua condição técnica na operacionalização dos sistemas e análise dos documentos disponibilizados ao processo de adesão. Ela possuía uma importante condição técnica para que a adesão fosse bem-sucedida, principalmente pelo diálogo técnico que mantinha com os coordenadores de curso e com os demais gestores institucionais. Devido a sua capacidade de gestão do “*front line meaning*”, ela guardava condições essenciais para a gestão da grande quantidade de informações em tempo limitado, o que demonstrava sua condição essencial como parte da “junta” responsável pela adesão.

Foi surpreendente conversar com ela, pois surgiram informações que trouxeram novamente à tona a questão das competências novas que foram desenvolvidas, legitimando as competências técnicas e as processuais, que posteriormente puderam assim ser classificadas no âmbito do esquema teórico. Ela ainda contribuiu, de maneira indireta, mas considerada nos memorandos, com o instrumento na medida em que ela “elogiou” as perguntas que segundo ela “conseguiram extrair o supassumo do que aconteceu naquela época”. Um ponto curioso foi o destaque dela a fragilidade de conhecimentos técnicos relativos ao processo de avaliação institucional, que é essencial para a gestão de qualquer curso de graduação, que impediam um diálogo mais produtivo com esses agentes.

Nesta entrevista, também foi possível identificar a saturação dos aspectos necessários à consolidação dos primeiros esquemas analíticos propostos, sendo que as questões que se destacaram ali foram às

relativas ao SINAES, e seu vínculo com o Programa. Dessa entrevista foi possível extrair cerca de 232 códigos.

Com o fim da primeira fase das entrevistas, tive condições de elaborar uma proposta de “esquema”, comparando as questões realizadas com cada um dos participantes da pesquisa para que os rumos que eu tomava pudessem ficar mais “palpáveis”. Nesse primeiro *round* foram uma média de 28 questões contempladas nos instrumentos, o que permitiu ratificar o fato destacado por Oliveira (2016), em amparo a Pinto e Santos (2012). Os instrumentos não podem ser “fechados”, sob pena de não usufruir da oportunidade de conhecer o movimento estabelecido pelos dados que eram apresentados pelos entrevistados.

Com pouco mais de 800 códigos, foi possível realizar algumas comparações e esboços de códigos iniciais, fato que trouxe uma série de novos questionamentos que me induziram a refletir sobre as categorias, propriedades e dimensões que seriam propostas. Deu para perceber que o empirismo dos dados se apresentava latente, pois permitiram novas associações ao longo de um árduo e cansativo processo de transcrição de entrevistas, que por muitas vezes, foram revisitadas ao longo da pesquisa.

Nessa trilha, com muitos dados dúvidas e “pouco tempo”, atentei para as indicações do grupo de pesquisa e da Professora Orientadora para a utilização do *software* ATLAS.ti, que é citado por Bandeira-de-Mello e Cunha (2003) como um elemento auxiliar ao processo de gestão dos dados obtidos por meio de um procedimento qualitativo de pesquisa. Ele contribuiu com o processo de construção da plataforma que levou ao esquema teórico proposto por mim, permitindo também uma melhor organização do fluxo de interpretação e análise dos documentos.

O exercício de incluir as entrevistas no instrumento permitiu a geração de 110 códigos, com 10 famílias associadas. Apesar de uma contribuição importante, havia uma série de novas dúvidas surgindo, principalmente devido às novas interpretações que emergiram ao longo do processo. Além disso, também foi importante “parar” para estudar o funcionamento do instrumento, que se demonstrou de grande complexidade ao longo de todo o trabalho com os dados. Leituras, vídeos, consulta a especialistas me trouxeram um pouco mais de segurança, mas a criatividade também foi sendo desenvolvida na medida em que alguns caminhos alternativos eram recomendados pelos artigos que pesquisava.

E de fato a criatividade foi importante. Como também foi importante o fato de me “distanciar” do trabalho por um período para

ganhar inspiração e para refletir sobre a utilização do instrumento ou um árduo processo de codificação manual. Foi aí que me dei conta de que o ATLAS.ti e o XMIND não deveriam (nem poderiam) ser as minhas “muletas”. Sair do “quadrado” era importante e dessa forma consegui utilizar o *software* com a parcimônia necessária, mas também fazendo uso dos “métodos tradicionais”. E as peças iam se encaixando.

Passada algumas semanas de reflexões e trabalhos, mas também de um pouco de angústia, dei por encerrada a primeira parte do trabalho, comparando o que tinha sido feito no “papel” e aquilo que o *software* me apresentava. Cheguei a um primeiro estágio de desenvolvimento. Ao validar tudo com a Professora Orientadora, entendi que ainda havia um desafio a ser superado, que era aquele relacionado à como partir para uma segunda etapa das entrevistas. Retornei aos dados, com incertezas e mais um pouco de angústia e agora também a ansiedade, e busquei as convergências ali implícitas até que recebi a indicação para a leitura de um dos capítulos de Strauss e Corbin (2008). Foi capital para a continuidade das atividades.

Após essa consulta, consegui estabelecer uma primeira relação com as categorias, ensaiando aquilo que poderia ser a categoria central. “Desenvolvimento de novas competências”... “acho que é por aí”, pensei. Recebi o conselho de “brincar com os dados” para buscar os processos principais. Mesmo com uma certa dúvida da eficácia das minhas ações, comecei a estabelecer alguns padrões que me ajudaram a organizar os dados. Um trabalho pesado e braçal, mas que ao final me trouxe mais segurança. Critérios como “evidências semelhantes”, “perfil dos entrevistados”, “conhecimento prévio sobre o assunto”, me ajudaram a depurar ainda mais o que encontrava.

A partir do primeiro esboço e das primeiras tentativas de codificação, eu me vi muito preso ao *software*, esquecendo que o processo demandava uma visão ampliada de toda a situação e “livre” das amarras que o instrumento poderia proporcionar. Dessa forma, tomei a decisão de utilizar alguns exercícios em “papel”, quando o diálogo com o ATLAS.ti e com o XMIND se tornasse complexo. A partir daí, considerando a leitura da proposta de Oliveira (2016), que me guiou neste processo até o final da pesquisa, adotei a estratégia de começar a descrever os elementos que se relacionavam com outros objetivos específicos da tese, o que me permitiria aprofundar um pouco mais a minha visão sobre as versões apresentadas pelos gestores. De fato, este elemento contribuiu e fortaleceu o caminho no rumo dos códigos ideais, confirmando a visão de Strauss e Corbin (2008) quando falam da importância do processo descritivo como suporte à construção

da teoria, devido a possibilidade de um diálogo com os dados para organizá-los melhor.

Esse envolvimento com os dados me levou a organizar e reorganizar os objetivos específicos por diversas vezes até atingir a versão final, que na minha visão faria mais sentido pois me traria os indícios ideais para construir, de forma adequada e coesa, as categorias propriedades e dimensões da pesquisa. Posso dizer que foi uma das principais decisões tomadas ao longo da pesquisa, pois pude retornar para os dados de forma mais madura e consciente.

Ali identifiquei coisas importantes, conexões e aspectos que necessitavam ser aprofundados, dentro de algumas indicações que tornavam maduras as condições apresentadas pela pesquisa. Novos comportamentos, novos processos que impactavam a estratégia, as pessoas aprendendo, conexões com o SINAES e outros elementos me faziam perceber que o caminho tangenciava o desenvolvimento de novas competências na UNESCO. A partir daí, comecei a organizar toda a situação de uma forma coerente com os movimentos temporais das ocorrências, retornando a cada entrevista para identificar se haviam conexões que pudessem ser incorporadas ou melhoradas, num exercício de rever os dados ali construídos.

As categorias começavam a surgir e elementos novos iam sendo incorporados ao esquema, amadurecendo aquilo que já existia e trazendo novos *insights* que indicavam ajustes finos que deveriam ser realizados. Um formato seguro estava surgindo, depois de um exaustivo trabalho que me encaminharia para a saturação teórica, por meio de um desenho de propriedades, dimensões, e variações dimensionais que trariam a consistência necessária para esclarecer a “mensagem dos dados”.

Após um conjunto de “idas e vindas” às entrevistas, pude chegar a um conjunto de 11 propriedades em cinco entrevistas, o que me permitiu desenhar o esquema teórico com base nos dados e no processo descritivo realizado, o que também me permitiu o desenho da hipótese fundamental da teoria que sustentaria o seu processo central.

Ao partir para a segunda etapa do estudo, surgiu também o trabalho para o desenvolvimento dos dados até a codificação seletiva, avançando no processo de análise por meio do que já havia sido proposto no esquema teórico. Só iniciei esta etapa por ter o sentimento de ter atingido a saturação teórica, percebendo as categorias, propriedades e dimensões que estariam convergentes. Dessa forma, iniciei a segunda etapa das entrevistas, respeitando a categorização hierárquica dos gestores estabelecidas no decurso da primeira etapa e que ocorreram até o mês de setembro de 2016.

Em média com duração de 45 minutos, as entrevistas tinham o cuidado de apresentar aos gestores os detalhes do esquema desenvolvido, desdobrando as categorias como uma espécie de validação, a partir do que fora informado no início do processo. Logo na primeira entrevista, foi possível identificar a coesão entre as categorias propostas e comprovar o caminho correto escolhido, devido às conexões que poderiam ser identificadas nas respostas do entrevistado, neste caso o Gestor A. E assim o processo se seguiu até o final das entrevistas, com a Gestora E.

O trabalho empreendido foi aquele para estabelecer critérios para revisar a literatura de modo que fosse possível dialogar com o que estava sendo construído. Os memorandos ajudaram muito, sobretudo pelas notas que eram feitas conforme as ideias iam surgindo ao longo do processo, contribuindo para o exercício de abstração realizado ao longo destas definições. A intenção era propor o movimento das coisas, como forma de construir um conjunto de informações que poderiam ser percebidas como integradas e sequenciais, legitimadas por meio da análise perante aos critérios de avaliação da teoria.

## **4 AS CONDIÇÕES INSTITUCIONAIS NA ÉPOCA DA ADESÃO: DAS EXPERIÊNCIAS EM AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL AO PROIES CONSOLIDADO**

A partir deste capítulo, os resultados da pesquisa são apresentados considerando os objetivos desta Tese, de modo a consolidar a proposição destacada na problemática e no objetivo geral que sustenta a pesquisa. No sentido de entender os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária, mais especificamente no contexto da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), é relevante caracterizá-la na perspectiva do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (PROIES). É, portanto, relevante a construção deste capítulo pelo fato de proporcionar uma visão que sustenta os demais elementos que compõem os resultados desta pesquisa.

Com o intuito de compreender os desdobramentos que se apresentam no contexto da Universidade, é importante promover a descrição de suas características, de suas atividades e de seu posicionamento a partir da adesão ao PROIES. Seguindo a proposição de Strauss e Corbin (2008), destaca-se que esse princípio é importante para criar a conexão entre os elementos que sustentam a pesquisa e, por consequência, permitem constituir a teoria substantiva proposta por este estudo.

### **4.1 A CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE E DAS CONDIÇÕES DA ADESÃO**

A Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) possui uma afinidade considerável com seu contexto, considerando sua identidade de “Instituição Comunitária de Educação Superior”, legitimada pela Portaria MEC Nº 635, de 30 de outubro de 2014, publicada no Diário Oficial da União do dia 31 de outubro de 2014. Esse reconhecimento faz da UNESC uma instituição que aponta para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão no contexto de sua comunidade, fortalecendo a dinâmica de seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

De acordo com o seu PDI, a UNESC é o fruto de uma articulação social que se constitui nos anos de 1960, com o objetivo de explorar as lacunas educacionais ocasionadas pela ausência da participação do estado no fomento a educação superior em Criciúma e região. A partir dessa oportunidade, em 1968 surge a Fundação

Educacional de Criciúma, que se constituiu pela Lei No. 697, de 22 de junho daquele ano, instituindo-a como uma entidade pública, não estatal e de direito privado, que se tornaria a mantenedora da atual Universidade.

A UNESC constituiu-se pelos esforços empreitados na busca pela constituição de uma instituição de educação superior na região carbonífera em uma época na qual o ensino universitário estava restrito apenas às capitais ou às grandes cidades. A Instituição surge em um momento importante para o estado, contemporâneo à criação da Universidade Federal de Santa Catarina, colimando assim conceitos de democratização e interiorização da educação superior, análogo ao atual Plano Nacional da Educação.

Em seu percurso de desenvolvimento é possível identificar o reconhecimento da instituição pelo Conselho Estadual de Educação, que legitimou a estrutura constituída sob a ótica de quatro unidades de ensino que estabeleceram os marcos de seu desenvolvimento. Pelas atividades da Faculdade de Ciências e Educação de Criciúma (FACIECRI), da Escola Superior de Educação Física e Desporto (ESEDE), da Escola Superior de Tecnologia (ESTEC) e pela Escola Superior de Ciências Contábeis (ESCCA), estabelece-se um grupo de faculdades que se transforma, no ano de 1991, em União das Faculdades de Criciúma (UNIFACRI), desencadeando o processo de transformação em universidade, que se consolida no ano de 1997.

Ainda de acordo com o PDI, a UNESC expande sua atuação institucional ao longo da história para as diferentes modalidades de cursos de graduação e pós-graduação, permitindo que sua atuação possa articular movimentos que influenciem toda uma comunidade em suas diversas áreas e linhas de ensino, pesquisa e extensão. E nesse sentido ainda é possível identificar que:

O fato de a UNESC estar inserida em uma região altamente degradada, principalmente pela mineração de carvão, em decorrência da forma desenfreada e desvinculada da preservação ambiental com que extraímos da terra a riqueza que nos sustentou por um longo tempo, foi fator decisivo na definição de sua Missão na época: “Promover o desenvolvimento regional para melhorar a qualidade do ambiente de vida”. Tomando-a como sua principal motivação, a Universidade pretende dirigir todas as ações que realiza ou venha a realizar, transformando-se e

contribuindo para transformar a realidade que extrapola seus muros. (PDI UNESC, p. 19).

Ao assumir esse compromisso, a UNESC se posiciona como uma instituição social que desenvolve projetos que têm o objetivo principal de fomentar a qualidade de vida na região do extremo sul do estado catarinense, inserindo professores, acadêmicos, pesquisadores e a sociedade em um ambiente dinâmico e marcado pelo desenvolvimento de ações comunitárias. Atuando com as bases centradas no ensino, na pesquisa e na extensão, de acordo com seu Projeto Político Institucional - PPI (2013) -, a UNESC é uma Universidade Comunitária que compreende a educação como bem público e social, sempre na observância das políticas educacionais e os pressupostos reguladores da educação superior no Brasil.

Em consonância com estes pressupostos, o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade retrata a preocupação com questões institucionais, políticas e governamentais, sobretudo quando apresenta as principais características de sua inserção regional. Nesse sentido, a UNESC se posiciona na vertente da vanguarda atendendo necessidades históricas de uma região que é marcada pela diversidade de panoramas políticos, econômicos e comerciais.

No que se refere a sua filosofia institucional, que propõe o direcionamento de suas atividades estratégicas, a UNESC considera como base fundamental a interlocução constante entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão de maneira indissociável, articulando estes elementos com a dinâmica de seus valores institucionais, que considera como pilares os elementos destacados na figura 03.

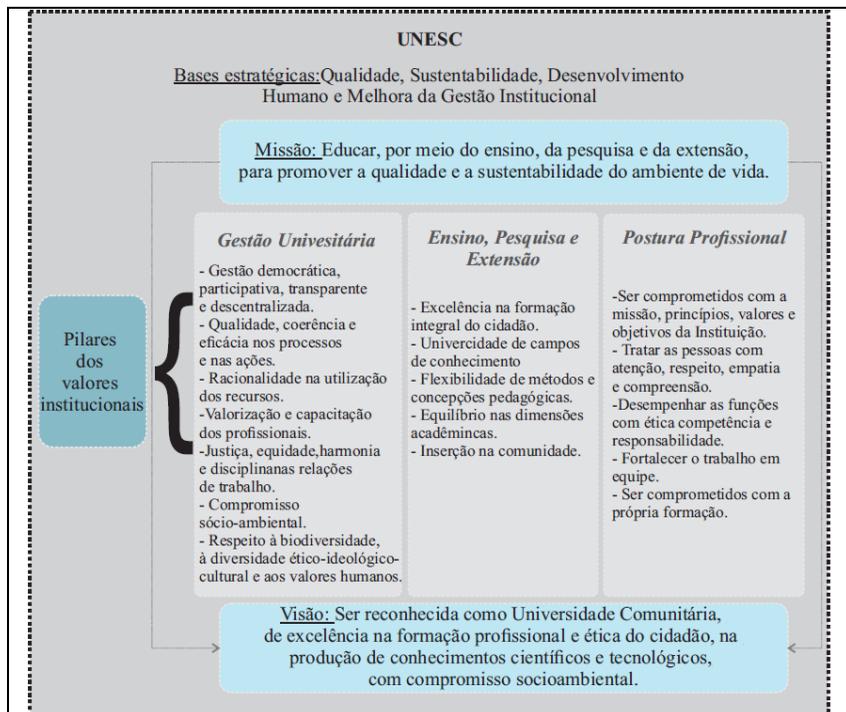


Figura 03: Caracterização dos Valores da UNESC

Fonte: UNESC 2013.

Amparada nessa plataforma, o PDI da Universidade destaca que são propostos 30 objetivos estratégicos e 69 planos de ação para o quinquênio de vigência do PDI, articulando-os com as áreas de atuação acadêmica da Universidade que são delimitadas pelo que o PDI denomina de Unidades Acadêmicas, estrutura que articula os cursos de graduação e pós-graduação, que são caracterizadas da seguinte forma:

- Unidade Acadêmica de Ciências, Engenharias e Tecnologias (UNACET): Unidade que contempla cursos de graduação, nas modalidades Bacharelado, Superior de Tecnologia (CST) e pós-graduação (*stricto-sensu*) que se encontram na área dos estudos tecnológicos e de engenharias;
- Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas (UNACSA): Unidade que contempla cursos de graduação, nas modalidades Bacharelado, Superior de Tecnologia (CST) e pós-graduação (*stricto-sensu*) que

se encontram na área dos estudos em ciências sociais aplicadas;

- Unidade Acadêmica de Humanidades, Ciências e Educação (UNAHCE): Unidade que contempla cursos de graduação, nas modalidades Bacharelado, Licenciatura e pós-graduação (*stricto-sensu*) que se encontram na área dos estudos em formação docente;
- Unidade Acadêmica de Ciências da Saúde (UNASAU): Unidade que contempla cursos de graduação, nas modalidades Bacharelado, Superior de Tecnologia (CST) e pós-graduação (*stricto-sensu*) que se encontram na área dos estudos em saúde.

Apesar de sua estrutura apresentar uma caracterização considerável em se tratando de uma universidade localizada no interior, a UNESC sofreu influência de uma das possibilidades proporcionadas pela LDB. A competitividade promovida por este dispositivo legal, que de acordo com Monteiro (2011) abriu as portas da educação superior para a iniciativa privada, trouxe a necessidade de um ajustamento estrutural, técnico e estratégico para as instituições deste porte, devido ao crescimento assistemático das instituições privadas com finalidades lucrativas que de 1996 a 2006 chegou ao patamar de 200%, de acordo com a proposição de Garcia (2006).

Ademais, ao longo de sua trajetória a UNESC, devido a sua natureza pública de direito privado, optou pelo exercício de operações tributárias que posteriormente não foram reconhecidas pelos órgãos que regulam este processo, neste caso a Procuradoria da Receita Federal, gerando um passivo institucional que poderia, até mesmo, causar a destituição do patrimônio institucional, tal como é caracterizado no Parecer 01/2011 da Consultoria Jurídica do Ministério da Educação:

Quanto àquelas que, após o processo de migração, prosseguirem como vinculadas ao sistema estadual de Santa Catarina, o MEC, conforme assinalado anteriormente, deverá dar ciência do procedimento de supervisão, inclusive desta manifestação, ao Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, ao Ministério Público do Estado, à Procuradoria da União no Estado de Santa Catarina e ao Ministério Público Federal, estes dois últimos para, eventualmente, promoverem medidas tendentes ao encerramento

das atividades das instituições que, embora não tendo migrado para o sistema federal de ensino, caracterizam-se como privadas, posto que não mantidas, nem administradas pelo Poder Público Estadual (PARECER CJ MEC 01/2011, (*apud* Parecer 13/2011 UNESC, p. 8)

Ainda surgiram duas outras condições que motivaram a adesão. No que se refere ao recolhimento do imposto de renda dos funcionários ocorreu que, devido a um conflituoso entendimento, a UNESC, em virtude de sua finalidade comunitária, não lucrativa e fundacional, instituída por fundação pública municipal, recolhia os tributos relativos ao Imposto de Renda dos Funcionários aos cuidados da Prefeitura do Município.

Esse aspecto não foi reconhecido como legítimo pelo Superior Tribunal Federal (STF), que emitiu sentença para que se retomassem as contribuições aos cofres da União e que esse recolhimento assumisse um caráter retroativo, em virtude do montante caracterizado pelo período em que a UNESC, assim como outras instituições, optou pela outra forma de recolhimento.

O Parecer Nº 13/2011, da Procuradoria Jurídica da UNESC, que pode ser considerado o documento que colaborou para o surgimento do PROIES, destaca que:

Durante muito tempo mantivemos o entendimento que as IES eram mantidas pelo poder público municipal, uma vez que recebiam recursos periódicos para sua manutenção. Infelizmente, tal tese, que sustentava inclusive o recolhimento do Imposto de Renda Retido na Fonte diretamente ao cofre municipal e não a Receita Federal, também já foi sinalizada em decisão recente do próprio STF como improcedente. (PARECER 13/2011, p. 8)

O mesmo parecer ainda descaracteriza a possibilidade da UNESC e suas congêneres de serem reconhecidas como instituições públicas mantidas por fundação municipal, consolidando o entendimento de que, sobretudo após a adesão ao PROIES, estas instituições assumiriam a condição de instituições privadas de educação superior, embora com seus fins legítimos comunitários.

Essa discussão já vinha de muito tempo, o que causou um conflito de entendimento sobre as competências relacionadas com as atividades de regulação, já que a UNESCO, por meio das orientações da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), entendia que possuía uma natureza pública, embora fosse considerada pelo MEC como uma instituição privada da educação superior.

Esse entendimento foi ratificado pelo Conselho Estadual de Santa Catarina, que se tornou órgão regulador da Universidade amparado nas diretrizes constitucionais, mas que, por decisão do Superior Tribunal Federal (STF), perdeu essa competência na medida em que a Universidade optou pela migração.

E perda da filantropia é um dos elementos que influenciaram o processo de adesão, já que o ajuste na proposta de recolhimento dos tributos, de forma retroativa, estabeleceu um severo compromisso à universidade no sentido de quitar os valores em débito. O que retira dela uma importante capacidade de promover a filantropia nos moldes da Lei Nº 12.793, de 02 de abril de 2013, que foi alterada pela Lei Nº 12.868, de 15 de outubro de 2013. Neste dispositivo, há obrigações que devem ser pactuadas para que as entidades educacionais possam ser consideradas filantrópicas e usufruir de isenções fiscais a partir da prerrogativa do Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS).

Essa perda também se ocasionaria devido ao fato de que, sem a adesão ao PROIES, devido ao que foi estabelecido pelo Edital SERES 01, de 09 de agosto de 2011, a Universidade não teria o acesso ao Programa Universidade para Todos (ProUni), o que inviabilizaria sua condição de oferta de filantropia. A prerrogativa legal da filantropia ainda exigia a aplicação de 20% da receita das mensalidades em assistência, uma cota de 75% de bolsas integrais ou parciais de 50% e bolsas concedidas a alunos que participem de projetos sociais realizados no entorno da universidade em uma determinada proporção. Tudo seria inviabilizado, caso a Universidade não optasse pela adesão ao PROIES, pois não haveria o acesso às Certidões Negativas de Débito (CNDs).

Surgem dois impactos. O primeiro deles era relacionado à condição dos atos regulatórios dos cursos e da própria instituição, já que ambos, devido ao processo de regulação estabelecido pelo Decreto Nº 5.773, de 09 de maio de 2006, necessitavam das evidências da regularidade fiscal das instituições. O segundo foi relacionado à própria adesão, já que ela deveria ser compreendida como um movimento institucional integrado, devido ao impacto gerado em suas estruturas física e social.

Ambos os impactos são tratados nos instrumentos norteadores do processo avaliativo e regulatório no Brasil. Na LDB (1996), é possível identificar que o Art. 7º determina que a educação superior é livre a qualquer tipo de pessoa jurídica, desde que se mantenham as considerações ensejadas pela Constituição Federal, que em seu Art. 209º, inciso III, destaca a capacidade de autofinanciamento.

No já citado Decreto Nº 5.773 de 09 de maio de 2006, identifica-se também esse aspecto, já que o documento exige a apresentação das Certidões Negativas de Débitos para o processo de credenciamento institucional. No Art. 15º, o Decreto destaca que os pedidos de credenciamento e credenciamento institucional carecem deste documento, acrescido das certidões de regularidade relativas à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

A escolha pela não adesão ao PROIES impediria o acesso a estes documentos e, portanto, determinaria, no médio prazo, a inviabilidade da atividade da Universidade.

Nesse sentido, surge um conjunto de agentes-chave para a gestão do processo de adesão, que assumiram a função de conhecer e gerenciar os impactos regulatórios advindos do PROIES, para orientar a comunidade acadêmica no processo de adesão. Estes agentes guardavam, pelo menos de alguma forma, a capacidade de influenciar na dinâmica da avaliação institucional da Universidade e gerenciar o movimento da adesão ao Programa.

A seguir o perfil e algumas características destes gestores serão apresentadas.

## 5.2 OS GESTORES DO PROCESSO DE ADESÃO AO PROIES

Esta seção traz a compreensão da função de cada gestor e seu papel dentro do processo de adesão ao PROIES, caracterizando-os em conjunto com suas experiências na avaliação institucional, que suporte a adesão devido à interlocução do PROIES com a regulação na educação superior. Para tanto, dois momentos são evidenciados, devido à influência que eles trazem a todo o processo que levou a UNESC ao PROIES a partir do ano de 2012: as experiências em avaliação institucional, devido à ligação do PROIES com todos os elementos da avaliação (Qualidade, Regulação e Supervisão), bem como a visão de cada gestor sobre o processo de adesão.

Seguindo a proposição de Strauss e Corbin (2008), esta descrição enriquece a análise dos dados, permite a contextualização do

cenário que será investigado e a inserção dos sujeitos no universo do que está sendo estudado. As informações a seguir apresentadas também fazem parte do arcabouço da teoria substantiva, originária da utilização da *Grounded Theory*.

O processo de adesão foi conduzido por diversos agentes no contexto institucional, mas cinco foram reconhecidos como gestores do processo. Estes foram responsáveis pela condução da adesão no âmbito da instituição, compartilhando as atividades de gestão do PROIES nas perspectivas estratégicas, táticas e operacionais da Universidade. As funções estratégicas são as da ordem das relações institucionais, jurídico-legais e acadêmicas, enquanto as táticas e operacionais são vinculadas à regulação da educação superior, a análise documental e a operação do sistema e-MEC, que é plataforma utilizada para a interação entre o MEC e as instituições em processo de adesão.

A figura 04 mostra um panorama do papel dos gestores, permitindo que se compreenda o papel de cada um com maior riqueza de detalhes.

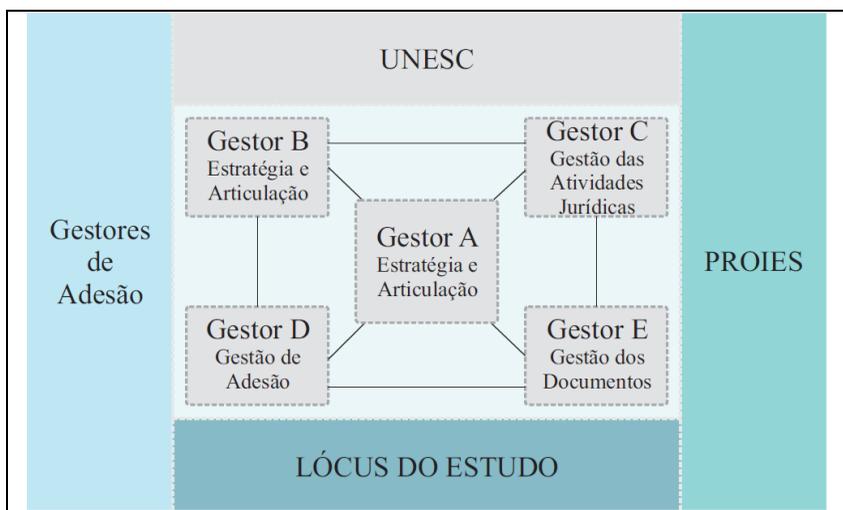


Figura 04: Gestores do processo de adesão  
Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Pela análise da Figura 07, todos os gestores estão interligados entre si e desenvolvem funções articuladas devido ao que pressupõe o organograma da instituição. Essa interlocução observa os princípios institucionais que são caracterizados nos valores da universidade, se

relacionando, principalmente, com a gestão democrática. Este panorama permitiu a interdependência das atividades e as ações articuladas para que a adesão observasse todos os critérios estabelecidos para o PROIES, de tal forma que a UNESCO fosse considerada como uma referência nacional nesse processo.

O periódico “Revista Ensino Superior”, em uma de suas edições de 2014, traz essa informação ao destacar que a UNESCO, devido à expertise constituída nesse percurso, se tornou uma das principais referências neste processo por compreender a adesão ao PROIES como um elemento que está muito além dos aspectos econômicos e financeiros. Ao redor do movimento realizado pela universidade estabeleceu-se um movimento paralelo que trouxe a avaliação institucional para o centro e, portanto, tornando-a protagonista desse processo. Muito se deu pelo alinhamento entre o PROIES, a avaliação e, sobretudo, a regulação, já que qualquer desvio nessa convergência poderia trazer severos prejuízos à Universidade.

O que é também caracterizado na fala do Gestor A:

**A experiência** da UNESCO é **compartilhada** entre as demais instituições do sistema ACADEMIA. A UNESCO **entrou um ano e pouco antes** das demais aqui em Santa Catarina. As seis que entraram depois delas **já vieram pedir subsídios** para a gente. Já **aconteceu de fato isso**. Nós já orientamos, por exemplo, a UNIBAVE, a UNISUL, **todos vieram aqui**, vários vieram aqui conhecer, as mais próximas aqui vieram conhecer. A UNIPLAC de Lages, três vieram conhecer como nós fizemos isso e inclusive pediram ajuda, **consultoria para nós também**. Desse processo de migração, né. (Gestor A, Inst.1: 6)

O Gestor A foi o idealizador do processo de adesão, já que, na condição de Gestor da Universidade desde o início dos anos 2000, compreendia a situação econômica, financeira, estrutural e de gestão da Universidade, que carregava um passivo que em sua visão, compartilhada com a visão dos gestores B e C, era “impagável”. Este aspecto decorre das questões relacionadas ao recolhimento dos tributos vinculados ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) junto ao município, o que não foi aceito pela Procuradoria Geral da Receita Federal (PGRF). Dessa forma, o Gestor A se posiciona como um dos principais interlocutores desse processo, com a missão de sensibilizar a

comunidade acadêmica sobre os impactos futuros de uma possível adesão.

Todos os demais gestores se relacionam com ele, já que dele surgem as diretrizes gerais que foram sistematizadas em uma comissão constituída e presidida pela Gestora B. Em seu histórico no contexto da educação superior, o Gestor A carrega uma vasta experiência em avaliação institucional e uma trajetória caracterizada pelo trânsito interdisciplinar, atuando também na área da educação e na formação docente para a educação superior. O Gestor A, portanto, se tornou o principal agente central do processo de adesão ao PROIES.

Nesse percurso da adesão, em conjunto com o Gestor C, foram incontáveis as viagens a Brasília para dialogar com as instâncias superiores dos Ministérios envolvidos com o PROIES e com membros da classe política que eram favoráveis à adesão ao Programa.

A Gestora B, em conjunto com os demais participantes da pesquisa, também trabalhou na gestão institucional e se envolveu ativamente no processo de adesão ao PROIES. Atuando como Pró-Reitora de Graduação, ela foi presidente de uma comissão que se reuniu para estudar o movimento do PROIES e compreender os impactos no âmbito dos cursos de graduação e em toda a Universidade. Assim como o Gestor A, ela possui formação na área da Educação, transita no contexto interdisciplinar da Gestão da Educação Superior e da avaliação institucional. Em sua rede de contatos, a Gestora B foi presidente do Fórum Brasileiro de Pró-Reitores de Graduação (ForGrad), trazendo em seu *background* um conjunto de competências que permitiam um trânsito no contexto das articulações necessárias para adesão. Em suas atividades institucionais, é possível perceber que ela se integrava diretamente com as Gestoras D e E, devido às convergências operacionais e técnicas das atividades internas da Universidade.

O Gestor C foi o responsável pelo Parecer Nº 13/2011, da Procuradoria Jurídica da UNESCO, que contribuiu para a criação do programa. Sua atuação como Procurador Jurídico da Universidade dialogou com as atividades do Setor de Avaliação Institucional (SEAI) da UNESCO ao longo de todo o processo de adesão e, claro, com os outros setores envolvidos no processo. Sua atividade era a de contribuir com a articulação política relacionada à adesão, mas também contribuir com as operações do processo devido a sua imersão nas questões jurídico-legais que envolviam o processo de adesão.

Eu seu histórico acadêmico, ele traz uma bagagem relacionada com a regulação no momento em que produz um material que discute o conflito de competências entre o Conselho Nacional da Educação e o

Conselho Estadual de Santa Catarina. Esse material, em conjunto com demais elementos publicados pelo MEC, induziram a construção de um parecer que se constituiu na Medida Provisória que criou o PROIES, posteriormente consagrado na Lei No. 12.688, de 12 de julho de 2012.

A Gestora D, que tinha suas atividades articuladas à Gestora B e à Gestora E, seguindo a hierarquia da instituição, era a responsável pela parte operacional do processo de adesão na medida em que operava o sistema responsável por receber os trâmites reguladores do processo. Devido a sua atividade como Analista de Pesquisa Institucional do SEAI, ela tinha o acesso livre ao sistema e-MEC, que suporta todo o fluxo processual.

Com 13 anos de experiência em processos de avaliação institucional, ela acompanhou as principais alterações do sistema de avaliação que ocorreram a partir da proposta do SINAES, em 2004. Como uma das responsáveis pelas operações do processo de adesão, ela também fez parte de uma comissão presidida pela Gestora B, devido ao seu trânsito com as questões operacionais do processo de adesão.

A Gestora E também atuou como uma das responsáveis pelas questões operacionais da adesão ao PROIES. Devido a sua intensa atividade no setor de Regulação da Universidade, até então instituído e denominado de Setor de Reconhecimento, Renovação de Reconhecimento e Avaliação de Cursos (RECAVA), que posterior à adesão foi incorporado ao SEAI, a Gestora E era a responsável pelas análises documentais que consolidavam os documentos necessários à adesão.

Devido ao fato da adesão pressupor o protocolo de regulação de todos os atos institucionais e de curso da Universidade, a atividade da Gestora E se tornou intensa ao longo da adesão, devido à grande quantidade de documentos produzidos e analisados devido ao processo burocrático ensejado pelo PROIES.

### **5.2.1 A visão geral dos gestores do processo de adesão**

A partir da caracterização do papel de cada gestor no processo de adesão, esta seção traz uma visão geral da atividade dos cinco gestores que se envolveram diretamente com as atividades de adesão ao PROIES. Três deles em uma condição estratégica, enquanto outros dois envolvidos em uma dinâmica operacional, proporcionaram todo o suporte para que o processo de adesão pudesse ser conduzido de forma coerente com suas demandas. Não houve a intenção de esmiuçar o papel

de cada gestor, já que a análise da categoria central vai proporcionar o entendimento das convergências entre cada papel.

Pela caracterização inicial, é possível identificar que todos os gestores ocuparam funções relevantes e convergentes com o PROIES durante o processo de adesão, sendo que há o destaque, por meio das entrevistas, de uma visão clara de cada papel e de suas responsabilidades no processo ao longo de todo o percurso da adesão.

Foi possível identificar que as atividades de cada gestor estavam distribuídas de forma alinhada com o gestor A, devido ao posicionamento deste agente no processo de adesão. O que fez com que o movimento para a adesão ocorresse sem conflitos exacerbados, de forma harmônica e baseado na **aprendizagem compartilhada, na gestão democrática, no envolvimento comprometido, na contribuição de interdisciplinaridade e na experiência dos envolvidos com a avaliação institucional**, tendo-a como elemento transversal e norteador da adesão.

Sob a ótica destes termos, os dados ainda mostram que a avaliação institucional representa um elemento que está consolidado na trajetória de desenvolvimento da UNESCO, em que os destaques que se fazem são os seguintes:

- A avaliação institucional é uma ferramenta que fortalece a estratégia e a identidade institucional;
- A avaliação é um mecanismo que orienta o aprendizado na gestão, induz a qualidade e permite o controle e o acompanhamento do fluxo da legislação na universidade;
- A avaliação institucional fomenta uma cultura voltada para a qualidade. Ela é um aspecto que deve ser cultural;
- A avaliação é um movimento contextualizado, de renovação estratégica e baseada em conhecimento;
- A avaliação deve ser participativa, integradora e útil para o PDI da Universidade.

A partir deste posicionamento sobre a avaliação, é possível identificar que o processo de adesão ao PROIES a ela se integra a partir dos movimentos que a seguir em destaque:

1. **Articulação com a avaliação institucional**, pelo fato da maior aproximação da gestão com o SINAES, inserindo os gestores em um contexto que articula constantemente a avaliação e a regulação;
2. **Profissionalização da Gestão**, pelo fato de proporcionar maior transparência e racionalidade, principalmente pelas demandas da avaliação institucional e da regulação;
3. **Reconfiguração das atividades dos coordenadores de curso**, pois o PROIES aproxima os coordenadores da gestão dos projetos pedagógicos, ensejando um aprendizado sobre a articulação destes documentos com os instrumentos de avaliação, compreendendo-os como indutores da qualidade;
4. **Sensibilização**, devido à importância da regulação e de sua compreensão como um elemento indutor da qualidade das ações institucionais. Isso trouxe o ENADE e todos os seus indicadores como elementos essenciais para a atividade dos coordenadores e interdependente aos projetos pedagógicos;
5. **Integração entre os setores da instituição**, pelo fato de que as ações e as decisões precisaram se tornar consistentes, baseadas em informações sustentáveis e alinhadas ao projeto institucional da Universidade;
6. **Desenvolvimento de novas competências institucionais**, já que a adesão fortaleceu a *expertise* disponível na instituição e qualificou os responsáveis pelas principais operações da Universidade;
7. **Padronização de processos**, já que a dinâmica proposta pelo PROIES ensejou a renovação dos atos regulatórios da instituição, e essa padronização tinha o objetivo de consolidar um modelo de relatório gerencial de curso e instituição;
8. **Maior articulação com os órgãos externos e as instituições parceiras**, devido ao fato da busca pelas informações corretas e pelo fluxo ideal do processo de migração para o sistema federal de educação superior, devido à ausência de informações sistematizadas ofertadas pelos órgãos reguladores da educação superior;

9. **Fortalecimento das interações entre o planejamento, o setor jurídico e o setor de avaliação:** devido à necessidade de prospectar as ações ideais para o período que compreendia o processo de adesão e, portanto, que orientaria o futuro de uma Universidade que estava em um programa de recuperação de sua capacidade de expansão;
10. **Restrição de autonomia,** já que o PROIES trazia esse elemento como sendo a “contrapartida” do processo de adesão, ou seja, a Universidade perderia sua autonomia, devendo se reportar ao MEC em qualquer ato regulatório, em troca de possibilidade de participar de um programa que, na visão de um dos gestores, poderia ser a “salvação da universidade”.

Por meio destes aspectos finda-se este capítulo, que teve como objetivo a caracterização das condições institucionais da Universidade na época da adesão, a partir da visão dos gestores do processo. Dessa forma, por meio das impressões dos gestores e dos destaques apontados ao longo das seções foi possível identificar alguns significados que emergiram das entrevistas. Buscou-se, a partir destes dados, construir um relato fidedigno a partir das expressões dos gestores, de modo que os destaques possam demonstrar o empirismo que orienta os desdobramentos da regulação em um contexto de adesão ao PROIES.



## **5 OS FATORES QUE ATUAM NA REGULAÇÃO DA UNIVERSIDADE: UMA VISÃO A PARTIR DAS CATEGORIAS, PROPRIEDADES E DIMENSÕES**

A partir dos dados, é possível definir os elementos que compõem o segundo objetivo específico desta pesquisa, caracterizado pelos fatores que atuam na regulação e a tornam elemento norteador da gestão da UNESC, após a adesão ao PROIES. Nesse sentido, categorias, propriedades e dimensões foram desenvolvidas a partir das contribuições dos dados, consolidando a proposição de Strauss e Corbin (2008) que legitimam esse processo como sendo a principal orientação para a resolução de fenômenos que são relevantes para a pesquisa. Tal elemento permite o desenvolvimento de padrões que representem um percurso cujas variações podem ser compreendidas, permitindo que os eventos semelhantes sejam agrupados para que as suposições estabelecidas na pesquisa sejam legitimadas.

Nesse sentido, o processo revelou 6 (seis) categorias com suas respectivas propriedades e dimensões, caracterizadas no quadro 08, a seguir:

CATEGORIAS, PROPRIEDADES E DIMENSÕES		
Categoria	Propriedades	Dimensões
Articulação com o SINAES	Envolvimento dos gestores	Intensa (> Pouco Intensa (<)
	Envolvimento dos coordenadores de curso	Intensa (> Pouco Intensa (<)
	Envolvimento das equipes de apoio	Intensa (> Pouco Intensa (<)
Profissionalização da Gestão	Transparência	Maior (> Menor (<)
	Racionalidade	Maior (> Menor (<)
Orientação para os projetos institucionais	Gestão do PDI	Adequada (> Não adequada (<)
	Gestão dos PPCs	Adequada (> Não adequada (<)
	Gestão dos Indicadores	Adequada (> Não adequada (<)
Integração entre os setores da instituição	Pró-Reitorias	Coerente (> Não coerente (<)
	Unidades acadêmicas	Coerente (> Não coerente (<)
	Setores-chave de apoio	Coerente (> Não coerente (<)
Articulação com os órgãos externos	Com o MEC e suas secretarias	Ativa (> Passiva (<)
	Com o INEP e suas diretorias	Ativa (> Passiva (<)
	Com o CEE/SC	Ativa (> Passiva (<)
	Com os órgãos de classe da educação superior	Ativa (> Passiva (<)
Desenvolvimento de novas competências*	Institucionais	Proativo (> Reativo (<)
	Técnicas	Proativo (> Reativo (<)

Quadro 08: Categorias, propriedades e dimensões da teoria.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016.

\*Categoria Central

Estas categorias se constituem como conceitos que permitem a revisão, a explicação e a previsão dos fatores que atuam na regulação e a tornam elemento norteador da gestão da UNESC, após a adesão ao

PROIES. Desse modo, elas passam a ser caracterizadas pela sua ordem de relevância para o esquema teórico que será proposto, considerando a intensidade de cada uma e sua integração com a visão dos gestores sobre a adesão e a avaliação.

### 5.1 CATEGORIA: ARTICULAÇÃO COM O SINAES

A categoria inicial que estabelece a proposição da teoria é a “Articulação com o SINAES”. Por meio daquilo surgiu nos dados, é possível identificar uma série de processos que passaram a ser desenvolvidos, a partir da adesão ao PROIES, que marcavam o alinhamento com o sistema de avaliação institucional brasileiro. Nesse sentido, os esforços se voltaram para compreender as causas e a intensidade desse alinhamento, além dos responsáveis pelo envolvimento com o sistema.

Nesta categoria são observadas três propriedades, assim caracterizadas: **envolvimento dos coordenadores, envolvimento dos gestores e envolvimento das equipes de apoio**. Nesta categoria, é possível identificar que suas dimensões variam de acordo com o nível de intensidade e sustentam a adesão ao PROIES no contexto da UNESC.

A visão geral da categoria segue na figura 05:

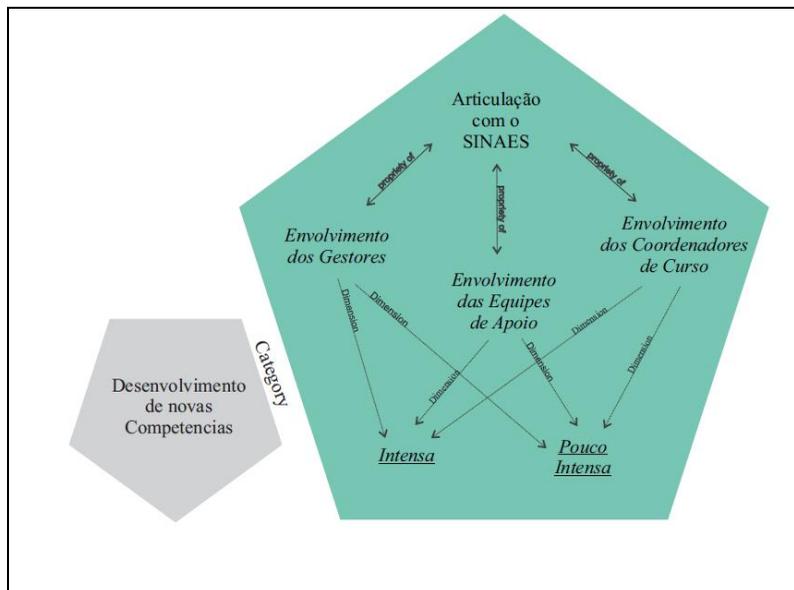


Figura 05: Visão da categoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A partir do exposto, identifica-se que a categoria “Articulação com o SINAES”, em conjunto com suas propriedades definidas em “Envolvimento dos Gestores”, “Envolvimento dos Coordenadores de Curso” e “Envolvimento das Equipes de Apoio”, quando compreendidas na perspectiva da intensidade, podem representar um dos fatores que atuam na regulação e a tornam elemento norteador da gestão da UNESCO, após a adesão ao PROIES.

Ainda é possível identificar que o comportamento em suas variações dimensionais pode explicitar mais detalhes dos fatores que influenciam na regulação e que podem, quando dissonantes, prejudicar o movimento da adesão ao PROIES. Como exemplo, é possível destacar o envolvimento intenso dos gestores e o envolvimento pouco intenso dos coordenadores de curso e das equipes de apoio, que gera distorções nas ações de regulação, que envolvem a articulação do SINAES com o PROIES.

Na sessão 4.3 será possível identificar melhor esse aspecto, a partir do aprofundamento na análise do esquema teórico, que traz os dados que validaram cada uma das categorias encontradas.

### **6.1.1 Propriedade: Envolvimento dos Gestores**

Esta propriedade varia de acordo com a intensidade do envolvimento dos gestores ao longo do processo de adesão ao PROIES, na UNESC. Os Gestores aqui caracterizados são aqueles responsáveis pela condução da Reitoria (Reitoria e Pró-Reitorias), além dos Diretores de Unidades Acadêmicas (UNAs) e dos Coordenadores de Ensino das Unidades Acadêmicas, já que são estes os principais envolvidos com a condição acadêmica da Universidade e, portanto, devem sustentar o SINAES enquanto elemento chave para a gestão acadêmica dos cursos de graduação da Universidade. Os dados que emergiram indicam que esta categoria pode variar em nível de intensidade, se caracterizando como “intensa” ou “pouco intensa”.

A partir desse panorama, identifica-se que as ações relacionadas com o processo de adesão, mais especificamente aquelas articuladas com a avaliação institucional e com a regulação, têm sucesso a partir do intenso envolvimento dos Gestores aqui caracterizados. O contrário ocorre na medida em que há o envolvimento pouco intenso dos gestores, quando não respeitam as questões normativas, regulatórias e avaliativas que se articulam com o PROIES. Um exemplo é quando os gestores se envolvem com pouca intensidade na gestão do Projeto Pedagógico dos Cursos e do Plano de Desenvolvimento Institucional, referenciais básicos para as atividades vinculadas ao SINAES, influenciando de forma negativa o envolvimento dos demais responsáveis na condução do PROIES, pois o programa é altamente dependente da gestão dos documentos institucionais.

### **5.1.2 Propriedade: Envolvimento dos Coordenadores de Curso**

Na propriedade Envolvimento dos Coordenadores de Curso, é possível identificar a variação ocorrendo também de acordo com o nível de envolvimento daqueles que gerenciam a base do desenvolvimento institucional. A gestão dos cursos de graduação, e por consequência a do Projeto Pedagógico, materializa um envolvimento relevante dos coordenadores de curso com o processo de avaliação institucional interna que, articulado ao PROIES, se tornou um elemento fundamental para a Universidade por oferecer informações que podem subsidiar o percurso da adesão e a racionalidade gerencial em nível de curso.

Os dados indicam a variação também em nível de intensidade, da mesma forma que o envolvimento dos gestores, o que significa que quanto mais intenso for o envolvimento dos coordenadores de curso

com as atividades vinculadas ao SINAES, melhores serão os resultados das avaliações que ocorrem devido à adesão ao PROIES, fortalecendo os indicadores de qualidade de curso e, por consequência, os institucionais. Esse fortalecimento cria um *know-how* e uma série de ações de sensibilização para a gestão da adesão, contribuindo para minimizar a complexidade desse processo.

Já a condição oposta, é um envolvimento pouco intenso dos coordenadores de curso, comprometendo a gestão dos projetos pedagógicos e, por consequência, impedindo a articulação das políticas institucionais com os cursos de graduação, considerado um dos elementos chave da organização didático-pedagógica dos cursos e da própria instituição. O envolvimento pouco intenso dos coordenadores ainda prejudicaria a sensibilização de acadêmicos e docentes para o ENADE, interferindo de forma negativa na composição das ações para a gestão dos indicadores adjacentes ao SINAES, a saber o Conceito Preliminar de Curso.

### **5.1.3 Propriedade: Envolvimento das Equipes de apoio**

Esta propriedade também varia de acordo com o envolvimento dos agentes anteriores, por causa da influência exercida nesses indivíduos já que há uma condição hierárquica que contribui para a consolidação da cultura institucional. A propriedade Envolvimento das Equipes de Apoio pode variar de forma intensa e pouco intensa, configurando tais aspectos de acordo com as influências que os gestores e coordenadores de curso exercem nas equipes de apoio na tentativa de inseri-los no contexto do SINAES. Dessa forma, quando as equipes de apoio conseguem compreender a importância de se observar as demandas relacionadas com o SINAES de forma intensa, eles conseguem cumprir seus papéis de maneira adequada ao que ensina a avaliação. O contrário configura um envolvimento pouco intenso e, portanto, prejudicial para construção de uma cultura de avaliação alinhada ao que pede o SINAES.

## **6.2 CATEGORIA: PROFSSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO**

Nesta segunda categoria que constitui a teoria, conceituada como “Profissionalização da Gestão”, é possível identificar um movimento que proporciona influência nas atividades de toda a instituição em função do impacto de princípios que orientam a gestão acadêmica e administrativa da Universidade. Em se tratando dos fatores

que influenciam a regulação no contexto da instituição, que aderiu ao PROIES, a “Profissionalização da Gestão” é um elemento que direciona a compreensão de causas e consequências relacionadas à avaliação institucional. Dessa forma, duas propriedades são percebidas nessa categoria, em conjunto com suas variações dimensionais. São elas a “**Transparência**” e a “**Racionalidade**”.

A visão geral da categoria segue na figura 06:

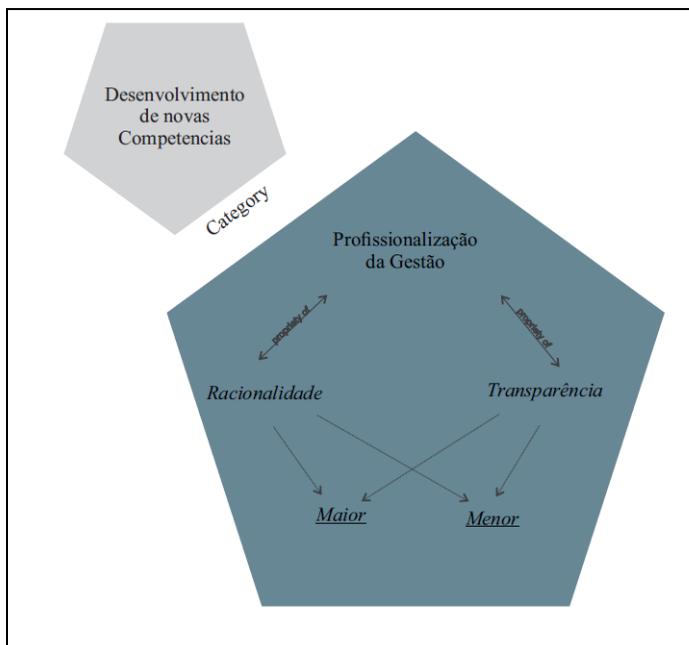


Figura 06: Visão geral da categoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

É possível perceber que quanto maior for a profissionalização da gestão, mais sucesso a Universidade terá no entendimento dos fatores que influenciam a regulação em seu contexto, utilizando corretamente a avaliação institucional como um mecanismo de gestão que orienta a adesão ao PROIES.

### 5.2.1 Propriedade: Transparência

A propriedade “Transparência” se apresenta por meio da importância do diálogo para a consecução dos objetivos institucionais. Em se tratando de regulação, esse comportamento é fundamental, pois materializa a capacidade da gestão de socializar todas as informações necessárias para que a comunidade interna e externa possa compreender a real situação da UNESC na perspectiva da avaliação da qualidade e da regulação. Neste caso, em conjunto com todos os gestores da instituição, na medida em que há a transparência na gestão que é um dos princípios fundamentais de uma universidade comunitária, maior será o envolvimento da comunidade acadêmica com o processo de avaliação e, por conseguinte, maior será a preocupação com os elementos que orientam a regulação na instituição.

Nesse sentido, os dados indicam que a “Transparência” pode variar em condições de “maior” ou “menor”. Dessa forma, quanto maior for este comportamento, mais articulação haverá entre todos os gestores e maior será o cuidado com a gestão dos elementos que orientam a regulação na Universidade. Como exemplo, na medida em que há transparência na gestão institucional, os debates sobre as lacunas da qualidade serão mais democráticos e abertos, permitindo que ações possam se constituir sob diversos pontos de vista.

Ao contrário, em razão da variação dos dados e considerando o outro extremo da propriedade, ocorre quando não há “Transparência” da gestão em todos os órgãos estratégicos para a Universidade, impedindo que a discussão sobre a importância da regulação ocorra sem as bases necessárias para o seu pleno entendimento. Nesse sentido, caso as condições de “Transparência” sejam menores, as lacunas de qualidade e os desafios apresentados pelo SINAES, sobretudo em um contexto de adesão ao PROIES, tendem a ser interpretados de maneira equivocada, influenciando negativamente a atividade dos envolvidos nos processos chave da adesão, da avaliação institucional e, por consequência, da gestão dos projetos institucionais.

Sob a orientação dessa variação, as condições de maior ou menor “Transparência” podem afetar a categoria “Profissionalização da Gestão”, proporcionando condições mais favoráveis ou menos favoráveis em função do seu impacto na construção de uma filosofia gerencial para a UNESC, que neste contexto de estudo é uma Universidade que aderiu ao PROIES e, portanto, depende de elementos distintos para a sua gestão.

### 5.2.2 Propriedade: Racionalidade

Em se tratando de “Profissionalização da Gestão”, a propriedade “Racionalidade” pode variar de acordo com as diferentes ações que forem realizadas no intuito de controlar as condições operacionais, econômicas e administrativas que envolvem a adesão ao PROIES. A “Racionalidade” também permite com que sejam discutidos, aberta e francamente, todos os critérios estabelecidos pelos marcos regulatórios da educação superior de modo que possam ser plenamente compreendidos e aplicados na Universidade.

É importante ressaltar que a racionalidade determina que os gestores exerçam os comportamentos corretos, e não os “ideais”, na gestão da Universidade, o que vai proporcionar o posicionamento ideal da Universidade em um ambiente complexo, em que a regulação é presente a todo o momento e determina, inclusive, o grau de autonomia que poderá ser exercido por uma instituição que aderiu ao PROIES.

Em suas variações dimensionais, caracterizadas em “maior” e “menor”, a “Racionalidade” pressupõe que os gestores possam exercer o diálogo aberto e claro sobre os elementos que oferecem sustentabilidade a Universidade, de maneira que possam tomar as decisões corretas na perspectiva acadêmica, administrativa e financeira da Universidade. Isso envolve alocação de recursos, investimentos e outros aspectos que possam alavancar o desenvolvimento institucional em um contexto de escassez de recursos. Dessa forma, quanto maior for a “Racionalidade”, mais sustentável pode ser a gestão institucional.

O oposto, é a condição de menor “Racionalidade”, momento em que os recursos institucionais podem ser extrapolados em seus usos, impedindo que a gestão possa exercer o controle ideal da gestão. Isso pode trazer prejuízos econômicos à UNESC, que no período de adesão ao PROIES possui um alto comprometimento financeiro devido aos valores que devem ser pagos a Receita Federal. Este elemento tem relação direta com a regulação na educação superior, pelo fato de que o não pagamento pode levar a Universidade ao processo de supervisão, que de acordo com o Edital que orienta a adesão pode levar ao descredenciamento da instituição.

Essa variação da “Racionalidade” pode afetar o desenvolvimento institucional e se configura em um dos fatores que influenciam a regulação na UNESC, em um contexto de adesão ao PROIES, impactando nas condições ideais de “Profissionalização da Gestão” que devem ser observadas.

### 5.3 CATEGORIA: ORIENTAÇÃO PARA OS PROJETOS INSTITUCIONAIS

A partir da orientação dos dados, surge a terceira categoria que constitui a teoria, denominada de “Compreendendo os Projetos Institucionais e Indicadores de Qualidade”. Há que se ressaltar o fato desta compreensão se configurar em uma atividade contínua e, portanto, algo que deve constantemente estar aderente com a atividade do gestor.

Dessa forma, os dados trouxeram elementos que permitem compreender as formas pelas quais essa gestão ocorre, o que permitiu estabelecer três propriedades para essa categoria, assim caracterizadas: **Gestão do PDI, Gestão dos PPCs e Gestão dos Indicadores de Qualidade**.

A visão geral da categoria segue na figura 07:

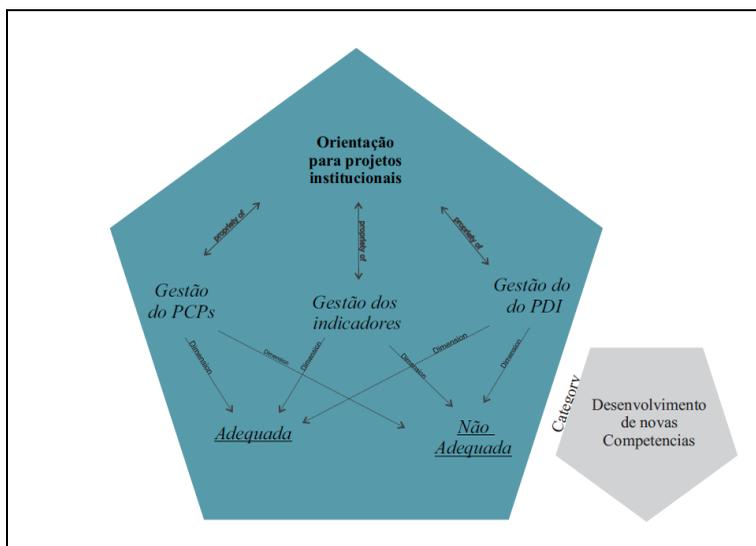


Figura 07: Visão geral da categoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Pelo que se identifica, a categoria é importante por é por meio dela que surgem ações que podem alavancar a gestão institucional em aderência com o processo de regulação. Dessa forma, a gestão desses elementos é um dos fatores que atuam no contexto da regulação da Universidade, já que todos têm aderência com a gestão do SINAES que traz a regulação como uma premissa da avaliação institucional.

### **6.3.1 Propriedade: Gestão do PDI**

Nesta propriedade, é possível identificar diversas atividades que podem ser desenvolvidas para a gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional. Elas são importantes pois interferem no processo regulatório em nível institucional e de curso, principalmente pelo fato de que o PDI se constitui no referencial básico para o processo de avaliação, tanto interna quanto externa. Os dados indicam que a categoria pode variar em dimensões “adequada” e “não adequada”.

De acordo com os dados, é possível perceber que quando o gestor utiliza o PDI para tomar as decisões que envolvem o curso e a instituição, as atividades que envolvem a regulação ocorrem de maneira adequada, tanto em nível de curso quando no contexto institucional. Nesse sentido, as ações que envolvem os atos regulatórios da instituição são consideradas elementos estratégicos e fazem parte do cotidiano das discussões sobre a evolução da Universidade.

O oposto traz diversos aspectos que são prejudiciais a Universidade, já que o PDI é considerado o referencial básico do processo de avaliação e, portanto, norteador de uma série de elementos que envolvem a evolução da instituição. Quando a gestão do PDI é negligenciada, tendo-a como um dos fatores que envolvem a regulação na Universidade que está em um contexto de adesão ao PROIES, há também o impacto em uma série de ações que envolvem a expansão da instituição.

### **5.3.2 Propriedade: Gestão dos PPCs**

Em um contexto de adesão ao PROIES, marcado por uma incisiva regulação por parte do MEC, os Projetos Pedagógicos dos Cursos são instrumentos estratégicos que devem orientar a tomada de decisão em nível de curso e fortalecer a atividade dos NDEs, já que este é o núcleo responsável pela gestão deste documento. Nesse sentido, na medida em que a “gestão dos PPCs” ocorre de maneira “adequada”, o que se identifica é a observância de diversos princípios estabelecidos no instrumento de avaliação de cursos de graduação, permitindo que o curso esteja em consonância com os princípios da avaliação institucional e, por consequência, da regulação.

Quando é adequada, não só os indicadores relacionados com NDE, mas todos os outros que compõem o instrumento, são gerenciados de maneira adequada, fazendo o instrumento de avaliação um suporte para a gestão do curso e do PPC. Outro ponto que se destaca é a

observância integral dos requisitos legais e normativos, que impactam profundamente os atos regulatórios, evitando problemas com protocolos de compromissos.

O contrário, quando a “gestão dos PPCs” ocorre de maneira inadequada, o curso pode sofrer diversas consequências de ordem de regulação. Entre elas, a possibilidade de não observar os padrões decisórios que são respeitados pelos órgãos reguladores, fato que traz uma série de interferências na gestão do curso de graduação. Uma delas é o eventual protocolo de compromisso, que se for negligenciado, pode levar o curso a um processo de supervisão e pode, em razão do impacto negativo que possui, prejudicar o desenvolvimento das ações que são desenvolvidas para a gestão do PROIES.

Quando a gestão dos PPCs ocorre de maneira inadequada, prejudica-se a articulação com o SINAES, em consequência devido da não observância da globalidade, considerando-a como um dos princípios balizadores da avaliação institucional. Sem a globalidade, a avaliação não é respeitada como atividade articulada ao curso, prejudicando a profissionalização da gestão já que a avaliação é tratada como um mecanismo que orienta e induz a qualidade em nível de curso e de instituição.

### **6.3.3 Propriedade: Gestão dos Indicadores**

A última propriedade da categoria “Orientação para os projetos institucionais” é a “Gestão dos Indicadores”, que pode ocorrer de maneira “adequada” ou “inadequada”, gerando impacto nas categorias até aqui discutidas. Os indicadores aqui discutidos são aqueles previstos na Portaria Normativa No 40, de 12 de dezembro de 2007, consolidada e republicada pela Portaria Normativa No 23, de 29 de dezembro de 2010.

O Conceito Preliminar de Curso (CPC), utiliza diversos elementos para sua composição e que afetam profundamente a atividade do curso e da instituição, já que atrelado a ele está o Índice Geral de Cursos Avaliados (IGC), que orienta o processo de regulação em nível institucional. Ambos os indicadores foram criados para orientar o processo de regulação e permitem posicionar o curso e a instituição nesse contexto de maneira adequada.

Considerando a propriedade em discussão, identifica-se que quando a gestão ocorre de maneira “adequada” há o cuidado de gerenciar todos os elementos que compõem o CPC. Há o cuidado com a gestão do ENADE, em todos os seus elementos, com a gestão do Censo da Educação Superior, já que os insumos que estruturam o CPC vêm

desse processo, e também há a orientação para a avaliação interna (autoavaliação) com elemento norteador das respostas que os estudantes oferecem no Questionário do Estudante que faz parte do ENADE.

Ainda nessa perspectiva, há o cuidado com a gestão do perfil do estudante ingressante, já que o acompanhamento desse fator pode proporcionar impacto em um dos indicadores que estrutura o CPC. O Índice de Diferença Esperado e Observado (IDD), é composto de diversas variáveis, sendo que uma das principais é o perfil do estudante ingressante. Dessa forma, a gestão adequada dos indicadores leva o curso para esse patamar, já que o CPC, quando menor que três, interfere profundamente na dinâmica do curso, devido ao impacto regulatório que propõe.

Quando a “Gestão dos indicadores” ocorre de maneira “inadequada”, há a negligência de pontos que podem interferir na construção da identidade do curso, descolando-o da identidade institucional prevista no PDI. O ENADE é compreendido apenas como uma prova e não há práticas de sensibilização que possam orientar a comunidade acadêmica sobre a importância desse evento para a instituição.

Por conseguinte, a gestão dos indicadores de forma inadequada prejudica a instituição como um todo, já que o IGC, indicador que orienta a regulação no contexto institucional, é a média dos CPCs mais o acréscimo dos conceitos da Pós-Graduação Stricto-Sensu. Dessa forma, quando a gestão dos indicadores ocorre de forma inadequada, identificam-se prejuízos na “Orientação para os projetos institucionais”, comprometendo a articulação com o SINAES e a profissionalização da Gestão.

#### 5.4 CATEGORIA: INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES DA INSTITUIÇÃO

A próxima categoria constitutiva da teoria é a “Integração com os setores da instituição”, considerada também como um dos fatores que interferem na regulação em um contexto de adesão ao PROIES. Por meio do que emergiu com os dados, é possível perceber que essa integração proporciona uma unidade entre toda a instituição, articulando todos os responsáveis pela condução das atividades da Universidade no percurso adequado e alinhado com o PDI.

Essa categoria ainda guarda características que são essenciais para a adesão ao PROIES e também estão alinhadas com o processo regulatório, interferindo na articulação com o SINAES e em sua

dinâmica. Desse modo, a análise se direcionou para compreender as variações percebidas, a partir das propriedades propostas e de suas respectivas dimensões.

A visão geral da categoria segue na figura 08:

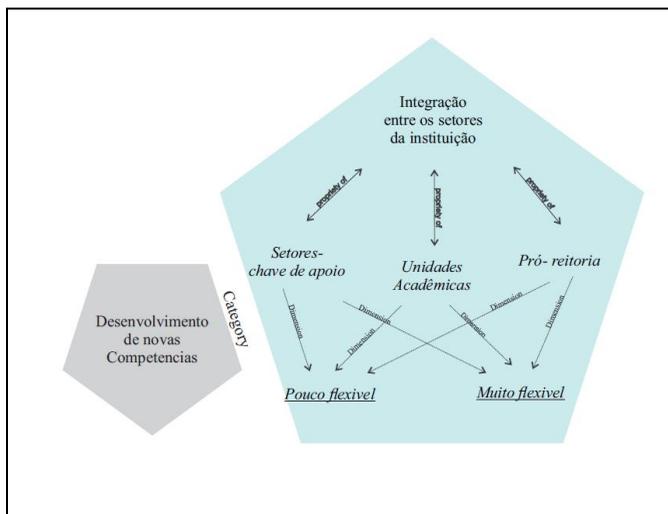


Figura 08: Visão geral da categoria  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Aqui, percebe-se que a aderência e a integração entre as atividades desenvolvidas pelos setores da instituição é um dos fatores que interferem na regulação e a tornam um elemento norteador da gestão acadêmica e administrativa da instituição.

#### 5.4.1 Propriedade: Pró-Reitorias

A propriedade “Pró-Reitorias” varia de acordo com a coerência das relações observadas entre elas, afetando o dinamismo das atividades internas da Universidade e interferindo nas categorias anteriores, já que a variação aqui caracterizada por contribuir ou prejudicar severamente as categorias já descritas até aqui. Os dados indicam que a propriedade pode variar nas dimensões “coerente” e “não coerente”.

Quando há uma relação coerente entre as Pró-Reitorias, é possível presumir que há condições para que a articulação com o SINAES ocorra, permitindo com que se cumpram as atividades propostas no PDI para o desenvolvimento das atividades de ensino,

pesquisa e extensão. No caso da UNESCO, as Pró-Reitorias se articulam nessa perspectiva, de maneira interdependente com as questões administrativas e financeiras, indicando que uma relação coerente pode também proporcionar a sustentabilidade para as atividades da Universidade.

Em uma conjuntura marcada pela adesão ao PROIES, quando há coerência nessa relação há também o respeito ao que foi proposto no Plano de Recuperação, submetido no momento do protocolo da adesão e que traz uma série de compromissos que envolvem o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão.

Já o oposto disso se configura em uma relação não coerente, desconectando as Pró-Reitorias de um percurso estratégico, impedindo o diálogo e estabelecendo ações que não são convergentes com o PDI da Universidade.

#### **5.4.2 Propriedade: Unidades acadêmicas**

A propriedade Unidades Acadêmicas, varia de acordo com os aspectos dimensionais relativos com a coerência, devido ao fato de que esta relação é fundamental para o desenvolvimento dos projetos pedagógicos e de objetivos previstos no PDI. Nesse sentido, esse fator interfere na regulação por causa da possibilidade do compartilhamento de ações que podem interferir nos resultados das avaliações, ou até mesmo no planejamento de critérios que podem ser determinantes para um resultado satisfatório no CPC. Essa relação, portanto, pode se configurar em um elemento indutor da qualidade na Universidade, já que também interfere na condução da gestão do PROIES.

Quando as Unidades Acadêmicas, por meio de seus Diretores e Coordenadores de Ensino, se relacionam de maneira coerente, é possível perceber que decisões importantes para o PDI da Universidade são compartilhadas de maneira constante, baseadas em critérios técnicos e vinculadas aos pressupostos destacados pelo SINAES. Dessa forma, os movimentos da regulação são considerados, sobretudo em razão dos impactos negativos que podem trazer, impactando na captação e na retenção de acadêmicos e, portanto, na sustentabilidade da instituição.

No caso dos Diretores, quando a relação é coerente as decisões são pautadas por critérios que sustentam a avaliação institucional e a sustentabilidade como premissas básicas, sempre atentando para proposições que estão aderentes com o PDI. Já na perspectiva dos coordenadores de ensino, a coerência na relação se materializa no momento em que as decisões respeitam a dinâmica do Projeto

Pedagógico Institucional e das políticas institucionais para o ensino de graduação, para a pesquisa e a extensão em cada uma das unidades. Este elemento fortalece a aderência das atividades com os critérios estabelecidos para a regulação, e consolida os princípios do SINAES como mecanismos norteadores das decisões.

O oposto, se configura em uma relação não coerente, marcada pelas decisões baseadas em critérios que não respeitam os objetivos institucionais e se articulam apenas as demandas de um grupo.

### **5.4.3 Propriedade: Setores-chave de apoio**

A propriedade Setores-chave de apoio varia de acordo com o nível de coerência das relações, que demandam a necessidade de intervenção dos gestores institucionais caso os princípios alinhados a gestão do PROIES não estejam adequados. Nesse sentido, os dados indicam que a variação dessas relações pode ser coerente ou não coerente.

No caso das relações coerentes entre os setores-chave de apoio, identifica-se que surgem ações que são articuladas com as Pró-Reitorias e com as Unidades Acadêmicas, permitindo que se fortaleçam as atividades vinculadas ao PDI da instituição e que respeitem as premissas da avaliação institucional e, conseqüentemente, da regulação. Quanto maior for o envolvimento dos setores-chave de apoio nessa perspectiva, mais intensas serão as ações orientadas para a gestão do PROIES e, conseqüentemente, para o respeito aos princípios regulatórios que emanam do SINAES.

Já na situação contrária, no caso de relações não coerentes entre os setores de apoio, podem surgir ações que não respeitam o fluxo regulatório adequado ao que propõe o SINAES. Neste caso, as ações são desconexas das premissas da avaliação institucional e aquém das proposições dos órgãos superiores, prejudicando a convergência das atividades-chave dos setores que se envolvem diretamente com a dinâmica da instituição. A não coerência ainda pode prejudicar atividades que são capitais para a gestão do PROIES, já que o programa depende da regulação, princípio básico do SINAES, para que seja bem-sucedido.

## **5.5 CATEGORIA: ARTICULAÇÃO COM OS ÓRGÃOS EXTERNOS**

Tendo como base o objetivo específico que trata da identificação dos fatores que atuam na regulação e a tornam elemento

norteador da gestão da UNESCO, a análise dos dados apresentam a quinta categoria que constitui a teoria, e que foi denominada de “Articulação com os órgãos externos”. Em um contexto de adesão ao PROIES, é possível identificar que essa categoria materializa aspectos que promovem a base para a adesão e o entendimento dos fluxos necessários ao processo regulatório, especialmente quando se identifica que são os órgãos externos os principais agentes que podem promover as orientações específicas para contribuir com a gestão institucional.

Nesse sentido, a análise foi direcionada para que se pudesse compreender as condições causais e os modos pelos quais essa relação se constituiu, revelando as propriedades **“Com o MEC e suas secretarias”, “Com o INEP e suas diretorias”, Com o “CEE/SC”, e “Com os órgãos de classe da educação superior”**.

Nesta categoria, o que se percebe é o direcionamento para a maneira como as relações podem contribuir ou prejudicar o processo de regulação que advém do PROIES, já que é a partir dos órgãos externos que podem surgir elementos que permitem o entendimento coerente de todo o fluxo que envolve a avaliação institucional e, por consequência, a regulação como um elemento norteador da gestão da Universidade.

A visão geral da categoria segue na figura 09:

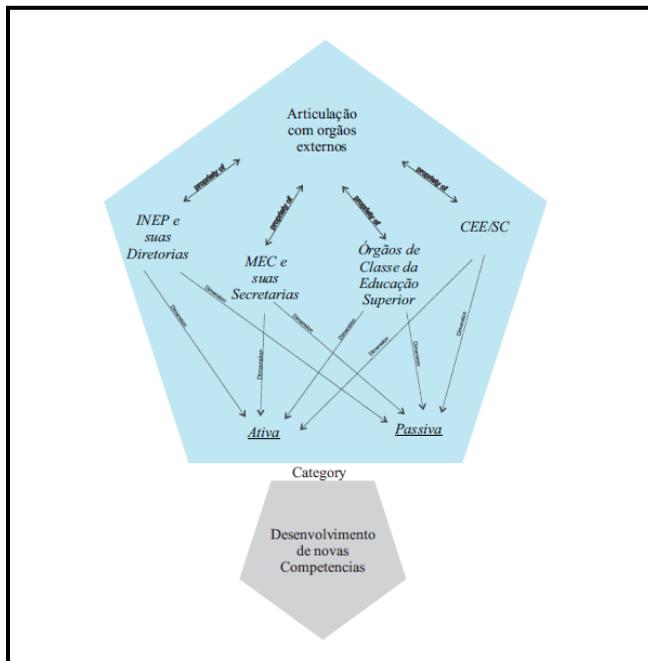


Figura 09: Visão geral da categoria  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na perspectiva da figura, percebe-se que a categoria se constitui em um fator que influencia a regulação no contexto da Universidade na medida as relações com os órgãos externos ocorrem de forma “Ativa” ou “Passiva”, considerando esses termos como variações dimensionais.

### 5.5.1 Propriedade: Com o MEC e suas secretarias

Como fator que atua na regulação, as relações com o MEC se configuram em uma das propriedades da categoria na medida em que precisam estar na pauta dos gestores, devido à importância desse aspecto para a gestão institucional, sobretudo no sentido de angariar informações que são úteis, estratégicas e competitivas para o desenvolvimento das operações na Universidade. É do MEC e de suas secretarias que emanam as principais orientações técnicas e que impactam profundamente nas estratégias institucionais que orientam o PDI de qualquer instituição, ainda mais em um contexto de adesão ao

PROIES que depende dessa relação para manter, na medida do possível sua autonomia.

Quando o gestor mantém essas relações de forma “Ativa”, em contato frequente com o MEC e com as instâncias do órgão que determina as operações que envolvem a regulação no contexto da instituição, as informações tendem a fluir de maneira mais adequada e o fluxo de regulação ocorre de acordo com o que é preconizado por quem o definiu. Neste caso, a observância de uma relação ativa com o MEC também permite a construção de referenciais que podem ajudar outras instituições que estão no mesmo percurso, já que o PROIES é considerado um elemento novo no contexto da regulação, ainda mais se for compreendido como um elemento articulado com a avaliação institucional.

O contrário é a manutenção de uma relação “Passiva”, na qual a instituição apenas recebe as informações que surgem no MEC e as trata de acordo com sua própria interpretação, muitas vezes levando a decisões que geram divergência na própria instituição, ou então proporcionando uma espécie de “retrabalho”, já que há a possibilidade de dubiedade nas interpretações.

Esse modelo proposto à variação, compreendendo esse aspecto como um elemento que interfere na regulação e se articula com a gestão da Universidade, pode interferir no fluxo regulatório da instituição e comprometer as categorias “Articulação com o SINAES”, “Profissionalização da Gestão” e “Integração entre os setores-chave da Instituição”.

### **5.5.2 Propriedade: Com o INEP e suas diretorias**

Seguindo a proposição da categoria, na tentativa de elucidar os fatores que atuam na regulação e a tornam elemento norteador da gestão na UNESCO, que à época da pesquisa encontrava-se em um contexto de adesão ao PROIES, as relações “Com o INEP e suas diretorias” também emergem dos dados e se tornam parte constituinte da proposição da teoria. Nesse sentido, a partir de suas variações dimensionais, é possível identificar impactos que são favoráveis ou desfavoráveis, dependendo da dinâmica adotada pela instituição.

A partir desse pressuposto, quando as relações ocorrem de maneira “Ativa”, é possível manter uma articulação favorável com o INEP e participar de uma série de discussões que acontecem no nível desta autarquia, contribuindo com diversos elementos que influenciam a regulação no âmbito institucional. Entre eles, a discussão sobre o

ENADE que ocorre profundamente no INEP, com suas tendências, desafios e oportunidades, demonstra a importância de se compreender o Exame como um “evento” e não apenas como uma “prova” que avalia os estudantes. Ainda nesse sentido, essa discussão permite compreender os indicadores do CPC como instrumentos de governança, e não apenas como aspectos vinculados apenas a regulação.

Já na perspectiva oposta, quando a relação é “Passiva”, identifica-se a perda de oportunidades de construção de redes de relacionamento que permitem ampliar ainda mais o conhecimento sobre a avaliação da educação superior e seus desdobramentos, tendo a regulação como um dos principais. Perde-se a oportunidade de conhecer tendências, desafios e, até mesmo, grupos que discutem profundamente os elementos que norteiam a avaliação, tais como o Censo da Educação Superior e o próprio ENADE. Em um contexto passivo, a instituição apenas recebe as informações sem a possibilidade de discuti-las ativamente, já que o INEP guarda o costume de construir e gerenciar grupos de trabalho que contam com a participação de agentes-chave das instituições.

Esse é o caso dos grupos que se constituem para discutir o Censo da Educação Superior e os itens para o ENADE, que anualmente se reúnem para trocar experiências e outros elementos que podem ajudar as instituições em uma dinâmica de regulação e pouca autonomia.

Da mesma forma que o anterior, essa variação interfere na regulação e se articula com a gestão da Universidade, podendo interferir no fluxo regulatório da instituição e comprometer as categorias “Articulação com o SINAES”, “Profissionalização da Gestão” e “Integração entre os setores-chave da Instituição”.

### **5.5.3 Propriedade: Com o CEE/SC**

Nesta propriedade há um aspecto peculiar que precisa ser destacado. Com a adesão ao PROIES, a UNESC migra suas atividades para o que se denominou de “Sistema Federal de Educação Superior”, e suas ações passam a ser acompanhadas, avaliadas e reguladas pelo MEC, e não mais pelo Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Mesmo assim, a partir dos dados que emergiram, nesta categoria que analisa as relações da Universidade constam as relações com o CEE/SC. Isso pode se justificar pelo fato de que há previsão no Decreto No 5.773, de 09 de maio de 2006, da parceria entre o MEC e os Conselhos Estaduais, o que fortalece as premissas da avaliação defendidas pelo MEC nesses contextos.

Quando a relação se desenvolve em uma perspectiva “Ativa”, a relação com o CEE/SC é um fator que influencia a regulação no contexto em estudo e deve estar no painel de controle dos gestores, e pelo fato das articulações que ocorrem dentro do Conselho e que podem fortalecer a aproximação com o MEC e a defesa dos interesses da Universidade.

O contrário se configura em uma relação “Passiva”, em que a Universidade apenas recebe as deliberações que ocorrem no contexto do CEE/SC e não participa de discussões que podem ser elementares para o entendimento do fluxo regulatório que envolve a UNESCO e seus cursos de graduação.

Nesta propriedade, no caso de uma variação dimensional brusca, considerando o fato da categoria se constituir em um fator que interfere na regulação no contexto de estudo, é possível identificar o impacto nas propriedades anteriores, comprometendo as categorias “Articulação com o SINAES”, “Profissionalização da Gestão” e “Integração entre os setores-chave da Instituição”.

#### **6.5.4 Propriedade: Com os órgãos de classe da educação superior**

A última propriedade que constitui a categoria “Articulação com os órgãos externos” é a relação “Com os órgãos de classe da educação superior”, materializada na relação com os conselhos profissionais, entidades que defendem os interesses do modelo das universidades comunitárias, o Fórum de Pró-Reitores (ForGrad), o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e outros órgãos que possam contribuir nas discussões sobre a avaliação e a regulação no contexto da educação superior. Essas relações, de acordo com os dados que emergiram, indicam interferência na regulação devido ao fato de se constituírem em elementos estratégicos para o compartilhamento de informações sobre a dinâmica da avaliação institucional e sobre os fluxos de regulação nas mais distintas perspectivas.

Quando a relação com estes órgãos complementares for “Ativa”, é possível perceber que surgem diversas oportunidades de fortalecer os vínculos da Universidade com entidades que estão profundamente inseridas na dinâmica acadêmica, avaliativa e, por consequência, regulatória na educação superior. Em uma relação ativa com esses órgãos, é possível congrega oportunidades que permitem compreender com mais profundidade os desafios da regulação no

contexto da instituição, além de permitir a interpretação das tendências que envolvem o cenário da educação superior.

Já sob uma perspectiva contrária, a relação “Passiva” indica movimentos reativos da cultura institucional, impedindo que a instituição, por meio de seus representantes, discuta as tendências da avaliação e da regulação com outros participantes deste processo. Nessa relação passiva, a Universidade fica restrita a informações de sua própria interpretação, a mercê de compreensões que não consideram outros contextos, mas apenas uma única visão de mundo.

Assim como nas questões anteriores, essa categoria, com suas respectivas propriedades, interfere na “Articulação com o SINAES, na “Profissionalização da Gestão” e “Integração entre os setores-chave da Instituição” na medida em que variam em suas perspectivas dimensionais.

## 5.6 CATEGORIA: DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS

Na sexta categoria constitutiva da teoria, considerada a categoria central, foi denominada de “Desenvolvimento de novas competências”, com base no que foi possível identificar nos dados que emergiram das entrevistas realizadas. Esse aspecto seguiu o que foi proposto por Strauss e Corbin (2008) que destacam o fato da categoria central surgir a partir da convergência proposta pelos dados e que indicam uma estrutura central que suporta a teoria fundamentada, permitindo que o modelo teórico proposto possa encontrar consistência a partir dos dados.

Baseado nesse aspecto, nesta tese a categoria central emerge a partir da quarta entrevista, permitindo buscar as demais evidências que pudessem comprovar sua condição de estrutura central da teoria. A percepção sobre a consistência e o protagonismo dessa categoria despontou no momento em que os elementos constituintes das categorias anteriores se relacionavam com o desenvolvimento de novas competências institucionais.

Há que se ressaltar, contudo, que tal fato só ocorreu no final da primeira rodada de entrevistas, momento em que os gestores participantes desta investigação foram entrevistados. As respectivas contribuições permitiram considerar esta categoria, como sendo a base da teoria, de modo que as demais relações pudessem se estabelecer.

A partir do aprofundamento proporcionado pelos dados que emergiram da pesquisa, foi possível identificar que o Desenvolvimento

de novas competências institucionais estava associado a dois espectros: O espectro institucional, associado às questões culturais da universidade, e o espectro técnico, vinculado ao desenvolvimento de processos e operações que fortalecem as bases para o desenvolvimento da avaliação, da regulação e do processo de gestão do PROIES como um programa estratégico para a UNESC.

É importante ressaltar que o equilíbrio entre essas propriedades pode influenciar o processo de regulação, desencadeando práticas que permitam qualificar a comunidade acadêmica para entender esse processo como parte da avaliação institucional e como premissa básica da gestão. Insere-se, nesse sentido, o conceito de *compliance*, considerando o processo de gestão de risco, fortalecido pelo desenvolvimento desse novo conjunto de competências.

Na perspectiva do PROIES, devido a sua relação intrínseca com o processo de avaliação institucional que o torna um mecanismo de regulação das atividades da Universidade, é possível identificar um movimento que surge para introduzir novos conhecimentos, habilidades e atividades que tenham impactos culturais, técnicos e, porque não afirmar, sociais.

Nesse sentido, ocorre que as influências do desenvolvimento de novas competências, tanto adequadas quanto as não adequadas ao processo de adesão ao PROIES, considerando a articulação com a avaliação institucional na perspectiva da regulação, interferem nas demais categorias. Pelas entrevistas tal fato pode ser percebido a partir da contribuição dos gestores do processo:

Elementos da entrevista que fortalecem a Categoria Central		
Categoria Central	Gestor	Trecho
Desenvolvimento de novas competências institucionais	Gestor A	Olha, eu acho que quando as pessoas se sentem em um movimento como esse e têm que buscar subsídios, buscar construir e elaborar documentos, elaborar estratégias, eu acho que é inevitável esse desenvolvimento de competências, porque tiveram que surgir novos aprendizados e desenvolver novas condições, então eu acho que alguma sim, mas eu não sei exatamente dizer quais e como (Gestor A, 1 [17] -1
	Gestor A	E é um aprendizado isso, eu comecei a ler, a participar desses eventos, e o financeiro quando vinha trazer o resultado desses encontros que eles vinham, mostrando isso e eu assumi como propósito isso, enquanto eu estiver aqui nessa cadeira, não vai aprovar. Se vier a mais eu peço pra todo mundo voltar de novo. Eu não aprovo orçamento. Várias vezes eu trago pra cá. Em momentos de crise eu trago pra cá. Nenhuma contratação vai ser feita antes de eu trazer pra essa mesa. Isso foi um aprendizado, desde 2012, eu tenho cuidado pessoalmente disso. (Gestor A, 1 [ 31] – 10

	Gestora B	<p>Então eu acredito que era o documento se não me engano era de julho de 2012, se eu não me engano, e a gente tinha prazo até o final do ano para fazer a migração. A minha primeira preocupação foram os documentos institucionais, o PDI, o PPI e o PPC dos cursos, e antes disso a gente já tinha alterado alguma coisa do estatuto da FUCRI e da UNESC, e o regimento. Isso a gente já tinha olhado antes, porque esse negócio da dívida a gente já tinha olhado ha um tempo e o Prof Gildo já tinha olhado e claro que a gente tem que olhar o que é da instituição, o que tá relacionado a sua competência (Gestora B, 1 [12] – 1</p>
	Gestor C	<p>Ah sim, com certeza. Todo mundo que trabalhava com essa parte regulatória precisou se adequar. Então, algumas coisas a gente já vinha cuidando no sentido de resguardar pelas duas normas (estadual e federal), diferente de outras instituições de ensino. Em algumas coisas a gente já estava em resguardado. Mas teve outros processos que foram mais complicados. A própria alimentação do sistema e_MEC. O pessoal do setor de avaliação cuidava de fazer toda a parte de cadastramento, tivemos alguns problemas no período, como nesse</p>

		<p>processo todo. Ele foi lento, e bem processual assim, bem documental, deu um tempo razoável para o pessoal fazer esse tipo de amadurecimento sim, mas tenho certeza de que houve um aprendizado de novas competências sim. (Gestor C, 1 [17] -1)</p>
	Gestora D	<p>Realinhou. Algumas ações, algumas funcionalidades. Em termos de processos, isso realinhou processos que eram observados mas não eram sistematizados. E agora está se sistematizando gradativamente (Gestora D, 1 [17]-1)</p>
	Gestora E	<p>Eu trabalho com a questão de regulação de cursos a nível de reconhecimento e renovação visto que a autorização é uma coisa mais recente (autonomia que a instituição tinha – até então a gente criava o curso, aprovava no Consu e poderia começar a ofertar no vestibular seguinte. Passamos pro PROIES e essa autonomia foi nos retirada e ai a gente perdeu isso), ha exatamente 9 anos. E quando começou todo o processo de migração para o sistema federal, teve anterior a isso a junção dos setores, o Setor de Avaliação com o antigo Recava e nisso eu e a Anne ficamos; a gente trabalhou muito unidas porque ela se tornou a P.I e eu tinha toda a carga de informações relativas ao curso. (Gestora E, [1] -1)</p>

Quadro 09: Elementos da entrevista que fortalecem a Categoria Central

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A partir do que se identifica nas entrevistas, o Desenvolvimento de Novas Competências se mostrou adequada como a categoria central desta proposta de teoria substantiva, já que sustenta as demais categorias e propriedades até aqui previstas, orientando as respectivas variações dimensionais encontradas em cada uma delas. Mesmo que os fatores que influenciam a regulação no contexto em estudo, neste caso a UNESCO, possuam uma conotação somativa, não é possível desassociar o desenvolvimento de novas competências institucionais pelo fato do processo de regulação gerar um aprendizado no contexto institucional.

Aos gestores, impõem-se o desafio de gerenciar as atividades articuladas com a regulação, compreendendo a avaliação institucional como o principal elemento norteador desse entendimento.

Dessa forma, duas propriedades emergiram dos dados e que compõem essa categoria central: Institucionais e Técnicas. Dessa forma, o desenvolvimento de novas competências institucionais pode se articular a partir das condições institucionais; na medida em que surgem novos processos que alteram a dinâmica de um determinado setor ou conjunto de atividades; e técnicas; momento em que as pessoas precisam aprender coisas novas para gerenciar novos processos e desenvolver atividades que surgem para fortalecer a regulação como um instrumento de governança, compreendendo-a como um elemento que sustenta a estratégia institucional.

A visão geral da categoria segue na figura 10:

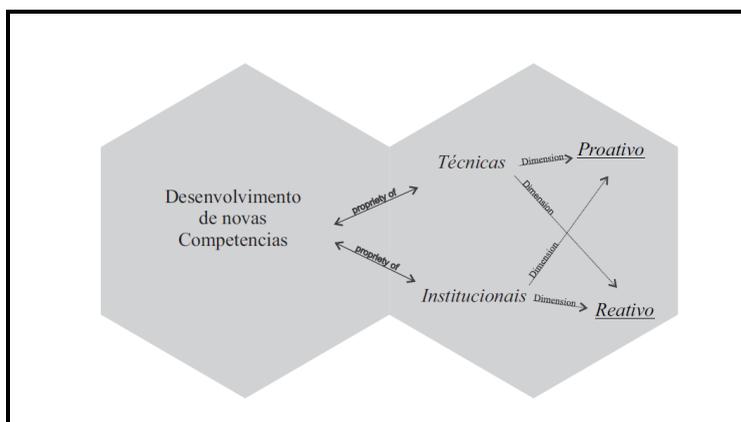


Figura 10: Visão geral da categoria  
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A partir do que é exposto na categoria central, é possível definir que o processo de desenvolvimento de competências envolve o contexto institucional e técnico, inserindo nesse contexto os gestores e os responsáveis pela condução dos processos institucionais. Nesse sentido, a regulação é um elemento norteador da gestão na medida em que interfere na construção de novos processos no âmbito da instituição e dos cursos e (ou) fortalece os já existentes, de maneira que eles sejam compreendidos como elementos de governança. Na perspectiva da UNESCO, com a adesão ao PROIES, a regulação como um elemento norteador da gestão e posicionado como uma das bases do processo de avaliação institucional interfere no desenvolvimento de comportamentos institucionais e técnicos, variando a partir da forma como eles são desenvolvidos.

Dependendo do movimento empregado no desenvolvimento dessas competências, identifica-se que as atividades de gestão podem ser mais eficientes, contribuindo com a gestão do momento atual da universidade e fortalecendo a avaliação como uma ferramenta de gestão. Por meio do entendimento dos extremos das variações propostas, se torna possível identificar os padrões para o desenvolvimento das competências e, portanto, a intensidade deste aspecto como sendo um dos elementos que influenciam a regulação como elemento norteador da gestão. Tal aspecto permite compreender os impactos das variações proativas e reativas como elementos que interferem nos desdobramentos regulatórios no contexto de adesão ao PROIES, o que será devidamente aprofundado na subseção 4.3, momento em que o esquema teórico será apresentado.

### **5.6.1 Propriedade: Institucionais**

A propriedade “Institucionais” tem sua variação pautada nas formas como as competências são desenvolvidas no contexto de novos processos de trabalho, observados no cotidiano da gestão institucional de modo que novos resultados possam surgir a partir da avaliação institucional como um elemento estratégico para o PROIES. Os dados demonstraram que a propriedade pode variar de “proativo” para “reativo”.

Neste caso, quando há o envolvimento adequado dos gestores com o processo de avaliação institucional como fonte de tomada de decisão, as atividades desempenhadas são ajustadas a esse instrumento, o que permite, no caso de um contexto de adesão ao PROIES, o fortalecimento da regulação como instrumento de governança.

Já a perspectiva contrária a esse pressuposto, induz a um desenvolvimento de competências de forma “reativa”, fazendo com que ocorram apenas após um evento causado pela não observância da regulação como um fator estratégico para a gestão institucional e (ou) de curso.

Essa variação dimensional pode ser observada no contexto da avaliação institucional e dos fatores que interferem no contexto da regulação como um elemento norteador da gestão institucional na UNESCO devido ao fato de ser um mecanismo que orienta a aplicação de recursos na instituição. No caso de uma variação “proativa”, os recursos aplicados podem ser melhor planejados e contribuir com o superávit da instituição. No caso contrário, isso pode trazer prejuízos à universidade que podem, devido ao evento, ser incalculáveis.

### **5.6.2 Propriedade: Técnicas**

A propriedade “Técnicas” tem sua variação pautada nas condições semelhantes à propriedade anterior, já que também impactam no fluxo gerencial da Universidade em função das relações que possuem com o processo de gestão. Os dados indicam que a propriedade pode variar nas dimensões “proativa” e “reativa”.

Na condição “proativa”, é possível identificar que o desenvolvimento de novas competências técnicas, quando ocorre de forma planejada e preventiva, tendo como base a regulação como um elemento norteador da gestão institucional, traz novos processos que ensejam o aprendizado das pessoas responsáveis por esta gestão. Quanto mais planejado for o desenvolvimento de novas competências técnicas, mais adequada será a atividade para as pessoas alinhadas aos processos e mais alinhados serão os resultados necessários para o suporte à adesão do PROIES e ao entendimento da avaliação institucional como um elemento de gestão. Esse aspecto traz a regulação a reboque, tornando-a um instrumento de governança, criando indicadores e (ou) adaptando os existentes à dinâmica institucional.

O oposto é o desenvolvimento de novas competências técnicas que ocorre de forma “reativa”, interferindo em comportamentos aplicados aos processos de gestão institucional que ocorrem de maneira impositiva, a partir de alguma demanda externa que, muitas vezes, não é esperada.

Por meio do entendimento dessa variação, é possível compreender que as distintas formas para o desenvolvimento de novas

competências podem interferir na gestão institucional e fortalecer, ou prejudicar, a dinâmica dos processos da instituição.

## 6 AS PROPOSIÇÕES E SUAS RELAÇÕES: UMA VISÃO DO ESQUEMA TEÓRICO QUE FUNDAMENTA A REGULAÇÃO COMO UM INSTRUMENTO DE GESTÃO

Com o desenvolvimento das categorias, propriedades e suas respectivas dimensões, esta tese traz, nesta seção que busca consolidar seu terceiro objetivo específico, o esquema teórico proposto nos ordenamentos metodológicos da pesquisa. Na pesquisa a intenção é compreender os desdobramentos da regulação em uma universidade comunitária, examinando essa realidade em um contexto de adesão ao PROIES.

A partir dessa proposição, surge por meio dos dados a hipótese fundamental da teoria, considerando a *Grounded Theory* como estratégia metodológica, permitindo que seja possível compreender as proposições entre as categorias que exemplificam os cenários em que a teoria se desenvolve. Tendo como pano de fundo o que propõem Strauss e Corbin (2008), esta teoria propõe sua hipótese fundamental a partir da interdependência e da convergência das categorias, redigida sob a orientação do Quadro 10:

<b>HIPÓTESE FUNDAMENTAL DA TEORIA</b>
Os desdobramentos da regulação na UNESC, a partir do PROIES, determinam o desenvolvimento de novas competências (institucionais e técnicas) que pode influenciar (e pode ser influenciado) pela articulação com o SINAES, pela profissionalização da gestão, pela orientação para projetos institucionais, pela integração com os setores e pela articulação com os órgãos externos, promovendo um novo posicionamento para a Universidade em seu contexto e considerando a sua identidade.

Quadro 10: Hipótese fundamental da teoria

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dessas considerações, a figura 11 ilustra a modelagem proposta para a hipótese fundamental, materializando o esquema teórico da pesquisa.

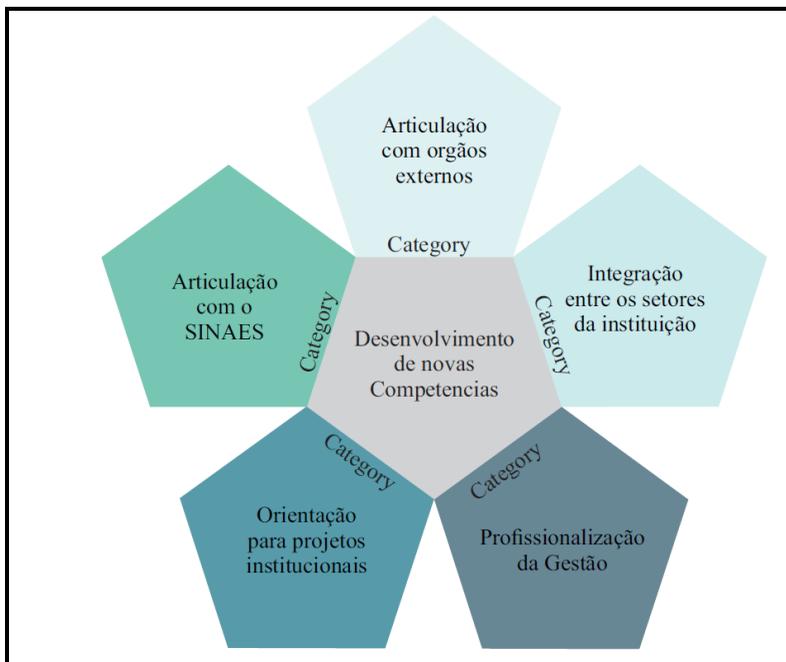


Figura 11: Visão da hipótese fundamental da teoria  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A Figura 14, que materializa o esquema teórico proposto pela pesquisa, apresenta a categoria central, denominada de Desenvolvimento de novas competências, cujas proposições relacionais serão detalhadas a seguir. A partir do que surgiu dos dados, a hipótese se formula sob a ótica delimitada por Strauss e Corbin (2008), que sustenta o fato de que a dinâmica de evolução dos dados permite descortinar as condições causais da interação proposta pelo esquema.

Ainda seguindo a linha proposta pelos autores, o esquema teórico contribui para classificar e organizar as ideias que emergem, permitindo que o pesquisador possa assumir sua posição perante o que é apresentado pelos dados. Dessa forma torna-se possível reunir os dados emergentes e integrá-los em processos que promovem o entendimento das condições, das ações, das interações e das consequências

Ao defender essa posição originária do trabalho de Strauss e Corbin (2008), Oliveira (2016) destaca que o processo de tratamento dos dados emergentes permite compreender os fenômenos e as relações existentes entre eles em um determinado contexto.

Por meio desse entendimento, também é possível traduzir padrões, que contribuem para a interpretação dos fenômenos em discussão, que no caso desta tese se alinham aos desdobramentos da regulação em um contexto de adesão ao PROIES. Na perspectiva apresentada por Strauss e Corbin (2008), legitimada no trabalho de Oliveira (2016), é possível construir cenários a partir das relações que os padrões delimitados nas condições podem trazer. No caso desta pesquisa, eles passam a ser transcritos a seguir.

## 6.1 AS PROPOSIÇÕES RELACIONAIS DO ESQUEMA TEÓRICO

A partir da proposição do esquema teórico, o quadro apresenta a conexão entre as categorias, permitindo que as proposições relacionais possam interagir para a construção da teoria.

Proposições do Esquema Teórico	
Proposição	Relação com as categorias
Prop1	O desenvolvimento de novas competências a partir da adesão ao PROIES pode influenciar e ser influenciado pela Articulação com o SINAES.
Prop2	O desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Profissionalização da Gestão.
Prop3	O desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela orientação para projetos institucionais
Prop4	O desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Integração com os setores da instituição.
Prop5	O desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Articulação com os órgãos externos.

Quadro 11: Proposições relacionais do esquema teórico  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pelo exposto, identificam-se cinco proposições que indicam as relações entre as categorias que integram a teoria substantiva proposta nesta pesquisa, e que buscam elucidar os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES. A partir dessas relações, o exercício da comparação constante que é proposto por Strauss e Corbin (2008) permite reconhecer a complexidade da abordagem proposta pelo estudo, orientando o caminho até a validação da proposição. Esse movimento é apresentado a

seguir, na tentativa de elucidar as condições causais das relações delimitadas.

### 6.1.1 A primeira proposição relacional

Pelo exposto até aqui, a primeira proposição relacional da teoria substantiva determina que o desenvolvimento de competências institucionais, a partir da adesão ao PROIES, está aderente à articulação com o SINAES, sendo que o contrário também é verdadeiro. São processos articulados que fortalecem a aderência entre o PROIES e o SINAES, especialmente na perspectiva da regulação, incluindo a Universidade em um percurso que depende da regulação por parte do MEC para o desenvolvimento de suas atividades.

Nesse sentido, a proposição alinha-se à seguinte premissa: **“O desenvolvimento de novas competências a partir da adesão ao PROIES pode influenciar e ser influenciado pela Articulação com o SINAES”**. Pela análise, surgem possíveis estruturações dessa configuração que estão materializadas no quadro 12, cujas variações dimensionais são estabelecidas em “Muito Intensa” e “Pouco Intensa”, onde as estruturações que se apresentam são propostas a seguir:

Categorias					
Configurações	Articulação com o SINAES			Desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES	
	Envolvimento dos gestores	Envolvimento dos coordenadores de curso	Envolvimento das equipes de apoio	Institucionais	Técnicas
Prop1 / Cond1	+	+	+	+	+
Prop1 / Cond2	+	+	-	+	-
Prop1 / Cond3	+	-	+	-	+
Prop1 / Cond4	-	+	+	-	+

Quadro 12: Proposição relacional 1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

- **Prop1/Cond1:** Quando o envolvimento dos gestores é muito intenso, com o envolvimento dos coordenadores de curso muito intenso e com envolvimento das equipes

de apoio muito intenso, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo;

- **Prop1/Cond2:** Quando o envolvimento dos gestores é muito intenso, com o envolvimento dos coordenadores de curso muito intenso, mas com o envolvimento das equipes de apoio pouco intenso, o desenvolvimento de novas competências institucionais é proativo e o de competências técnicas é reativo;
- **Prop1/Cond3:** Quando o envolvimento dos gestores é muito intenso, com o envolvimento dos coordenadores de curso e das equipes de apoio de forma pouco intensa, o desenvolvimento de novas competências institucionais é reativo e o de novas competências técnicas é proativo;
- **Prop1/Cond4:** Quando o envolvimento dos gestores é pouco intenso, o envolvimento dos coordenadores de curso é muito intenso e o das equipes de apoio é muito intenso, o desenvolvimento de novas competências institucionais é reativo e o de novas competências técnicas é proativo.

A partir das proposições, a seguir são apresentadas as contribuições dos gestores que permitem a composição das melhores relações a partir do que é exposto, permitindo construir, no capítulo posterior, as condições que demonstram o “como” e o “porquê” acontece.

Para o “Gestor A” esta proposição relacional (Proposição1) é condição verdadeira na medida em que o PROIES proporcionou uma proximidade maior entre os setores da instituição e uma articulação convergente entre as atividades desenvolvidas por coordenadores e equipes de apoio.

Na visão do gestor, a articulação com o SINAES fica mais forte, ao ponto de influenciar e ser influenciada pelo desenvolvimento de competências institucionais, na medida em que a avaliação se torna o principal elemento que norteia as ações institucionais. Por meio dela e de seus princípios, gestores, técnicos, docentes e, até mesmo, estudantes se envolvem com a identidade da universidade nesse “novo contexto”, proporcionado por um programa que requer um profundo cuidado com a regulação.

E como parte do SINAES, a regulação deve ser reconhecida como um elemento articulado com os pressupostos de gestão, integrando os setores e os profissionais neles envolvidos.

Por meio das contribuições do gestor, o desenvolvimento de novas competências institucionais, a partir do PROIES, configura-se em um movimento em que o envolvimento de todos os partícipes do desenvolvimento institucional gera sinergia para o entendimento e a utilização de novos processos que podem desencadear maior competitividade para a Universidade, ao longo do período em que há o vínculo com o programa. Dessa forma, com um maior envolvimento, de forma interdependente, a Universidade poderia responder às demandas proporcionadas pelo PROIES de maneira proativa, se antecipando devido ao conhecimento profundo das perspectivas que envolviam a relação entre a UNESCO e o programa.

O Gestor A destaca que as novas competências institucionais, que neste caso são análogas aos processos, permitiu uma capacidade importante de resposta devido a uma realidade de maior competitividade, pois, de certa forma, a perda da autonomia proporcionada pelo programa “equiparava” o dinamismo da universidade ao de uma instituição privada, principalmente do ponto de vista regulatório.

Era fundamental então o desenvolvimento de novos processos, considerando que tal dinamismo proporcionou uma maior aproximação entre os setores da Universidade, e alinhou todos com a estratégia institucional. Em suas contribuições, ele ainda destaca que:

No sentido de fazer com que esses setores pudessem estar mais próximos, porque a gente sentia necessidade disso. Então isso provocou isso. A gente não deveria ter um setor que controla a carga horária dos professores e a avaliação dos cursos quando vem. Aí um outro setor de avaliação institucional, aí um outro setor, um outro grupo que está em outro lugar que vai ser a CPA, tem alguma coisa errada e a gente tem que aproximar esses setores e fazer com que eles estejam próximos da reitoria. Era essa a necessidade que a gente tinha. Tanto que a gente veio pra cá e pensamos que a avaliação institucional deveria estar junto. (Gestor A 2 [5] - 1).

Já no que se refere às competências técnicas, o Gestor A destaca que os novos comportamentos nas pessoas surgem na medida em que o PROIES ensina conhecimentos sobre os movimentos que devem ser observados para que as relações entre a instituição e os órgãos externos possam ocorrer de maneira adequada.

Ele destaca que o PROIES pressupôs a migração das atividades da Universidade para o que se denominou de “sistema federal de educação superior”, em que as atividades de ensino da UNESC passariam a ser reguladas pelo MEC, seus órgãos e suas autarquias. Por tal fato, devido ao conjunto de processos que se estabelece, torna-se necessário que as pessoas absorvam conhecimentos, habilidades e atitudes que as permitam atuar nesse contexto.

Outro ponto evidenciado, na perspectiva do desenvolvimento das competências técnicas, a partir do PROIES, está no fato da influência que o PROIES trouxe à gestão da universidade. O Gestor A destaca que surge um momento em que as pessoas precisam aprender a “fazer mais com menos”, com um custo menor e com mais qualidade, já que o PROIES demandava severos compromissos pactuados ao longo de um grande período. Com novos processos, quanto mais intenso fosse o envolvimento dos gestores, setores-chave e equipes de apoio, mais capital intelectual a Universidade desenvolveria para compreender, com mais rapidez, a essência de seus desafios.

Em evidência, se apontam os seguintes aspectos:

Isso parte do princípio do conhecimento, pois eles precisavam conhecer com profundidade e com clareza, o que que demandaria nossa migração para lá. Desde quando ficou claro que a gente deveria partir para esse processo, e que a gente teria que tomar cuidado com gastos, com financeiro, com tudo, foi o processo de conscientização, pois tem que enxugar a estrutura da instituição, dar todas aquelas bolsas que ainda teriam que ser crescentes, que a gente tinha que cuidar muito da redução de custos. Todo mundo tinha que estar envolvido nesse processo. Fazer mais com menos, então foi um processo de conscientização, pois a gente tinha que ser muito mais profissional, pois tínhamos que fazer mais com menos. Com custo menor e com mais qualidade. (Gestor A 2 [3] - 1).

Ainda na perspectiva das competências técnicas, o Gestor A destaca que só foi possível porque o PROIES proporcionou uma mobilização convergente das pessoas, tornando a “coisa” coletiva e compartilhada.

A única alternativa que surgia era inserir gestores, coordenadores de curso e equipes de apoio em um contexto de avaliação sob a orientação do SINAES, para que as atividades de todos os setores pudessem se articular com os princípios do sistema e, dessa forma, contribuir para que as avaliações pudessem ocorrer sem maiores problemas. Nesse sentido, quanto maior era o envolvimento de todos, mais fácil era compreender o que demandava o sistema de avaliação e mais adequada eram as respostas proporcionadas pelas equipes de coordenadores e gestores institucionais.

Tais evidências são destacadas pelo Gestor da seguinte forma:

Então a gente sabia que nós seríamos avaliados de novo, por uma comissão que vinha do MEC, então a gente deveria estar atento para as regulações que tinham, os processos indicadores, tudo mundo tinha que estar sabendo e isso gerou que a gente deveria compartilhar muito mais os resultados da avaliação institucional, tentava fazer da melhor forma possível para que todos pudessem conhecer os processos avaliativos, os resultados da avaliação institucional, isso sempre foi uma preocupação muito grande. (Gestor A 2 [6] - 5).

Já para a Gestora B, a Prop1 também é evidente, já que em sua visão o desenvolvimento de novos processos (competências institucionais) a partir do PROIES é influenciado e influencia a articulação com o SINAES devido, principalmente, à restrição da autonomia proporcionada pelo Programa. Ela destaca que o SINAES é, e para a universidade sempre foi, um elemento norteador da oferta, e sem a autonomia há uma importante restrição das atividades da instituição.

Nesse sentido, há, no caso da UNESC, uma maior aproximação dos gestores com o PDI da universidade, tendo-o como sendo o principal mecanismo norteador das decisões estratégicas da instituição. Dessa forma, quanto maior o envolvimento de todos os gestores, coordenadores de curso e equipes de apoio com tais demandas, mais articuladas seriam as convergências entre os processos que surgiam,

permitindo que a Universidade pudesse se antecipar às demandas trazidas pelo PROIES.

Na ótica da Gestora B, o desenvolvimento de novas competências ocorre no momento em que os gestores se aproximam mais do processo de avaliação devido ao controle constante por parte do MEC. Daí surge uma preocupação mais incisiva com o ENADE e com os indicadores de qualidade previstos pela Portaria Normativa Nº 40, de 12 de dezembro de 2007.

O CPC passou a se constituir em um instrumento de governança para os cursos, que passaram a acompanhar sistematicamente a evolução deste conceito a cada ciclo avaliativo. Desta preocupação surgem novos processos que passam a articular coordenadores, setores de apoio e gestores institucionais que, quando observados, se constituam em diferenciais competitivos para a Universidade.

Em suas contribuições, considerando o desenvolvimento de novas competências institucionais devido à adesão, e as influências sob o SINAES, ela destaca que tal relação é positiva:

Com toda a certeza. Devido à restrição da autonomia, a Universidade teve que aprender a lidar com os processos vinculados ao SINAES. A avaliação se tornou o principal elemento norteador das atividades em todos os níveis da universidade, sendo que eles passaram a possuir uma preponderância substancial. Surgem daí novos processos que aproximam os gestores do SINAES e de seus princípios, tornando-o, inclusive, um elemento estruturante da gestão da Universidade. (Gestor B 2 [5] - 1).

O PROIES também fez com que a autoavaliação se tornasse um mecanismo que demandasse uma atenção diferenciada dos coordenadores, pois os seus resultados poderiam apontar dissonâncias ou convergências entre as ações desenvolvidas e o momento da Universidade. O programa proporcionou ferramentas para compreender se determinado curso estava contribuindo com a sustentabilidade da universidade, pois os compromissos pactuados entre a UNESCO e o MEC demandavam ações arrojadas de recuperação financeira e fiscal.

Ainda no que se refere a processos, a Gestora B destaca que a adesão trouxe a necessidade de promover a interlocução entre o que era administrativo, financeiro e acadêmico, já que o SINAES sempre ensejou essa convergência.

Em suas contribuições, ela ainda assevera que:

Ao migrar para o PROIES, um processo que a Universidade teve que se aprofundar foi no da regulação. Foi necessário compreender o SINAES como um todo e suas conexões com a regulação, devido à demanda que nos era imposta. Perder a autonomia trouxe um conjunto de novos elementos que foram incluídos, e porque não dizer agregados, à atividade de todos os gestores. Nós ainda temos atividades que devem ser melhoradas, mas hoje há uma maior interlocução com o SINAES, todos os seus processos, e a regulação como base para a sustentação das atividades da Universidade. (Gestor B 2 [2] - 3).

No que se refere aos comportamentos nas pessoas, os dados mostram que a Gestora B também compreende que o PROIES promove tal aspecto, sobretudo no momento em que torna o SINAES um dos elementos que sustenta a gestão institucional. Ela destaca que a relação entre o PROIES e o SINAES traz a necessidade de um novo perfil de gestor, que conheça a realidade de seu curso ou de sua área de atuação e que possa exercer funções executivas, e não apenas acadêmicas.

Os mesmos dados ainda apresentam que quanto maior for esse desenvolvimento, na perspectiva da intensidade, melhor são os resultados obtidos pelas equipes que se envolvem com os processos-chave, que pela adesão ao programa e pela migração para o sistema federal têm suas bases no SINAES. Desenvolver novas competências, nesse sentido, era uma forma de oferecer respostas rápidas a uma conjuntura extremamente competitiva, em que compreender a dinâmica do contexto da educação superior era fundamental.

O CPC, por exemplo, é um desafio sobretudo para os novos coordenadores e eles estão aprendendo a gerenciar isso a partir da preocupação com o ENADE. O desenvolvimento destas competências se articula com o SINAES, pois faz com que os gestores possam (e devam) aprender a gerenciar seus cursos ou unidades acadêmicas com base nos princípios da avaliação. (Gestor B, 2 [6] - 3).

Na ótica do Gestor C, o desenvolvimento de novas competências institucionais, a partir do PROIES, é muito mais do que

influenciado pela articulação com o SINAES, e devido à dinâmica do programa é o que passa a orientar o desenvolvimento da instituição. Ele destaca que essa articulação ocorre e é necessária, já que a ausência da autonomia insere a Universidade em um ambiente complexo, de alta competitividade, cujos recursos são escassos e contraproducentes a uma instituição do porte de uma Universidade Comunitária. O Gestor ainda destaca que não é o caso de concordar ou discordar do programa nesse momento, mas sim de aceitá-lo como única forma de manter as “portas da universidade abertas”, já que a continuidade da expansão institucional dependia, e depende muito, do PROIES.

Para o Gestor C, a articulação com o SINAES influenciou o desenvolvimento de processos a partir da adesão ao PROIES na medida em que desenvolve novos fluxos na Universidade, integrando setores e articulando ações convergentes entre Unidades Acadêmicas e Pró-Reitorias, promovendo a comunicação interna e uma maior articulação entre as atividades.

Outro ponto que é destacado pelo Gestor C é o fato de que o processo de adesão ao PROIES promoveu a articulação de diversas áreas de conhecimento na instituição, tendo como plataforma os princípios do SINAES. A base dessa relação foi, e continua sendo, a avaliação institucional, que integra os setores de apoio da universidade com a gestão, inserindo-os em uma cultura de avaliação onde o principal diferencial é o uso dos resultados.

Ainda nesse sentido, o Gestor C destaca que esse desenvolvimento determinou que a Universidade pudesse compreender as exigências postas pelo programa e intensificou o envolvimento dos setores com as demandas previstas no plano de recuperação, submetido ao MEC. Desse modo, os indicadores financeiros e aqueles provenientes da avaliação passaram a ser os norteadores das atividades da universidade e os principais elementos que guiam a instituição para sua estratégia, a qual deve ser minuciosamente observada ao longo dos anos de vínculo com o PROIES de maneira integrada às funções desenvolvidas pela Universidade:

É necessário e ocorre. A gente precisa, dentro da comunicação interna, entender isso para saber qual é a etapa seguinte. Ela precisa de dados provenientes para o processo anterior, para o setor anterior, se o setor A não fornece a informação que o setor B precisa, ele não consegue. Sem essa interação ele não consegue atender (Gestor C 2 [5] - 1).

No que se refere ao desenvolvimento de competências nas pessoas, o Gestor C afirma que o PROIES, devido a sua articulação com o SINAES, fez com que as pessoas pudessem aprender a operar as novas funções que surgiam de maneira adequada. Ele destaca que, devido ao conjunto de processos que surgiu, uma série de reuniões foram realizadas para que tudo pudesse ser esclarecido e as funções de cada um pudessem ser devidamente compreendidas.

Nesse movimento diversas lideranças institucionais se envolveram, com a intenção de fortalecer o argumento que permeava a adesão.

Para o Gestor, a virtuosidade da relação entre o PROIES e o SINAES, por si só, já demanda um profundo ajuste no comportamento das pessoas, o que pressupõe um aprendizado de algo novo, devido também à importância dessa relação para a Universidade. Na visão do Gestor C, ainda é possível destacar que:

A gente teve uma preocupação por parte da gestão da universidade, da parte da gestão superior, por parte da reitoria, pois como a gente fez todo o processo para que surgisse o programa, então a gente teve uma preocupação grande para fazer com que ele se operacionalizasse de forma adequada. Foram realizadas diversas reuniões para que o processo pudesse se esclarecer. (Gestor C 2 [3] - 4).

A Gestora D segue a mesma linha dos demais gestores e destaca que a partir do momento em que houve a adesão ao PROIES, a relação entre a UNESC e o processo de regulação foi profundamente alterada devido à inclusão de novos processos que surgiram a partir do Programa. Ela também destaca que é notório o desenvolvimento de novas competências institucionais e a maior articulação com o SINAES, já que a regulação se tornou um princípio de gestão para a UNESC.

Embora a filosofia que pairava sobre a avaliação não tivesse mudado, já que no Conselho Estadual as mesmas premissas eram válidas, o que se alterou foi o sentimento sobre o processo, pois a regulação “pelo MEC” ensejava um cuidado maior com as informações, com o manuseio do fluxo e com as operações de um sistema.

Ela enfatiza que o desenvolvimento de novas competências institucionais, a partir do PROIES, influenciou a maior articulação com o SINAES na medida em que inseriu os gestores no contexto dos

instrumentos de avaliação. A partir do PROIES, os instrumentos foram mais utilizados, se tornaram articulados com os projetos institucionais e com o planejamento da Universidade.

Essa articulação resultou em projetos de cursos mais adequados à realidade da avaliação institucional e à construção de um ambiente voltado para o entendimento da avaliação como premissa de gestão. O resultado, de acordo com a gestora, está materializado nos conceitos obtidos pelos cursos da Universidade ao longo das avaliações que aconteceram no período após a adesão, em que os cursos que passaram pelo processo foram avaliados com conceitos muito além dos referenciais mínimos de qualidade.

Outro destaque da Gestora D, de acordo com os dados, é o fato de que o desenvolvimento de competências institucionais, a partir da adesão ao PROIES, assumiu, na articulação com o SINAES, um papel preponderante no direcionamento da atividade dos gestores da Universidade. Nesse percurso houve uma série de eventos que pudessem inserir os gestores nos fluxos de processos que surgiam, promovendo novos processos que pudessem alinhar a instituição e os cursos com as tendências projetadas para a Universidade.

Na visão da Gestora, o desenvolvimento de novas competências institucionais promoveu a articulação com o SINAES de maneira muito forte, integrando os setores e envolvendo-os em uma cultura de planejamento e avaliação e incentivando os gestores, coordenadores e equipes de apoio a um olhar cada vez mais sistêmico, no qual fosse possível conhecer as evidências que acometeriam a universidade antes mesmo que elas acontecessem.

Ela ainda destaca que:

Então com esse novo fluxo, com o uso de um sistema para mediar o processo, não são mais pessoas, você tem que desenvolver competências para lidar com isso. Para lidar com processos que têm que ser sistematizados de uma outra forma, encaminhados de uma outra forma, as formas de adequação de ajustes, de melhorias, tudo isso acaba levando para a formação de novas competências em todos os setores que se envolvem nesse processo. (Gestor C 2 [2] - 3).

A Gestora D ainda concorda que as pessoas responsáveis pelas operações da Universidade desenvolveram um novo conjunto de comportamentos, pois a articulação entre o PROIES e o SINAES trazia

a regulação como principal preocupação daqueles que coordenavam as estratégias da instituição. Esse aspecto fez com que os envolvidos pudessem compreender os elementos que sustentavam o processo regulatório, para que todos os movimentos pudessem ocorrer dentro da mais perfeita ordem, haja vista que a UNESCO perdera sua autonomia devido à restrição proposta pelo PROIES. Na visão da gestora, as novas competências pressupunham o entendimento do ENADE e de suas conexões com os projetos pedagógicos, incrementando as ações do NDE e daqueles que se envolviam com a avaliação e formação do estudante na UNESCO.

Na visão dela, conforme os dados se destacam que as novas competências das pessoas também as envolvem com a avaliação institucional e com a utilização de seus resultados, fazendo com que a comunidade interna da instituição pudesse atribuir mais valor a esses aspectos. Em suas contribuições, é possível identificar que:

Pode e foi. Foi por causa de que com a migração, o sistema federal dá muito valor à questão da avaliação, a questão das ações da CPA e a questão do uso dos resultados, especificamente, porque os avaliadores *in loco* averiguam isso. Tanto por atas, por relatórios, quando pelas conversas com os atores. E a partir disso, percebeu-se que deu um maior valor para o processo. (Gestor D 2 [6] - 1).

No caso da Gestora E, o desenvolvimento de novas competências institucionais a partir da adesão ao PROIES influenciou a articulação com o SINAES, pois o atual sistema de avaliação atribui uma responsabilidade muito forte aos coordenadores de curso e aos demais gestores da instituição. A adesão ao PROIES trouxe essa responsabilidade e tornou o papel desses gestores ainda mais ativo no contexto da instituição. Segundo ela, a adesão ao PROIES pôs fim a uma série de comportamentos que não eram adequados aos gestores, tais como o compartilhamento de atividades-chave com outros processos e incluiu o ENADE na trilha da estratégia dos cursos.

Ela destaca que por meio dos pressupostos estabelecidos na Prop1 todos os processos da Universidade foram alterados, redesenhados e incluídos em uma nova dinâmica. Tal aspecto exigiu um maior compromisso dos gestores, dos docentes e dos funcionários de apoio, já que demandou diversos momentos de formação continuada e

sensibilização, para que todos pudessem conhecer as proposições que envolviam o PROIES e seus impactos futuros.

Ainda na visão da gestora, uma competência institucional que se desenvolveu e é diretamente articulada com o SINAES foi a capacidade de conhecer, acompanhar as atualizações e interpretar a legislação, pois a perda da autonomia incluiu a UNESC no mesmo ambiente das instituições isoladas, sem autonomia. Estas devem ancorar suas atividades no forte arcabouço regulatório da educação superior devido à existência de um conjunto de normas que orientam suas atividades e determinam os fluxos pelos quais esses modelos devem operar.

Com o PROIES, a UNESC deveria trilhar o mesmo caminho, solicitando ao MEC a autorização para cada novo curso ou um aditamento para cada novo ato regulatório, tal como previsto no Art. 56º - A, da Portaria Normativa Nº 40, de 12 de dezembro de 2007, republicada em 29 de dezembro de 2010.

Ademais, a Gestora E também destaca que esse movimento articulado proporcionado pela relação entre o PROIES e o SINAES faz com que ocorram ações paralelas de capacitação das pessoas, principalmente para observarem as hierarquias estabelecidas pelos novos processos. O movimento dentro deles, de acordo com a gestora, seria o principal diferencial para que a UNESC pudesse compreender as tendências apresentadas pela adesão a um programa do porte do PROIES.

Após as considerações dos Gestores, identifica-se que as possíveis considerações da Propo1 foram validadas nos dados, a partir de uma perspectiva empírica, com ênfase notória à configuração proposta pela “Prop1/Cond1”, que destaca o fato de que “Quando o envolvimento dos gestores é muito intenso, com o envolvimento dos coordenadores de curso muito intenso e com envolvimento das equipes de apoio muito intenso, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo”.

### **7.1.2 A segunda proposição relacional**

O que se apresenta como sendo a segunda proposição relacional (Prop2) determina que a Profissionalização da Gestão está associada ao desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES, que se orienta a partir da variação dimensional estabelecida para as duas categorias. Dessa forma, a proposição que se apresenta é representada da seguinte forma: **“O desenvolvimento de novas competências, a partir**

**da adesão ao PROIES, pode influenciar e ser influenciado pela profissionalização da gestão”.** Dessa forma, seguem indicadas as possíveis configurações propostas pela Prop2, materializadas no quadro 13, cujas variações dimensionais se estabelecem em “maior” ou “menor”.

Categorias				
Configurações	Profissionalização da Gestão		Desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES	
	Transparência	Racionalidade	Institucionais	Técnicas
Prop2 / Cond1	+	+	+	+
Prop2 / Cond2	+	-	-	-
Prop2 / Cond3	-	+	-	-
Prop2 / Cond4	+	-	+	-
Prop2 / Cond5	-	+	-	+
Prop2 / Cond6	-	-	-	-

Quadro 13: Proposição relacional 2

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A partir do exposto, é possível consolidar a Prop2 em um caminho que seis condições, que assim seguem descritas:

- **Prop2/Cond1:** Quando há maior transparência e racionalidade, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo;
- **Prop2/Cond2:** Quando há maior transparência, mas menor racionalidade, o desenvolvimento de novas competências institucionais é reativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é reativo;
- **Prop2/Cond3:** Quando há menor transparência, mas maior racionalidade, o desenvolvimento de novas competências institucionais é reativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é reativo;
- **Prop2/Cond4:** Quando há maior transparência, mas menor racionalidade, o desenvolvimento de novas competências institucionais é proativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é reativo;

- **Prop2/Cond5:** Quando há menor transparência, mas maior racionalidade, o desenvolvimento de novas competências institucionais é reativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é proativo;
- **Prop2/Cond6:** Quando há menor transparência e menor racionalidade, o desenvolvimento de novas competências institucionais é reativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é reativo.

Nesse sentido, considerando as possíveis configurações da proposição, a seguir, por meio dos resultados da pesquisa, apresentam-se as considerações daqueles que gerenciaram o processo de adesão ao PROIES e permitiram que a proposição desta teoria ganhasse o direcionamento proposto.

Na visão do Gestor A, o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela profissionalização da gestão, proporcionando maior transparência e racionalidade às ações desenvolvidas na Universidade, por meio da integração das competências institucionais e técnicas que se desenvolveram a partir da adesão ao PROIES.

Em suas contribuições, ele destaca que a principal evidência que materializa tal situação foi a necessidade do desenvolvimento de um planejamento de longo prazo, que introduziu todos os gestores, técnicos e professores em um contexto competitivo, tal como o do segmento privado da educação superior.

De acordo com o gestor, o planejamento de longo prazo foi uma forma de introduzir a racionalidade e a transparência necessárias em um conjunto de novos processos que requeriam a interdependência entre os envolvidos.

Estes novos processos, segundo suas contribuições, traziam a educação a distância e a sustentabilidade como principais motes do desenvolvimento da instituição, estabelecendo dois conceitos que passariam a ser profundamente discutidos ao longo de todo o percurso da adesão.

Nesse sentido, o Gestor A ainda afirma que:

Um monte de coisas foi antecipado por causa da perda da autonomia, mas a gente teve que fazer isso. A gente até contratou uma auditoria externa,

uma consultoria externa para fazer o planejamento de 2015 a 2025, tudo também são coisas que nós criamos o setor de processos, que a Valéria está, tudo isso nós criamos depois. Porque a gente começou a profissionalizar em todos os sentidos. Então retomamos a questão da auditoria. De vez em quando contratamos auditoria nos setores, para ver se não tem possibilidade de reduzir processos, de diminuição de custos, tipo a auditoria passando no setor pessoal, nos setores de apoio, em vários lugares (Gestor A 2 [6] - 3).

Pelas contribuições do gestor, é possível compreender que a relação entre o desenvolvimento de novas competências institucionais, materializadas em novos processos, e a profissionalização da gestão é positiva, já que é possível identificar a intenção de construir um modelo de gestão adequado a duas questões: a identidade de uma universidade comunitária e as demandas proporcionadas pelo PROIES.

Ainda em suas contribuições, o Gestor A destaca que o PROIES, por meio do desenvolvimento de novas competências pessoais, materializadas nos comportamentos das pessoas, permitiu que elas fossem inseridas em um contexto de racionalização e transparência gerencial. Na visão do Gestor, várias ações foram desenvolvidas ao longo do percurso de adesão ao PROIES com a intenção de compartilhar o conhecimento sobre o cenário econômico da época, o qual era considerado crítico. As novas competências nas pessoas se caracterizavam pelas atividades que se atrelavam à gestão orçamentária e, sobretudo, ao aumento dos conceitos nos indicadores de qualidade de curso e de instituição.

O gestor, nesse sentido, ainda enfatiza que a Universidade, com o PROIES, entrou em um momento em que se tornou fundamental fazer “mais com menos”, o que levou todos os envolvidos com os processos institucionais para o entendimento da importância dos compromissos pactuados com o PROIES. Nesse sentido, foi preciso sensibilizar todos para a ciência da necessidade de compartilhar melhor a gestão e tudo o que a envolvia.

... mas desde quando começou a crise, nós estamos cada vez mais cuidando disso na instituição. Então a gente começa o ano mostrando o cenário econômico, político do país, e pedindo para tudo mundo pensar muito antes de

fazer um gasto que poderia esperar mais um ano e que poderia fazer o essencial para não deixar cair a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, que são as atividades fins da instituição. Tudo o que puder segurar, tem que segurar. Então tudo aquilo que a gente puder fazer, sistematicamente, com todos os gestores, tem dado muito resultado. A própria pró-reitoria de administração e finanças, tem trazido para a mesa da reitoria. (Gestor A 2 [8] - 1).

Sob a ótica das contribuições do Gestor A, é possível perceber que o desenvolvimento de competências, tanto institucionais como técnicas, pode influenciar e ser influenciado pela profissionalização da gestão, promovendo maior transparência e racionalidade na condução da estratégia institucional e fortalecendo a participação dos gestores nesse processo. Tal arranjo pode ser observado na Prop2/Cond1.

Na visão da Gestora B, as condições análogas se estabelecem devido ao fato de que também é possível inferir que o desenvolvimento de novas competências, institucionais e técnicas, a partir do PROIES promove a racionalidade e transparência na gestão da Universidade.

A gestora ainda destaca que o surgimento de novos processos fortaleceu a identidade da instituição e a sua missão pública, já que alinhou a estratégia da instituição com suas ações gerenciais, articulando-as com os compromissos assumidos a partir da adesão ao PROIES. Para a gestora, o desenvolvimento de competências institucionais ocorreu devido aos processos articulados e esclarecidos a todos os envolvidos.

Isso ocorre pois torna-se necessário um cuidado maior com a gestão acadêmica e administrativa como um todo. Devido à importância desse movimento, qualquer descuido poderia levar a prejuízos severos na atividade da universidade, causando até mesmo o encerramento de suas atividades. Isso, por si só, traz a necessidade de desenvolver um processo de gestão melhor, mais encompado, participativo e, sobretudo, claro para todos os envolvidos. A universidade se preocupou em alinhar sua estratégia e, principalmente, seus processos, para que tudo pudesse ser

compreendido na perspectiva da sustentabilidade. (Gestora B 2 [7] - 1).

Seguindo em suas contribuições, a Gestora B também destaca que o desenvolvimento de competências técnicas, materializadas em novos comportamentos nas pessoas, influencia e é influenciado pela profissionalização da gestão, na medida em que as pessoas envolvidas com a dinâmica da universidade passaram a se articular, com mais autonomia, em uma série de atividades que antes não eram desenvolvidas na instituição.

A Gestora B destaca que as novas competências surgiram, orientando a transparência e a racionalidade na gestão, também devido à necessidade que os envolvidos tinham de prestar contas de suas atividades. Ao se envolverem com os novos processos, era fundamental conhecer todos os desdobramentos deste envolvimento para que tudo pudesse se conectar da melhor maneira em função dos resultados previstos. Entender o papel de cada um, nesse sentido, proporcionaria a oportunidade de desenvolver o melhor papel.

Em suas contribuições ela ainda destaca que:

As novas competências nas pessoas se desenvolveram para que elas pudessem se integrar melhor aos processos e, a partir disso, exercer suas funções com mais autonomia dentro das possibilidades. Apesar dessa “liberdade”, as pessoas tiveram que se preocupar em prestar contas das suas ações, já que a regulação é cada vez mais exigente e cada vez mais impactante na atividade da instituição. (Gestor B 2 [8] - 1).

Ainda pelas contribuições da Gestora B, identifica-se que a transparência e a racionalidade, desenvolvidas a partir das novas competências técnicas e institucionais, promovem a proatividade à gestão da Universidade, devido ao envolvimento dos gestores na condução desse processo. Nesse sentido, considerando as condições apresentadas pela gestora, o que se percebe, assim como nas contribuições do Gestor A, é a validação nos dados do arranjo previsto na Prop2/Cond1.

O Gestor C proporciona contribuições que permitem inferir que o desenvolvimento de competências institucionais e técnicas influencia e é influenciado pela profissionalização da gestão, promovendo maior transparência e racionalidade aos processos desenvolvidos pela

Universidade. Em suas contribuições, ele destaca que a profissionalização foi fundamental no momento da opção pela adesão ao PROIES, já que a migração para o sistema federal foi um marco para a instituição.

Em suas contribuições, o gestor destaca que houve um envolvimento profundo na construção de um modelo onde a profissionalização fosse o termo-chave, exigindo novos processos e a observância de novas atividades na instituição. Para ele, era fundamental reconhecer a necessidade de profissionalizar e racionalizar as atividades de gestão, promovendo uma maior transparência e participação para que as melhores decisões pudessem emergir. Nesse sentido, ele ainda destaca que:

A gente precisa fazer com que a partir do reconhecimento da importância da necessidade da instituição se manter, algumas atividades precisam se profissionalizar. Essa profissionalização, a gente precisa muitas vezes esquecer quem é o indivíduo que está lá. Então nessas situações a gente tem que tentar buscar uma imparcialidade. Quem estiver à frente do processo, os gestores, se houver um problema, uma falha, é preciso ser imparcial e tomar a decisão necessária para rever essa situação. (Gestor C 2 [7] - 1).

O Gestor C ainda assevera que o desenvolvimento de novas competências técnicas também foi evidente, no momento em que a adesão ao PROIES inseriu os gestores e suas equipes em um movimento que exigiu um maior conhecimento dos indicadores de qualidade defendidos pela avaliação advinda do sistema federal. Em suas contribuições, o gestor destaca que era fundamental para que a Universidade pudesse alcançar seus resultados, bem como minimizar o impacto das interferências externas que pudessem surgir.

Para ele, quanto maior fosse a transparência e racionalidade produzidas pelo processo de profissionalização da gestão, a UNESC poderia reagir com mais intensidade aos eventos externos que pudessem acometê-la em função de sua condição de Universidade que aderiu ao PROIES.

Isso passa pelo processo de trabalhar com indicadores, passa pelo processo de fazer com que a instituição alcance determinados resultados. Se a

instituição está pronta para isso, a gente precisa transparecer isso para a instituição. Quem está à frente, de uma forma mais profissional, automaticamente o comportamento de quem está abaixo vai sofrendo essas interferências. (Gestor C 2 [8] - 1).

A partir do exposto, considerando os detalhamentos apresentados pelo Gestor C, a condição estabelecida na Prop2/Cond1 é a que melhor se adéqua ao que foi exposto, validando tal arranjo a partir da configuração apresentada nos dados.

Já para a Gestora D, é possível identificar que o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela profissionalização da gestão, pois a racionalidade e a transparência proporcionada por este processo fazem com que a gestão da Universidade possa se posicionar, na perspectiva de seus processos e dos comportamentos das pessoas, em uma conjuntura dinâmica, competitiva e altamente regulada, tal como se estabelece a proposta do PROIES.

Na visão da gestora, o desenvolvimento de novos processos, que podem ser considerados competências institucionais, permitem o aprimoramento da gestão por meio da incursão de cuidados que envolvem os indicadores de qualidade previstos pela regulação da educação superior no Brasil.

O cuidado com o CPC, que pressupõe uma atenção especial ao ENADE e todos os elementos que constituem a Avaliação do Desempenho dos Estudantes, traz novos elementos que são incorporados nas atividades dos gestores da instituição. Devido ao porte da Universidade, a Gestora D enfatiza que o PROIES trouxe esse desenvolvimento à UNESCO, já que o Programa direcionou os esforços da Universidade para o compromisso estabelecido com o MEC e os demais ministérios que gerenciam o PROIES. Ela ainda destaca que:

Porque a partir do momento em que há a profissionalização da gestão no sentido que você deu, as ações se articulam melhor e há uma racionalização em desenvolver processos que sejam eficazes. É claro que tu vai aprimorando, tu vai lapidando ele, pois não é no primeiro que já está perfeito. Eu tendo a acreditar que sim. (Gestor D 2 [7] - 1).

A Gestora D ainda destaca que houve maior racionalização e transparência na gestão da Universidade na medida em que novos comportamentos foram desenvolvidos nos profissionais responsáveis pela gestão da instituição. Neste caso, ela destaca que as novas operações desenvolvidas pelos coordenadores de curso, e seus auxiliares, foram fundamentais para que a dinâmica da regulação, advinda da perspectiva introduzida pelo PROIES, fosse plenamente compreendida no contexto da instituição.

Para a gestora, o PROIES trouxe um maior compromisso da parte dos coordenadores e demais gestores, já que cada um deles se tornou um agente fundamental para a gestão do programa e, principalmente, para a recuperação da autonomia da Universidade.

É a partir do envolvimento deles, por meio da gestão adequada dos novos processos e, por consequência, pela aplicação de novas competências, que é possível alavancar os indicadores de qualidade previstos pelo SINAES e minimizar os impactos proporcionados pela severidade do PROIES.

Essa relação, legitimada a partir dos dados apresentados, é sustentada na Prop2/Cond1, já que maior transparência e racionalidade, pelo desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, é proativo e movimenta a gestão institucional no sentido de sua estratégia, prevista em seu PDI.

Por fim, no que se refere a esta proposição relacional, a Gestora E também enfatiza a mesma condição estabelecida nas considerações anteriores. Para ela, o desenvolvimento de competências, institucionais e técnicas, influencia ou é influenciada pela profissionalização da gestão e produz racionalidade e transparência no contexto da Universidade, fortalecendo seus processos e provocando a interdependência entre os gestores.

Para a gestora, quanto maior for a transparência e a racionalidade proporcionadas pelo que determinam as condições estabelecidas nesta proposição, maior será o seu papel na condução de sua equipe e, por consequência, maior será a sua responsabilidade na busca pelo retorno da autonomia da universidade.

Os novos processos, nesse sentido, carecem deste comportamento exercido pelos gestores para que os resultados sejam alinhados com a dinâmica prevista pelo SINAES:

Sim, pois as pessoas se tornaram mais curiosas, querendo saber sobre o processo. Eu vou ao gestor perguntar. E gerou medo também, nas pessoas, em

saber “o que é isso?”. O que é o PROIES? Vou lá no gestor perguntar. Então isso desencadeou uma série de medos, responsabilidades. Então o que eu posso fazer para contribuir? Isso gerou medo mas também gerou novas responsabilidades no processo. (Gestor E 2 [8] - 1).

Por meio do que emerge nos dados, é possível perceber que a visão da Gestora E é análoga aos demais gestores, já que é legítima a relação entre a influência proporcionada pela profissionalização da gestão no desenvolvimento de competências. Para a gestora, racionalidade e transparência surgem a partir do PROIES e permitem com que novos processos e novos comportamentos possam ser aplicados no rumo dos resultados estratégicos pleiteados pela Universidade.

Pelo exposto, a ênfase dos gestores privilegiou a Prop2/Cond1, a qual destaca que a maior transparência e racionalidade ocorre, na medida em que o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo.

### 6.1.3 A terceira proposição relacional

Após as considerações das primeiras proposições, surge a terceira proposição relacional (Prop3), que destaca a associação da orientação para projetos institucionais com o desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES, orientada pela variação dimensional que será caracterizada a seguir. A proposição é representada da seguinte forma: **O desenvolvimento de novas competências, a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar e ser influenciado pela orientação para projetos institucionais.**

Indicadas a seguir, as condições estabelecidas e suas variações são caracterizadas no quadro 14, onde as dimensões apresentadas variam em “adequada” e “não adequada”.

Configurações	Categorias			Desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES	
	Orientação para projetos institucionais			Institucionais	Técnicas
	Gestão do PDI	Gestão do PPC	Gestão dos Indicadores		
Prop3/ Cond1	+	+	+	+	+
Prop3/ Cond2	-	+	+	+	+
Prop3/ Cond3	+	-	-	-	-
Prop3/ Cond4	+	+	-	-	+
Prop3/ Cond5	+	-	+	-	+
Prop3/ Cond6	-	-	-	-	-

Quadro 14: Proposição relacional 3

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pelo que se apresenta no quadro 16, a Prop3 é estabelecida em um conjunto de proposições consideradas a seguir, cujos caminhos propostos a ela seguem descritos:

- **Prop3/Cond1:** Quando a gestão do PDI é adequada, quando a gestão do PPC é adequada e quando a gestão dos indicadores de qualidade é adequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais é proativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é proativo;
- **Prop3/Cond2:** Quando a gestão do PDI é inadequada, a gestão do PPC é adequada e a gestão dos indicadores de qualidade é adequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais é proativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é proativo;
- **Prop3/Cond3:** Quando a gestão do PDI é adequada, a gestão do PPC é inadequada e a gestão dos indicadores é inadequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é reativo;
- **Prop3/Cond4:** Quando a gestão do PDI é adequada, a gestão do PPC é adequada e a gestão dos indicadores é inadequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais é reativo e o de novas competências técnicas é proativo;

- **Prop3/Cond5:** Quando a gestão do PDI é adequada, a gestão do PPC inadequada e a gestão dos indicadores é adequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais é reativo e o de novas competências técnicas é proativo;
- **Prop3/Cond6:** Quando a gestão do PDI, do PPC e dos indicadores de qualidade é inadequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é reativo.

Pelo exposto, considerando as possíveis configurações da proposição relacional, os resultados da pesquisa seguem destacados de modo a legitimar os contornos estabelecidos pela teoria.

A partir das contribuições do Gestor A, o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela orientação para projetos institucionais, que se estabelece a partir dos cuidados com a articulação entre o PDI, o PPC e os indicadores de qualidade da educação superior.

Pelo que expõe suas considerações, o gestor considera que tal envolvimento tem impacto significativo nos processos institucionais e, sobretudo, nas competências das pessoas, permitindo que cursos e a Universidade possam estar sempre à frente, constituindo diferenciais que posicionem a universidade em um contexto de vanguarda.

Na ótica do gestor, quando essa preocupação permeia a gestão institucional surgem novos processos que podem alinhar a gestão da Universidade com os indicadores de qualidade, provenientes da regulação do MEC.

Outro ponto em evidência é que essa preocupação também introduz os Diretores das Unidades Acadêmicas, os Coordenadores de Ensino, os Coordenadores de Curso e os NDEs em um novo fluxo de processos, no qual o instrumento de avaliação como o principal elemento fomenta as estratégias no nível de curso.

Em suas contribuições, o Gestor A também afirma que este desenvolvimento de competências, reafirma-se que ocorreu a partir da adesão ao PROIES, influencia e é influenciado para a orientação para projetos institucionais na medida em que os resultados alavancam o posicionamento da Universidade nos indicadores e *rankings* anualmente publicados.

Um destes exemplos é o próprio Índice Geral de Cursos Avaliados (IGC), que desde a adesão ao PROIES vem aumentando a cada ano, fruto do aumento sistemático dos CPCs e da avaliação dos

curso de Pós-Graduação da Universidade. Outro ponto de destaque, enfatizado pelo Gestor, é o posicionamento da UNESC no RUF, assim destacado por ele:

Resultado disso é a nossa posição do RUF, que destacou nossas atividades de pesquisa como a 6ª do Brasil. Cada vez mais o ensino está melhorando a nossa posição, nós estávamos em 105º e já estamos em 76º, isso mostra o resultado de quanto a gente vem evoluindo, inclusive nas avaliações externas. (Gestor A 2 [9] - 1).

Ainda na visão do Gestor A, o desenvolvimento de novos processos interfere no comportamento dos indivíduos que se envolvem com a gestão dos projetos e indicadores institucionais, indicando que o desenvolvimento de competências, a partir do PROIES, também interfere abruptamente no desenvolvimento de novos comportamentos nas pessoas.

Para ele, no momento em que os novos processos introduzem novos princípios para a gestão das Unidades Acadêmicas e dos cursos da Universidade, o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes é condição *sine qua non* para o sucesso nas estratégias pleiteadas. O sucesso destas atividades permite com que o coordenador, em conjunto com seu NDE, tenha a oportunidade de prever tendências para sua área, fortalecendo também as estratégias que compõem o projeto de desenvolvimento das Unidades Acadêmicas.

Em suas contribuições sobre o desenvolvimento de competências que influencia e é influenciado pela orientação para projetos institucionais, ele assevera que:

Sim, com toda a certeza. Porque na medida em que as pessoas vão tendo comportamentos que apontam para o maior compromisso, mais busca de qualificação, porque sabem da importância que tem de fazer algo com qualidade, vai fazendo com que elas tenham resultados melhores nas atividades que elas fazem. (Gestor A 2 [10] - 1).

É possível perceber que o desenvolvimento de competências, a partir da adesão ao PROIES, influencia e é influenciado pela orientação para projetos institucionais na gestão acadêmica, materializada na gestão dos projetos institucionais, que também permite o desenvolvimento de

competências institucionais e técnicas aos responsáveis por estes aspectos. Nesse sentido, a partir do que está proposto pelos dados, o arranjo que melhor se enquadra na perspectiva proposta pelo Gestor A é aquele previsto na Prop3/Cond1.

A Gestora B é um pouco mais enfática no destaque para a indicação da efetividade do desenvolvimento de novas competências, a partir da adesão ao PROIES, influenciando ou sendo influenciada pela orientação para projetos institucionais. Assim como o Gestor A, ela destaca que novas ações surgem no âmbito dos cursos de graduação, as quais devem ser de responsabilidade de todos os gestores, independente do segmento em que atuam na Universidade.

Ainda na visão da Gestora B, esse desenvolvimento de novas competências impacta tanto nos processos quanto nas competências das pessoas, pois na medida em que orienta a gestão dos projetos institucionais e dos indicadores de qualidade, induz a gestão, que no caso da UNESC envolve as Unidades Acadêmicas e a coordenação de curso, para a construção de um modelo gerencial que determina o PDI e o PPC como sendo as bases do processo de tomada de decisão.

Especificamente no que se refere a processos, o PROIES, ao retirar a autonomia da universidade, determina que os coordenadores de todas as instâncias se voltem para os documentos que sustentam a estratégia da instituição e dos cursos, articulando-os com os objetivos previstos nas políticas institucionais e nos projetos pedagógicos.

Ela destaca que os novos processos surgem na medida em que os coordenadores se articulam mais com setores que gerenciam o PROIES no contexto da instituição. A partir da adesão, as unidades acadêmicas e os coordenadores de curso criam relações mais fortes com a Procuradoria Jurídica da Universidade e com o Setor de Avaliação Institucional, encontrando amparo para a gestão dos PPCs e dos indicadores de qualidade. A CPA também ganha uma notoriedade, contribuindo, a partir de seus relatórios, com a articulação das políticas institucionais com o PPC.

Por meio das contribuições da Gestora B ainda é possível identificar que:

Perder a autonomia fez com que a Universidade pudesse depositar no CPC uma preocupação que nunca antes fora considerada. Havia, e ainda há, uma dificuldade em fazer a leitura dos instrumentos de avaliação e das suas relações com todo o aspecto da regulação. Essa dificuldade se

transfere para o momento em que tudo deve ser contemplado no PPC. (Gestora B 2 [9] - 4).

Ainda sob a ótica da Gestora B, é possível perceber que há o avanço no desenvolvimento de novos processos e no desenvolvimento de novas competências, pois a preocupação com a gestão dos projetos institucionais e com a qualidade do curso, materializada nas avaliações institucionais internas e as promovidas pelos órgãos reguladores, se tornou um elemento fundamental para o desenvolvimento das estratégias preconizadas pelos cursos.

Nesse sentido, a Gestora B destaca que:

Eles se viram obrigados a aprender a utilizar o PDI, os instrumentos de avaliação e compreender, mesmo que indiretamente, os elementos relacionados com o CPC. A Instituição também, já que tem o IGC como um grande desafio. Portanto, novos comportamentos surgiram sim, para que todos pudessem compreender o impacto do SINAES, da ausência da autonomia e da regulação nas atividades da instituição. (Gestora B 2 [10] - 5).

Pelo exposto, o desenvolvimento de competências se articula com os novos processos e com os novos comportamentos nas pessoas, ensejando um maior, e melhor, posicionamento dos gestores em função do surgimento de novos processos e da necessidade de capacitação em novas competências em que o PROIES é a base de tudo.

A orientação para projetos institucionais, nesse contexto, induz a gestão dos PPCs e a articulação deste documento com o PDI, de forma adequada, consolidando, de maneira proativa, um posicionamento mais competitivo da instituição. Dessa forma, pela evidência apresentada pelos dados, identifica-se que há legitimidade na Prop3/Cond1.

Para o Gestor C, a condição exposta nesta proposição relacional também é legítima, contudo há uma ressalva apresentada pelo gestor. No que caracteriza sua visão, desenvolver competências institucionais, por si só, não permite que se constitua uma visão de longo prazo para os cursos e, por consequência, interfere na missão da Universidade.

Os processos, na visão do gestor, são importantes, pois sustentam a condição de universidade comunitária que a UNESC possui, valorizando a eleição do coordenador. Mesmo assim, ele destaca que apenas os processos não dão resultados, pois se eles não se articularem

com as pessoas que são responsáveis pela gestão pouco podem colaborar.

Em suas contribuições, o Gestor C destaca que os processos são elementos importantes para que os gestores consigam identificar os problemas, o que com o PROIES passa a ser um aspecto fundamental para quem gerencia os cursos e as unidades acadêmicas. A ausência da autonomia traz essa necessidade e impõe um forte movimento de mudança que ocorre devido à profissionalização. Para ele, o desenvolvimento de novos processos ou competências institucionais é importante, desde que desencadeie o sentimento de que as mudanças e as inovações são necessárias.

Segundo ele, essas mudanças e inovações devem fazer com que os gestores se voltem para os resultados das avaliações, sobretudo no momento em que estes resultados envolvem a revisão dos documentos institucionais. Para o Gestor C, é fundamental que os coordenadores e gestores se envolvam profundamente com os documentos institucionais, cada um em seu nível.

Segundo ele, o PDI e o PPC devem estar constantemente articulados, e sobretudo depois da adesão ao PROIES, pois essa articulação prevê o alinhamento com a avaliação e, por conseguinte, sua legitimidade que orienta a gestão dos indicadores de qualidade de curso e da instituição. Para ele, quando o desenvolvimento de novos processos culmina nesse envolvimento ele é legítimo.

Em suas contribuições o Gestor C ainda destaca que com o desenvolvimento de novas competências nas pessoas provocado pelo maior envolvimento com os projetos institucionais e com os preceitos da qualidade, proporcionado pelo PROIES, certamente o desenvolvimento de processos faz sentido. O Gestor C assevera que é legítima a assertiva de que o desenvolvimento de competências, institucionais e técnicas, influencia e é influenciada pela orientação para projetos institucionais.

Desse pressuposto surgem ações que vão consolidar uma aproximação maior entre os cursos e outros setores e, principalmente, entre os coordenadores e os resultados necessários para um melhor posicionamento dos cursos, no que se refere aos indicadores de avaliação.

Ainda em suas contribuições, o Gestor C destaca que este desenvolvimento interfere profundamente na adaptação dos coordenadores, e por consequência de toda a gestão institucional, na mudança. O PROIES, na visão dele, trouxe esse sentimento que é assentado pela necessidade das pessoas se qualificarem e, portanto,

exercerem outros comportamentos que estejam devidamente alinhados aos compromissos que são pactuados entre a instituição e o PROIES.

Sob esse pano de fundo, identifica-se que a visão do gestor C coaduna-se com o que é previsto pela Prop3/Cond1, em que se identifica o fato de quando a gestão do PDI é adequada, quando a gestão do PPC é adequada e quando a gestão dos indicadores de qualidade é adequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais é proativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é proativo.

No decurso das análises, a Gestora D, com uma abordagem um pouco mais técnica, afirma que o desenvolvimento de competências institucionais e técnicas influencia e é influenciado pela orientação para projetos institucionais. Ela destaca que a resultante dessa influência é um envolvimento dos gestores com as atividades que mantêm relação direta com o processo de avaliação institucional.

Para a Gestora D, o PDI e os PPCs se tornaram ainda mais evidentes para os coordenadores no momento em que surge o PROIES, pois o Programa demanda um ajuste importante na condução dos cursos e nas estratégias. A partir da adesão, os cursos, e por consequência as unidades acadêmicas, começam a se preocupar um pouco mais com a regulação e por isso têm, nos instrumentos de avaliação, as bases para que ocorra. Ela destaca que surgem novos processos devido a esse pressuposto.

Na visão da gestora, os novos processos que surgem consolidam novas competências institucionais no momento em que a Universidade, por meio de sua filosofia de gestão, busca alternativas para fortalecer sua expansão em um momento de restrição de autonomia. Para a Gestora, os novos processos que surgem influenciam o envolvimento dos gestores com os documentos institucionais e fazem com que ocorra uma convergência entre as unidades acadêmicas.

Ela aponta que tudo trouxe um novo entendimento sobre a importância da utilização dos documentos institucionais para o trabalho de base nos cursos. Fez valer os novos processos que surgiam e que, na verdade, eram resgatados devido à articulação que mantinham com o SINAES. Ela destaca que os novos processos eram antigos, devido à relação que possuíam com os enfejos da avaliação e, portanto, deveriam influenciar a dinâmica de gestão dos cursos e institucional.

Outro ponto que também fortalece o que é exposto na Prop3/Cond1, na visão da Gestora D, é o fato de que o PROIES, que proporcionou o desenvolvimento de novos processos, também fortaleceu as competências das pessoas. Novos conhecimentos, habilidades e atitudes surgiram como as bases do entendimento das

finalidades dos projetos institucionais e dos impactos dos indicadores da avaliação.

Em suas contribuições é possível identificar que:

Sim, a partir do momento em que elas se apropriam disso. A partir do momento em que elas se apropriam dos documentos institucionais para que elas se apropriem da instituição. E também a sua gestão em relação ao PROIES, a gestão como um todo. A avaliação, a supervisão, aí pegando a nominata que o MEC dá. (Gestora D 2 [10] - 1).

Pelo que é possível perceber na visão da Gestora D, os dados que emergem validam a condição exposta na terceira proposição relacional, a qual destaca o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela orientação para projetos institucionais na gestão acadêmica. O que é destacado pela Gestora D mostra que há, por meio dos novos processos e dos novos comportamentos que surgem, a inclinação dos gestores para a gestão dos ordenamentos de qualidade que são requisitos para a construção de diferenciais competitivos para uma Universidade que, devido ao PROIES, encontra-se sem as condições de autonomia. Pelos dados, portanto, a Prop3/Cond1 é a que mais se enquadra nesse contexto.

Por fim, a Gestora E também se posiciona da mesma forma que os demais gestores e aponta que a terceira proposição relacional também é legítima, tendo em vista o fato de que o PROIES proporciona o desenvolvimento de novas competências, estabelecidas em processos e comportamentos nas pessoas, e promove uma forte aderência dos gestores com a construção de uma plataforma de gestão que valorize os objetivos do PDI e dos Projetos Pedagógicos.

A gestora destaca que é legítimo no momento em que o PROIES coloca a UNESCO em um percurso sustentado pela regulação. Na visão da gestora, este elemento trouxe, obrigatoriamente, um conjunto de novas atividades que deveriam ser defendidas em prol da qualidade. Ela ainda destaca que “tudo teve que ser revisado e atualizado. Houve uma preocupação maior com relação a isso. E trouxe uma preocupação maior com a melhoria dos projetos e com um maior envolvimento” (Gestora E 2 [9] - 1).

Ainda na perspectiva da terceira proposição relacional, a Gestora E afirma que o PROIES, como mote do desenvolvimento de

competências, também fortaleceu o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas. Ela traz uma ênfase que os outros gestores ainda não apontaram, já que este desenvolvimento de competências atingiu os professores, pois eles estão profundamente inseridos no percurso do desenvolvimento do curso e, portanto, da própria instituição.

Para ela, a principal causa era o fato de que a adesão ao Programa trazia a necessidade de “se atualizar, para complementar a construção de um ciclo que exigia o conhecimento de novas informações”. (Gestora E 2 [9] - 1)

Ademais, no que é possível identificar na terceira proposição relacional, os dados privilegiaram o que foi previsto na Prop3/Cond1, pois quando a gestão do PDI é adequada, quando a gestão do PPC é adequada e quando a gestão dos indicadores de qualidade é adequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais é proativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é proativo.

#### **6.1.4 A quarta proposição relacional**

A quarta proposição relacional indica que existem associações por meio da integração entre os setores da instituição e o desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES, cujas variações dimensionais envolvem a flexibilidade desta integração. Tal proposição é representada da seguinte forma: **“O desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Integração com os setores da instituição”**.

A partir dessa conjectura, as variações dimensionais se apresentam de acordo com a flexibilidade da integração, estabelecidas em “muito flexíveis” ou “pouco flexíveis”, delimitadas no quadro 15, a seguir.

Categorias					
Configurações	Integração entre os setores da instituição			Desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES	
	Pró-Reitorias	Unidades acadêmicas	Setores chave de apoio	Institucionais	Técnicas
Prop4/ Cond1	+	+	+	+	+
Prop4/ Cond2	+	+	-	+	+
Prop4/Cond3	+	+	-	-	+
Prop4/Cond4	+	-	+	-	+
Prop4/Cond5	-	+	+	-	+
Prop4/Cond6	-	-	-	-	-

Quadro 15: Proposição relacional 4

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pelo que se percebe, a Prop4 apresenta algumas condições que a tornam legítima e são caracterizadas de acordo com suas variações dimensionais assim propostas:

- **Prop4/Cond1:** Quando a integração entre as Pró-Reitorias é flexível, a integração entre as unidades acadêmicas é flexível e a integração entre os setores-chave de apoio é flexível, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo;
- **Prop4/Cond2:** Quando a integração entre as Pró-Reitorias é flexível, a integração entre as unidades acadêmicas é flexível, mas a integração entre os setores-chave de apoio é pouco flexível, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo;
- **Prop4/Cond3:** Quando a integração entre as Pró-Reitorias é flexível, a integração entre as unidades acadêmicas é flexível, mas a integração entre os setores-chave de apoio é pouco flexível, o desenvolvimento de novas competências institucionais, a partir do PROIES, é reativo, e o desenvolvimento de novas competências técnicas, a partir do PROIES, é proativo;

- **Prop4/Cond4:** Quando a integração entre as Pró-Reitorias é flexível, mas a integração entre as unidades acadêmicas é pouco flexível, e a integração entre os setores-chave de apoio é flexível, o desenvolvimento de novas competências institucionais, a partir do PROIES, é reativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas, a partir do PROIES, é proativo;
- **Prop4/Cond5:** Quando a integração entre as Pró-Reitorias é pouco flexível, mas a integração entre as unidades acadêmicas é flexível e a integração entre os setores-chave de apoio é flexível, o desenvolvimento de novas competências institucionais, a partir do PROIES, é reativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas, a partir do PROIES, é proativo;
- **Prop4/Cond6:** Quando a integração entre as Pró-Reitorias, unidades acadêmicas e setores-chave de apoio é pouco flexível, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é reativo.

Sob a ótica das proposições, os resultados demonstram a legitimidade das proposições a partir da contribuição dos pesquisados, com destaque para o resultado das entrevistas com os gestores do processo de adesão ao PROIES.

Para o Gestor A, o desenvolvimento de novas competências, a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar e ser influenciado pela integração com os setores da instituição. Para ele, quanto maior e mais flexível for essa integração, melhor será a reação da instituição aos eventos internos e externos que demandem ações emergenciais de contingência, devido à ausência da autonomia, ou então melhor será a integração dos novos processos que surgem.

Ele destaca que há o desenvolvimento de novas competências institucionais, pois o PROIES demandou um maior envolvimento de todos, sobretudo na articulação de ações que tinham o caráter interdisciplinar e, claro, entre os setores. Para ele, o PROIES traz uma série de novas necessidades para a Universidade, dentre elas a de compreender os fluxos de regulação que são obedecidos pelo MEC e pelas suas secretarias.

A complexidade que envolve esse fluxo enseja uma relação entre os setores para que possa proporcionar maior “resolutividade”, o que deveria passar por um envolvimento entre as Pró-Reitorias;

responsáveis pelas estratégias de ensino, pesquisa e extensão; pelas Unidades Acadêmicas, que detinham a condição de ampliar a abrangência das estratégias determinadas pelas Pró-Reitorias, e pelos setores de apoio, dentre eles o setor responsável por gerenciar a avaliação institucional, com a função de proporcionar a segurança processual das ações que se conectavam com o MEC.

De acordo com os dados, a visão do Gestor, essa integração traz uma condição de proatividade para a instituição, devido ao melhor posicionamento daqueles que se envolvem com os processos-chave. Ele destaca que:

...Na medida em que a gente tinha um problema, sempre chamava todos os envolvidos naquela dinâmica, naquele procedimento, ou naquele fluxo, então foram redesenhos feitos. No sentido de entender o problema e de perceber como vamos mudar essas rotinas, esses fluxos, para poder qualificar mais e dar mais resolutividade, dar mais eficiência e eficácia, naquela atividade. Então sempre tem isso, a gente sempre chama todos para ter isso, essa condição para fazer melhor. (Gestor A 2 [11] - 1).

Para ele, o desenvolvimento de novas competências institucionais ocorre, de fato, mas é, e dever ser, assevera ele, complementado pelo fortalecimento da participação das pessoas em todos esses processos. Contudo, de acordo com suas contribuições, tal aspecto só vai acontecer na medida em que as pessoas possuam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para movimentar esse fluxo integrado de processos.

Nesse sentido, o Gestor A destaca que o PROIES também trouxe o desenvolvimento de novas competências técnicas, determinando novos comportamentos exercidos pelas pessoas, de modo a influenciar, e por tal fato também influenciado, a integração entre os setores da Universidade.

Na visão do Gestor, o desenvolvimento de novas competências nas pessoas, devido ao movimento estabelecido na UNESC, se consolidou a partir de uma atividade de sensibilização que foi desenvolvida pela Reitoria, nos meses que se seguiram à adesão ao PROIES. O Gestor A destaca que o resultado foi a consciência gerada nas pessoas sobre a importância de “se conversar um com o outro” e “assumir a responsabilidade pelo que não estava dando certo”.

Para o Gestor A, o desenvolvimento de novas competências nas pessoas também proporciona o entendimento das perspectivas que envolvem a Universidade e toda a sua estrutura. Ele destaca que a partir desse desenvolvimento as pessoas apresentaram novos projetos que pudessem fortalecer ainda mais os laços entre os setores da Universidade. Surge daí o que se denominou de “Tour UNESC”, momento em que ocorreria uma profunda integração entre docentes e funcionários da universidade com todos os seus processos. Nesse sentido, ele afirma que:

Então a gente criou alguns projetos, e o TOUR UNESC saiu disso. Então o TOUR UNESC fazia essa função, já que todos passavam um dia conhecendo todos os setores da instituição, conhecendo quem trabalha, o que fazem naqueles setores e como ele funciona. Para que todo mundo tenha o sentimento de pertença e conheça um pouquinho do sentimento de cada setor e das pessoas que estão em cada setor, pois daí cria-se um vínculo de sentimento maior e de compreensão maior de tudo. A ideia de se trabalhar na mesa da reitoria todos esses setores. (Gestor A 2 [12] - 6).

A partir desse panorama, o gestor ainda destaca que as novas competências promoveram maior assertividade entre os setores e envolveram todos aqueles que seriam os responsáveis diretos pela consolidação das operações que sustentavam os objetivos institucionais. Tal fato diminuiu a burocracia dentro da instituição e valorizou os fluxos previstos no regimento geral da Universidade, trazendo um novo comportamento disseminado no âmbito da UNESC: a empatia, que conectava todos com a visão dos “usuários” para a resolução de problemas.

Nas contribuições da Gestora B, é possível identificar que a premissa defendida pelo Gestor A também encontra sustentação. Para ela, o desenvolvimento de novas competências, tanto institucionais (processos) quanto técnicas (comportamentos nas pessoas), pode influenciar e ser influenciado pela integração com os setores da instituição.

Ela afirma que quanto maior e mais flexível for a integração entre as Pró-Reitorias e seus setores de apoio, as Unidades Acadêmicas e as Coordenações de Cursos, e o Setores-Chave de apoio, melhor é a

capacidade de resposta da Universidade às demandas internas e externas, o que gera uma qualidade que uma instituição sem autonomia precisa, que é a proatividade.

Para a Gestora B, essa integração, e a maior flexibilidade na relação entre os setores, ficou muito mais evidente após a adesão ao PROIES, pois a regulação se tornou mais severa em seus impactos. Segundo a gestora, as interferências do CPC e dos resultados das avaliações *in loco* desencadeadas pelo edital do PROIES traziam muitas novidades para a gestão da instituição que, segundo ela, não eram tão “fortes” com o Conselho Estadual.

A Gestora B destaca que tal fato trouxe a necessidade da instituição se articular em novos processos e demandou uma maior integração entre todos aqueles responsáveis pela gestão das estratégias e operações da Universidade. O PROIES trouxe um alinhamento estratégico para a UNESCO e, na visão da gestora, foi importante para unir as Pró-Reitorias, as Unidades Acadêmicas e os Setores-chave de apoio em projetos comuns.

Dessa forma, surgem processos que observam o que está previsto no PDI, nas políticas institucionais e, principalmente, nas entrelinhas da regulação, fato que insere os gestores em um percurso indutor da qualidade.

Para a Gestora B, tal fato aproximou os gestores, em todos os níveis, da avaliação institucional e de suas influências regulatórias e de supervisão. Houve maior preocupação com o ENADE, e por consequência com a gestão do CPC, e com a avaliação interna, embora na visão da gestora este aspecto ainda se configure em um grande desafio para a Universidade. Mesmo assim ela reconhece a importância da integração, da maior flexibilidade entre os setores e dos novos processos que surgem:

Isso também ficou muito evidente. Perder a autonomia trouxe uma necessidade de se articular melhor em suas atividades. O PROIES fez com que a gestão superior pudesse se integrar ainda mais e compreender a articulação entre as suas atividades. Devido ao alinhamento estratégico e a preocupação maior com a regulação, surgem movimentos que fazem com que os gestores se articulem ainda mais. Às vezes isso prejudica um pouco a dinâmica da instituição, devido à morosidade. Mas o fluxo do regimento passou a ser mais respeitado e se valorizou a atividade de

alguns setores. Os processos que articulam os setores são aqueles que integram melhor os setores com a estratégia da universidade e com a regulação. (Gestor B 2 [11] - 1).

Ainda para a Gestora B, além do desenvolvimento de novos processos, materializados em competências institucionais, o desenvolvimento de novos comportamentos nas pessoas, também considerados competências técnicas, foi possível graças à resultante do envolvimento e da integração de todos em prol dos novos objetivos institucionais.

Nesse sentido, ela ainda destaca que esse desenvolvimento de competências foi maior na medida em que a Universidade passou a se debruçar mais sobre seus projetos institucionais, valorizando o PDI e os PPCs como elementos base do processo de tomada de decisão. Para ela, de fato, houve o desenvolvimento de novas competências, o que foi importante para a integração entre toda a instituição:

A integração entre os setores demanda o conhecimento dos processos e algumas habilidades de relacionamento, principalmente pelo fato de que a Universidade tem sua pluralidade de funções. Isso trouxe comportamentos que pudessem ser melhor adequados aos gestores, fortalecendo suas relações com todos os instrumentos e princípios que surgiram do SINAES. Integrar os setores passava por isso também. (Gestor B 2 [12] - 1).

A Gestora B salienta que essa integração entre os setores ampliou a capacidade de relacionamento entre as pessoas e trouxe mais comprometimento. Segundo ela, eram duas competências necessárias há muito tempo para a Universidade, principalmente devido à pluralidade de suas funções.

Nas contribuições do Gestor C, também é possível identificar que é legítima a condição estabelecida pela quarta proposição relacional prevista nesta proposta de teoria. Para o gestor, o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Integração com os setores da instituição e, quanto maior for a flexibilidade entre esse envolvimento maior será a segurança jurídica das ações desenvolvidas no percurso do PROIES.

Devido ao perfil de sua atividade na instituição, o Gestor C salienta que é fundamental que as ações da Universidade se envolvam de segurança jurídica, pois o PROIES prevê o descredenciamento da UNESC, caso ocorra algum evento que possa ferir os preceitos regulatórios.

Na visão do gestor, a integração do PROIES com a regulação é tão forte que não é possível prever a atividade de gestão da Universidade ocorrendo de forma desconexa.

Na perspectiva das competências institucionais, caracterizadas em novos processos, o Gestor C destaca que essa ocorrência também promove uma maior discussão interna sobre as ações e sobre as projeções futuras, já que o PROIES determina um plano que faz a Universidade olhar para os próximos 15 anos:

Cabe à gestão superior dar as diretrizes para que cada setor possa se adequar melhor as suas demandas, com atribuições e a aplicação disso. Sem uma discussão interna, isso traz um resultado contrário ao que era esperado. Eu vejo isso como fundamental para mudar o procedimento que envolveu os setores inerentes, para que exista a abertura para isso também. Para que seja possível alavancar os resultados. (Gestor C 2 [11] - 1).

Sobre essas proposições, o gestor ainda destaca que alcançar os resultados previstos é questão de observância dos processos que surgiram e da segurança jurídica, culminando em uma capacidade de olhar o futuro de maneira mais coerente com a dinâmica da instituição, sem autonomia e em adesão ao PROIES.

Na visão do Gestor C ainda há o desenvolvimento de novas competências técnicas, determinando novos comportamentos nas pessoas e fortalecendo o diálogo entre elas, a interação entre todos os profissionais e o reconhecimento da importância de determinados papéis, que antes não eram tão evidentes devido à dinâmica da Universidade. Ele destaca que novos setores ganharam uma notoriedade maior e trouxe a valorização de alguns profissionais, sobretudo daqueles que se integraram melhor com o processo e daqueles que estudavam os movimentos que eram mais impactantes para a UNESC.

Nesse sentido, ele destaca que aqueles que se envolveram com os assuntos relacionados à gestão da avaliação institucional, à gestão da educação a distância - devido a esta modalidade se constituir em uma

fonte de recursos pouco explorada pela universidade - e à *compliance* se tornaram agentes importantes no sustento das ações da UNESCO.

Nesse sentido, o Gestor C traz como contribuições os seguintes aspectos:

A partir do momento que o diálogo se faz necessário, todos aqueles precisam desenvolver essa interação, fazendo com que cada um destes papéis reconheçam o trabalho do outro nesse processo até para o desenvolvimento da empatia, pois a gente se coloca um pouco no papel do outro para conhecer e caminhar para a melhoria de processo. (Gestor C 2 [12] - 1).

Este elemento mostra que as condições expostas pelo Gestor C ratificam a importância da integração, da flexibilidade e da relação consistente entre os responsáveis pela gestão e pelas operações da universidade, de maneira a consolidar uma estrutura que assegure a segurança jurídica e institucional de uma Universidade que, ao longo dos 15 anos de adesão ao PROIES, poderia se encontrar sem autonomia.

A partir da contribuição da Gestora D é possível perceber uma abordagem mais técnica e voltada para os preceitos do SINAES como base das atividades da Universidade. Devido a sua condição técnica, ela compreende a avaliação institucional como modelo que deve suportar a gestão de uma instituição como a UNESCO.

Na visão apresentada pela gestora, esse desenvolvimento é válido devido à necessidade de um maior envolvimento das Pós-Reitorias, das Unidades Acadêmicas e dos setores-chave de apoio e permite que a dinâmica determinada pelo SINAES possa ser observada.

A regulação se torna indutora da qualidade na instituição e seus indicadores passam a fazer parte do arcabouço das atividades de gestão dos coordenadores. Daí novos processos estratégicos surgem e novos projetos estratégicos ganham força, integrando os setores estratégicos da Universidade com a dinâmica prevista pelo planejamento.

Para a gestora, a principal resultante dessa integração, na perspectiva do desenvolvimento dos processos, é a construção de fluxos que permitam a convergência das ações institucionais com as ações determinadas pelo processo de avaliação *in loco*. Devido às avaliações que são desencadeadas pela adesão ao PROIES, a dinâmica exercida pelos avaliadores é considerada nos planos previstos pelos gestores, o que insere todos em um contexto em que os instrumentos de avaliação

se tornam a base de tudo. Para ela, inevitavelmente surgem novos processos.

Nesse sentido, ela ainda afirma que:

... eu vou usar o exemplo da própria visita in loco. Dos próprios instrumentos de avaliação externa. Porque se os setores não se conversam, não se alinham, as coisas não funcionam. É tudo uma rede, é nesse sentido que eu quero dizer, a avaliação não tem sentido se o planejamento não usa o resultado. Ter uma sala de aula não tem sentido se você não tem aluno e aí esse aluno precisa do suporte da biblioteca, da CENTAC, da secretaria acadêmica. É toda uma estrutura que tem que estar interligada. (Gestora D 2 [11] - 1).

Pelas contribuições da Gestora D, esse desenvolvimento de novos processos é aperfeiçoado pelo desenvolvimento de novas competências técnicas, concretizadas em novos comportamentos das pessoas. Para ela, tal fato ocorre devido à necessidade de articular os processos com resultados e fortalecer a maturidade da universidade em um percurso sem autonomia universitária. Devido ao novo fluxo de processos, a Gestora D afirma que as novas competências nas pessoas fazem com que os profissionais da universidade se envolvam em desafios cada vez mais arrojados, devido à maturidade proporcionada por este desenvolvimento.

A Gestora D ainda destaca que o desenvolvimento de novas competências ocorre na medida em que os novos processos trazem desafios que antes eram desconhecidos pela Universidade. A retirada da autonomia coloca a Universidade em um contexto altamente competitivo, semelhante ao das instituições isoladas que alteram constantemente suas estratégias competitivas.

A UNESCO, nesse sentido, se vê em um momento de indefinição e que necessita de um maior envolvimento daqueles que direcionam sua estratégia. Mesmo assim ela destaca que esse momento foi positivo, pois capacitou mais as pessoas e as inseriu em um novo ambiente em que a Universidade deveria ser o foco.

Em suas contribuições, ela destaca que há o desenvolvimento de novas competências técnicas nas pessoas:

Sim, principalmente se for para o aperfeiçoamento do processo. Pois se entende que uma determinada ação é boa, mas o resultado lá na frente não atinge ao almejado. Então você tem que avaliar todo o processo. Se você tem maturidade para verificar isso e aceitar que ele é bom, mas pode ser muito melhor, aí fica claro esse desenvolvimento. E foi o que aconteceu. O problema é quando há resistência em mudar aquilo que é costume. Eu penso que pode influenciar sim, de forma bem positiva. (Gestora D 2 [12] - 1).

Para a Gestora D, desde que não existam as interferências de influências, que na conjuntura do PROIES foram mínimas, o desenvolvimento de novos processos e de novas competências nas pessoas é um elemento que torna a UNESC uma instituição que pode estar à frente de seu tempo, tomando decisões que a colocam no patamar de referência, em se comparando com aquelas instituições que fazem parte do PROIES.

Por derradeiro, a visão da Gestora E também indica que o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela integração com os setores da instituição, promovendo maior conexão entre os setores na medida em que as competências, tanto institucionais quanto técnicas, forem o foco desse movimento. Para ela, a relação entre os setores aumenta com a adesão ao PROIES o que gera um engajamento nas Pró-Reitorias, nas Unidades Acadêmicas e nos setores-chave de apoio.

Pela avaliação da Gestora E, essa integração permitiu que a Universidade pudesse olhar para o futuro em um cenário que não parecia ser tão favorável. Ela destaca que o discurso da Reitoria sempre destacou a importância da adesão ao PROIES para a manutenção das atividades da instituição, o que sustentou o diálogo entre os setores e fez com que muitos abrissem mão de atividades que não eram estratégicas para exercer outras atividades que foram fundamentais para os processos da Universidade. Dessa forma, o fluxo de processos aumentou e trouxe novas ações que antes não eram tão valorizadas assim.

A Gestora E também afirma que houve um aumento no diálogo entre os setores e que foi encabeçado pelas Pró-Reitorias e Unidades Acadêmicas. Esses setores colocaram os demais apoiadores, tais como o Setor de Avaliação Institucional, o Setor de Planejamento e a Procuradoria Jurídica, em evidência e como responsáveis pelas principais orientações de curto, médio e longo prazo.

Na perspectiva das competências técnicas, a Gestora E destaca que a integração entre os setores da instituição, de maneira flexível e dinâmica, também proporcionou aprendizado nas pessoas e melhorou seus comportamentos. Para ela, todos aqueles que foram impactados pelo PROIES se preocuparam em aprender mais sobre suas funções e principalmente sobre as novas atividades que surgiram, pois a preocupação com o sucesso das ações era geral.

Uma evidência destacada pela Gestora E é o fato de que esse envolvimento foi desencadeado por uma outra forte influência que foi proporcionada pela adesão ao PROIES. O SINAES, e todo o arcabouço de princípios que o envolve, fez com que as pessoas pudessem se preocupar mais com a avaliação por causa do impacto social dos resultados e, de uma forma mais latente, pelo impacto no contexto interno da Universidade.

A gestora salienta que o SINAES valorizou a avaliação e os gestores foram incluídos nesse circuito para aprender a dinâmica do sistema, de modo que pudessem evitar qualquer tipo de constrangimento devido a desvios nos atos regulatórios dos cursos.

Nesse sentido, ela destaca que “pelo que os gestores trouxeram até nós, houve uma preocupação geral. Todo mundo ficou meio alarmado. O MEC existe. Houve um certo medo, preocupação por parte das pessoas. Querendo ou não é o normal”. (Gestora E 2 [12] - 1).

A partir desse panorama proporcionado pela visão dos Gestores, é possível identificar que a quarta proposição relacional é legitimada nos dados, sendo que o melhor arranjo que define a proposta é o que está previsto na Prop4/Cond1. Em todas as contribuições dos gestores é possível identificar que o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Integração com os setores da instituição e proporciona um envolvimento maior e mais flexível entre as Pró-Reitorias, as Unidades Acadêmicas e os setores-chave de apoio.

Portanto, a integração entre as Pró-Reitorias é flexível, a integração entre as unidades acadêmicas é flexível e a integração entre os setores-chave de apoio é flexível, e, sob a orientação do que apresentam os gestores, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo e permite que a UNESC se posicione de maneira mais competitiva em um contexto de ausência de autonomia universitária.

### 7.1.5 A quinta proposição relacional

A quinta proposição relacional indica que podem existir relações entre a articulação com os órgãos externos à universidade e o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES. Suas variações dimensionais estão estabelecidas em “muito dinâmica” e “pouco dinâmica”, considerando os movimentos que podem ocorrer em torno destes agentes. A proposição é materializada na seguinte sentença: **“O desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Articulação com os órgãos externos”**.

O quadro 16, a seguir, apresenta uma visão geral da proposição.

Categorias						
Configurações	Articulação com os órgãos externos				Desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES	
	Com o MEC e suas secretarias	Com o INEP e suas diretorias	Com o CEE/SC	Com os órgãos de classe da educação superior	Institucionais	Técnicas
Prop5/Cond1	+	+	+	+	+	+
Prop5/Cond2	+	+	+	-	+	+
Prop5/Cond3	+	+	-	-	+	+
Prop5/Cond4	+	-	-	-	-	-
Prop5/Cond5	+	-	+	+	-	+
Prop5/Cond6	-	+	-	+	-	-
Prop6/Cond7	-	-	-	-	-	-

Quadro 16: Proposição relacional 5

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A seguir, as condições desta proposição seguem descritas:

- **Prop5/Cond1:** Quando a articulação com o MEC (e suas secretarias), com o INEP (e suas diretorias), com o CEE/SC e com os órgãos de classe da educação superior é muito dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo;

- **Prop5/Cond2:** Quando a articulação com o MEC (e suas secretarias), com o INEP (e suas diretorias) e com o CEE/SC é muito dinâmica, e com os órgãos de classe da educação superior é pouco dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo;
- **Prop5/Cond3:** Quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) e com o INEP (e suas diretorias) é muito dinâmica, e com o CEE/SC e os órgãos de classe da educação superior é pouco dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo;
- **Prop5/Cond4:** Quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) é muito dinâmica, mas com o INEP (e suas diretorias), com o CEE/SC e com os órgãos de classe da educação superior é pouco dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é reativo;
- **Prop5/Cond5:** Quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) é muito dinâmica, com o INEP (e suas diretorias) é pouco dinâmica, com o CEE/SC e com os órgãos de classe da educação superior é muito dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais, a partir do PROIES, é reativo e o de novas competências técnicas é proativo;
- **Prop5/Cond6:** Quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) é pouco dinâmica, com o INEP (e suas diretorias) é muito dinâmica, com o CEE/SC é pouco dinâmica e com os órgãos de classe da educação superior é muito dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é reativo;
- **Prop5/Cond7:** Quando a articulação com o MEC (e suas secretarias), com o INEP (e suas diretorias), com o CEE/SC e com os órgãos de classe da educação superior é pouco dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é reativo.

A partir do que é apresentado, os resultados da pesquisa mostram que a evidência das relações aponta para o fato de que o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela articulação com os órgãos externos. Por meio dos dados que emergiram, os órgãos externos que se envolvem com as condições institucionais da Universidade possuem representatividade nacional e estadual, sendo que os principais são o Ministério da Educação (MEC), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e o Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina (CEE/SC).

Na visão do Gestor A, é possível identificar que quando há um dinamismo caracterizado nessa relação com os órgãos externos há a possibilidade do desenvolvimento de competências institucionais e técnicas de maneira proativa, permitindo que a Universidade consiga desenvolver um nível de relação com os órgãos externos que permita dialogar com propriedade sobre suas condições institucionais.

Entretanto, o Gestor considera que há uma alteração no quadro destas relações devido à migração para o Sistema Federal, advinda da adesão ao PROIES, que suprime da relação com o Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina.

Para ele, essas relações fortalecem o desenvolvimento das competências institucionais da Universidade, pois, a partir da adesão ao PROIES, proporcionaram a construção de laços profícuos e de troca de informações, orientando a gestão e auxiliando a tomada de decisão relacionada com o fluxo de regulação. Segundo as suas contribuições, a partir da adesão ao PROIES a Universidade passou a olhar de maneira mais ativa para a regulação em um contato diário com o MEC.

O Gestor A, nesse sentido, afirma que a mudança dos padrões relacionados com a regulação fortaleceu a relação com o INEP, já que o setor responsável pela avaliação institucional passou a manter relações constantes com o instituto, devido à necessidade de se compreender o fluxo que envolvia a avaliação *in loco*.

Contudo, o Gestor destaca que a relação com o CEE/SC não foi um elemento considerado como indutor do desenvolvimento de novas competências institucionais. Para ele, enquanto as relações com o MEC e com o INEP contribuía para o fortalecimento de novos processos, sobretudo aqueles que eram relacionados com a avaliação externa, as relações com o Conselho não tinham mais sentido devido ao próprio processo de regulação. Nesse sentido, ele destaca que não havia nada a mais para resolver em nível estadual e, por tal fato, as relações com este órgão não eram mais necessárias.

No que se refere às competências técnicas, o Gestor A também concorda que a articulação com o MEC e com o INEP foi fonte para o desenvolvimento de novos comportamentos nas pessoas, já que esse tipo de relação demandava o entendimento e a utilização de uma linguagem mais técnica, que muitas vezes estava profundamente alinhada com os princípios da regulação na educação superior.

Essa nova linguagem também ensejava a aplicação de uma série de novos conhecimentos e habilidades, entre elas a capacidade de compreender e interpretar a legislação e a habilidade de se relacionar de maneira técnica com os analistas de Brasília e de operar os sistemas informatizados que faziam parte de todo o fluxo regulatório.

Desse modo, o arranjo que melhor descreve tal posicionamento é aquele que se prevê na Prop5/Cond3, que evidencia o fato de que quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) e com o INEP (e suas diretorias) é muito dinâmica, e com o CEE/SC e os órgãos de classe da educação superior é pouco dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo.

Para a Gestora B, as relações externas da Universidade se alteram com profundidade na medida em que se opta pela adesão ao PROIES. Na visão da Gestora, a UNESCO se viu em um caminho em que a construção de novos fluxos foi necessária para o desenvolvimento de uma série de novos processos.

Para a Gestora B, o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Articulação com os órgãos externos, sendo que essa relação tem vínculo direto com o desenvolvimento de novas competências institucionais. Para ela, a relação com o MEC e com o INEP alterou os fluxos processuais da Universidade e contribuiu para que novas articulações internas entre os setores pudessem surgir.

De acordo com a Gestora, os novos processos surgem na medida em que essa relação com as entidades regulatórias orienta a construção de comissões institucionais para a guarda de novas atividades. Como exemplo, ela destaca a comissão que se formou para gerenciar a adesão ao PROIES e que ainda desenvolve atividades no âmbito institucional.

Contudo, ela faz menção à ACAFE, evidenciando que tal relação permanece a mesma em função de uma condição política, mas na perspectiva da efetividade técnica ela ainda pode melhorar, sobretudo no que se refere ao PROIES. Ela ainda destaca que essa relação

contribui para o desenvolvimento de novos processos, mas também considera que:

Sim, talvez em partes. Pois devido aos processos estabelecidos pelo PROIES, a Universidade foi obrigada a criar fluxos de relacionamento com os órgãos reguladores, mas principalmente com o MEC e com o INEP. O CEE/SC, na perspectiva das operações da universidade, pouco pode colaborar nesse sentido, mas no aspecto político ele ainda nos ajuda. Com a ACAFE a relação permanece a mesma, e até um pouco menos efetiva, com os órgãos de classe nada mudou, até porque a Universidade nunca se envolveu profundamente com eles. Mas com o INEP e com o MEC, com toda a certeza. Sobretudo por meio do SEAI, pelo sistema eletrônico de fluxo de processo, essas relações foram intensificadas. Dessa forma, devido à migração, essa relação se fortaleceu bastante, pois é no INEP e no MEC que as dúvidas são dirimidas. (Gestora B 2 [13] - 1).

Na perspectiva das competências técnicas, a Gestora B também concorda que a relação com o MEC e com o INEP fortaleceu o desenvolvimento de novas habilidades e de novos conhecimentos nas pessoas, principalmente nos gestores e coordenadores de curso.

Para ela, com o PROIES os coordenadores, principalmente, foram incitados a buscar maior alinhamento de suas ações com os princípios da regulação determinados pelo SINAES, orientando a busca por conhecimento sobre avaliação institucional. Segundo ela, diversas capacitações interagiram com a formação continuada da Universidade, pois esses agentes necessitavam de orientações.

Para a Gestora B, essas novas relações tinham a condição de desenvolver ações que permitissem uma atividade coerente com as demandas do segmento da educação superior. O desenvolvimento de novos comportamentos nos gestores tornou a gestão dos cursos mais ativa e orientada para resultados, fortalecendo o critério técnico no momento da tomada de decisão.

Embora determinasse uma forte mudança cultural, para a Gestora B o desenvolvimento de novas competências técnicas foi coerente com os processos que surgiram e envolveu uma série de novos

fluxos e comissões constituídas para operacionalizar as condições que surgiram a partir da adesão ao PROIES. Ela ainda destaca que:

... as pessoas foram incitadas a consultar o setor que pudesse resolver as principais dúvidas do Setor. Isso fez com que os gestores pudessem se preocupar um pouco mais com o cuidado das informações e das decisões, tornando-as cada vez mais alinhadas com as demandas da educação superior. Neste caso, os principais comportamentos foram aqueles relacionados com a pesquisa para a tomada de decisão. (Gestora B 2 [14] - 1).

O Gestor C destaca que o fortalecimento das relações com os órgãos federais é uma questão de qualidade, pois estar perto de quem orienta o processo avaliativo é um fator que determina a competitividade do processo e permite a construção de fluxos que determinem a observância de um modelo adequado a uma Universidade que aderiu ao PROIES.

Para ele, o desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela articulação com os órgãos externos, desde que se torne possível atender as demandas externas advindas do PROIES. Essa articulação, de acordo com o Gestor, deve surgir de um movimento que indique possibilidades de melhoria e o desenvolvimento de uma ação proativa, fortalecendo processos relacionados com a avaliação.

Na visão do Gestor C, apenas a relação com o MEC e com o INEP deve ser considerada. Ele destaca que foram esses dois órgãos que permitiram o desenvolvimento de novos processos na instituição, sendo que foi por causa deles que ocorre a junção de setores e a constituição de novas comissões no momento da adesão ao PROIES.

Na perspectiva das competências técnicas, o Gestor C salienta que tudo o que se desenvolveu no período de adesão, relacionado a novos fluxos e novos processos, surge do vínculo ativo que se constituiu entre a UNESCO, o MEC e o INEP. As relações com a ACAFE se mantêm, devido às condições políticas envolvidas, mas sem qualquer tipo de conotação técnica, o que fortalece ainda mais os órgãos federais e diminui a participação do CEE/SC, já que a Universidade, desde a adesão, é regulada pelo sistema federal.

Nesse sentido, o Gestor C destaca que a adesão ao PROIES fortaleceu uma série de atribuições no âmbito do curso, dentre elas uma

maior aderência com aspectos que antes não eram considerados. Ele ainda destaca que o desenvolvimento de novas competências trouxe alguns benefícios, entre eles os seguintes:

Na elaboração de questões para o ENADE, de acompanhar mais de perto esse funcionamento, de se fazer mais presente dentro dos órgãos de classe. Não sei se tem uma relação direta ou indireta, mas eu percebo isso de uma forma muito mais sistemática agora, nos últimos anos, com um acompanhamento maior e uma interação maior com esses órgãos. Então sim. Eu vejo que sim. (Gestor C 2 [14] - 1).

A Gestora D traz uma abordagem mais técnica e destaca que o desenvolvimento de novas competências, tanto institucionais como técnicas, influencia e pode ser influenciado pela articulação com os órgãos externos a Universidade. Para ela, a adesão ao PROIES ampliou as relações institucionais e permitiu que a UNESCO pudesse estabelecer novos fluxos de processos pela necessidade de rever suas atividades regulatórias.

Devido à maior participação dos órgãos federais nesse processo, a Gestora D destaca que foi necessária a construção de uma série de novos canais para ampliar a comunicação entre o MEC e a Universidade. Entretanto, para ela, as relações com o CEE/SC perdem em efetividade e as relações com a ACADE se mantêm por condições políticas, sem interferências no desenvolvimento ativo de competências.

Segundo ela afirma, os novos processos que surgiram orientaram a gestão acadêmica na instituição e promoveram a integração das pessoas responsáveis pelas decisões institucionais. A partir da adesão e do fortalecimento das relações com o MEC e com o INEP, tendo como pano de fundo a regulação, surgem reuniões de sensibilização sobre a avaliação e atividades anuais de preparação para o ENADE e o CPC. A partir dessa relação a Universidade fortalece seus fluxos de comunicação, abrindo espaço para a socialização dos resultados da avaliação e proporcionando um diálogo maior com os envolvidos no processo.

De acordo com a Gestora D, há o desenvolvimento de novas competências institucionais, já que a Universidade se vê na condição de replicar os fluxos processuais dos órgãos externos para suas atividades

internas, tendo como base o que era desenvolvido pelo MEC e pelo INEP. Ela ainda destaca que:

Sim, com certeza, antes, junto com o conselho estadual já havia articulação, só mudou os atores, no caso. Então foi um pouco mais complicado, porque o deslocamento não é só até Florianópolis, é até Brasília, mas existe essa articulação e alguns membros de órgãos, no caso o INEP, eles são extremamente acessíveis, em dirimir dúvidas, e as vezes até pelos meios de comunicação que você tem acesso. A gente utiliza os canais, como e-mail, demandas, etc. (Gestor D 2 [13] - 1).

Nesse sentido, a Gestora D ainda salienta que as novas competências institucionais que surgiram contribuíram para aumentar a capacidade de comunicação das equipes envolvidas com as atividades orientadas pelo PROIES. Entre elas, a gestora destaca a capacidade de organizar melhor as documentações, a capacidade de compreender a burocracia relacionada com o processo de avaliação e a capacidade de atuar em um contexto de incertezas, tornando as equipes cada vez mais dinâmicas e proativas.

No que se refere às competências técnicas, traduzidas em comportamentos das pessoas, a Gestora D destaca que a articulação com os órgãos externos facilitou o envolvimento dos coordenadores, e de suas equipes, com o processo de regulação proveniente do SINAES. Para ela, as novas competências técnicas surgem da necessidade de se conhecer melhor o sistema de avaliação para encaminhar as ações necessárias para observar o que determina o PROIES. Os coordenadores, na visão dela, foram incluídos em uma sistemática de desenvolvimento constante, onde o estudo do SINAES passou a ser cotidiano.

A Gestora D ainda destaca que as novas competências técnicas que surgiram influenciaram, inclusive, o processo político no âmbito dos cursos. Para ela, as propostas dos candidatos a coordenação de curso passaram a se sustentar de elementos relacionados com o SINAES, baseando-as em resultados de avaliações que eram orientados pelos órgãos federais de regulação.

Já para a Gestora E, identifica-se que a premissa básica defendida até aqui também é legítima, já que o desenvolvimento de novas competências, tanto institucionais quanto técnicas, influencia e pode ser influenciada pela articulação com os órgãos externos. Contudo,

assim como os demais gestores, ela destaca que essa condição só é válida para os órgãos reguladores na esfera federal. A ampliação das articulações com o MEC e o INEP foi substancial para o fortalecimento da adesão ao PROIES e para o desenvolvimento de uma cultura voltada para o processo de avaliação.

Ela afirma um aspecto que indiretamente foi citado nas contribuições dos demais gestores. A relação com os órgãos de classe pouco interferiu nesse processo, pois essas relações só tinham um caráter político-ideológico e quase nunca contribuíam do ponto de vista técnico.

Segundo ela, os órgãos de classe, tal como a própria ACAFE, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e tantos outros, não trouxeram benefícios no entendimento dos fluxos necessários para se atender às demandas do PROIES.

Para a gestora, eram essas as relações que reordenaram diversos processos na instituição. Segundo ela, desde a CPA até os setores responsáveis pelas matrículas foram impactados, devido à necessidade de se inserir as questões regulatórias em todas as atividades da instituição. Nada mais acontecia sem um olhar para o SINAES, que influenciava todas as decisões na instituição, mesmo que de maneira indireta.

Em consonância com os novos processos, a Gestora E também afirma que a relação com o MEC e com o INEP demandou novas competências técnicas, que inserem os diretores das Unidades Acadêmicas, os coordenadores de Ensino e os coordenadores de Curso na trilha da avaliação do SINAES. Devido aos novos processos que surgiam, principalmente aqueles atrelados à avaliação e à valorização das ações do NDE, esses agentes foram inseridos em uma dinâmica onde o estudo das diretrizes do SINAES e da avaliação passou a ser constante.

Segundo a Gestora E, semestralmente era possível identificar eventos na formação continuada que tinham o objetivo de fortalecer os conhecimentos sobre a avaliação e suas tendências, discutindo também as habilidades que os gestores deveriam desenvolver para contribuir com a construção de uma cultura de avaliação.

No que se refere ao desenvolvimento de novas competências técnicas, caracterizadas como novos comportamentos nos gestores, a Gestora E afirma que a relação com o MEC e com o INEP trouxe o entendimento para os coordenadores de que a sustentabilidade era um princípio a ser observado no curso.

Sob a ótica das condições apresentadas pelos gestores, é possível identificar que a proposição relacional é legitimada pelos dados que emergiram e o arranjo que melhor configura as relações pode ser encontrado na perspectiva proposta pela Prop5/Cond3. Pela contribuição proposta pelos gestores, identifica-se que o desenvolvimento de novas competências, tanto institucionais quanto técnicas, influencia e pode ser influenciado pela articulação com os órgãos externos, mais especificamente o MEC e o INEP.

Destarte, sobretudo na relação com o MEC e o INEP, é possível identificar que o arranjo proposto na Prop5/Cond3 destaca que quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) e com o INEP (e suas diretorias) é muito dinâmica, e com o CEE/SC e os órgãos de classe da educação superior é pouco dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo.

### **7.1.6 A perspectiva da teoria**

Pela aderência entre as proposições relacionais, torna-se possível estabelecer uma perspectiva em que a teoria possa ser aplicada, de modo que os desdobramentos da regulação em uma Universidade que aderiu ao PROIES possam ser compreendidos, considerando a hipótese fundamental que foi proposta. Nesse sentido, a perspectiva que se apresenta caracteriza a conjuntura real em que a teoria encontra sustentação, fortalecendo suas relações e permitindo que o contexto do estudo possa ser plenamente compreendido. A perspectiva pode ser estabelecida da seguinte forma:

Quando o envolvimento dos gestores institucionais, coordenadores de curso e equipes de apoio é muito intenso, quando há maior transparência e racionalidade, quando a gestão do PDI, dos PPCs e dos indicadores de qualidade é adequada, quando a integração entre as Pró-Reitorias, as Unidades Acadêmicas e os Setores-Chave de apoio é flexível e quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) e com o INEP (e suas diretorias) é muito dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo.

Pela relação das proposições, é possível identificar a convergências que permitem avançar na construção da teoria sobre os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária que

aderiu ao PROIES, tendo como base a visão de Strauss e Corbin (2008). Eles indicam a necessidade de se conhecer as condições pelas quais há a variação dimensional em cada proposição relacional para que seja possível compreender o movimento do esquema teórico proposto. Nesse sentido, a conexão entre as cinco categorias foi estabelecida pelas cinco proposições estabelecidas, de maneira a permitir a validação do arcabouço relacional proposto a partir dos dados.

Na próxima seção, buscar-se-á explorar a categoria central, na qual seja possível definir os mecanismos de ação/interação da proposta.



## **7 O PROCESSO CENTRAL DA TEORIA: O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS NA UNESC A PARTIR DA ADESÃO AO PROIES**

Com a descrição dos elementos que constituem as proposições relacionais da teoria, ilustradas nas construções estabelecidas até aqui, é fundamental discutir o processo central da proposta, considerando a possibilidade de sustentar as consequências e as convergências deste aspecto com as demais proposições. Nesse sentido, esta seção busca explorar o processo central ora proposto, considerando-o como sendo o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas na UNESC, a partir da adesão ao PROIES, o que consolida o quarto objetivo específico deste estudo.

Caracterizado como o processo central, a partir dos dados que emergiram, o processo de desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas na UNESC, caracterizadas como institucionais (processos) e técnicas (comportamentos **das** pessoas), ocorre em meio a um conjunto de ações que promovem o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes institucionais e nos indivíduos, que sob a ótica da teoria tem seu movimento estabelecido nas categorias e proposições relacionais apresentadas.

De acordo com Strauss e Corbin (2008), o processo central da teoria é como “música”, englobando uma série de sequências evolutivas em um enredo que materializa um quadro situacional. Por tal fato, considerando esse pressuposto, importa destacar que o movimento da categoria central é determinado por ações que fluem a partir do movimento das categorias, propriedades e dimensões da teoria, que resultam na condição proposta pelo esquema teórico.

Sob a ótica de Strauss e Corbin (2008), é possível identificar que essa descrição é um caminho natural da teoria, devido ao movimento das proposições relacionais no contexto de estudo. Ela reflete a lente do pesquisador a partir das interações que ocorreram ao longo da “emergência” dos dados, considerando a dinâmica do campo em que a investigação ocorreu, materializando condições que demonstram a capacidade de resposta dos grupos envolvidos no processo social em estudo.

Nesse sentido, os autores ainda destacam que o processo central apresenta as estratégias e rotinas, os formatos, os ritmos e os compassos que apresentam as mudanças condicionais e as interações que criam um novo contexto, neste caso motivado pela adesão ao PROIES.

Por esta ótica, esta seção traz um arcabouço organizado de elementos que são as bases da teoria, pois retratam os acontecimentos que suportaram a ocorrência das condições relacionais estabelecidas na categoria central, apresentando os movimentos que dão fundamento aos fatos históricos estabelecidos na teoria.

Entretanto, tais elementos não são herméticos, mas interagem na dinâmica proposta pelo contexto da pesquisa, no qual se faz pertinente a análise sequencial das interações para que a teoria tenha sentido e os processos possam descrever algo.

Dentro desse cenário, a seguir apresentam-se as considerações centrais relacionadas com o processo de desenvolvimento de competências, em que tal aspecto é categorizado devido à possibilidade de agrupar elementos comuns. Na sequência, a descrição é apresentada de modo que possa se constituir um paradigma que sustente a proposição da teoria apresentada.

## 7.1 O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS COMO PROCESSO

Para Strauss e Corbin (2008), há uma série de indagações que necessitam de resposta na medida em que a construção da teoria evolui e sua categoria central emerge a partir dos dados. Os principais elementos despontam como sendo aqueles que podem proporcionar um melhor entendimento das relações estabelecidas na teoria, em que se destacam o conjunto das interações e as possibilidades de agrupá-las para que proporcionem a compreensão do movimento das relações.

A partir do que foi identificado, resta importante adotar um conceito de competência que possa abarcar o que os dados apresentam, em virtude das relações propostas pelas categorias. Nesse sentido, adota-se o conceito de Carbone et.al. (2008), tendo as competências como resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa no processo de aprendizagem. Este conceito é ancorado em Le Boterf (1999), já que as competências se baseiam no interesse das pessoas em aprender e aplicar o conhecimento no ambiente de trabalho de acordo com as oportunidades preconizadas pela empresa.

Sob esses pressupostos, considerando o desenvolvimento de competências como a categoria (processo) central desta teoria, busca-se a descrição das competências desenvolvidas em elementos que permitam compreendê-las na perspectiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes, tanto na conjuntura institucional quanto técnica, que podem ser individuais e organizacionais.

Nesse sentido, os autores destacam que o processo central é a linha que sustenta o estudo, apresentando as perspectivas que orientam os acontecimentos que devem estar articulados com a problemática elencada. É, portanto, o processo central a parte vital da teoria, representando a essência do movimento de interação das proposições, que dá forma ao ritmo, sustenta a proposição teórica e que permite o entendimento do movimento da teoria.

Amparado nestes pressupostos, considerando o Desenvolvimento de novas competências como a categoria central da teoria substantiva sobre os desdobramentos da regulação em uma universidade comunitária que aderiu ao PROIES, seguem os processos complementares descritos de modo que seja possível compreender suas variações, tanto do ponto de vista institucional como técnico, na perspectiva processual ou comportamental, consolidando as proposições já identificadas no capítulo anterior.

O quadro 17 apresenta uma visão geral do desenvolvimento de novas competências como processo, considerando a relação com as proposições relacionais de maneira a caracterizar os movimentos determinados pela teoria no contexto da Universidade

<b>Desenvolvimento de novas competências</b>			
Planejamento			
Prop1	Institucionais (Processos)	Articulação com o SINAES	Envolvimento dos gestores
			Envolvimento dos coordenadores de curso
	Técnicas (Comportamentos)		Envolvimento das equipes de apoio
Gestão			
Prop2	Institucionais (Processos)	Profissionalização da Gestão	Transparência
	Técnicas (Comportamentos)		Racionalidade
Consolidação			
Prop3	Institucionais (Processos)	Orientação para projetos institucionais	Gestão do PDI
			Gestão dos PPCs
	Técnicas (Comportamentos)		Gestão dos indicadores
Prop4	Institucionais (Processos)	Integração entre os setores da instituição	Pró-Reitorias
			Unidades acadêmicas
	Técnicas (Comportamentos)		Setores-chave de apoio

Avaliação			
Prop5	Institucionais (Processos)	Articulação com os órgãos externos	Com o MEC e suas secretarias
	Técnicas (Comportamentos)		Com o INEP e suas diretorias
			Com o CEE/SC
			Com os órgãos de classe da educação superior
<b>PROIES: UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE</b>			

Quadro 17: O Processo central em articulação com os desdobramentos da regulação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Pelo exposto no quadro 17, é possível perceber o movimento da categoria central em articulação com as proposições elencadas pela teoria, alinhadas aos desdobramentos da regulação na conjuntura em estudo. Nesse sentido, surgem quatro subprocessos que dão consistência ao processo central, guardando relação com a categoria central e com as demais proposições da teoria. Dessa forma, o planejamento, a gestão, a consolidação e a avaliação se constituem como resultante do movimento dentro do processo de desenvolvimento de novas competências na UNESC, em virtude da adesão ao PROIES.

Na fase de Planejamento é onde a categoria central se relaciona com a proposição relacional “Prop1”, determinando o desenvolvimento de novas competências, institucionais (processos) e técnicas (comportamento nas pessoas), que orientaram o processo de adesão ao PROIES, permitindo que o primeiro movimento oriundo da regulação pudesse emergir. Nele, o principal pressuposto defendido foi a observância dos critérios estabelecidos no marco legal da educação superior para o segmento privado, em instituições sem autonomia.

O envolvimento das equipes, dos gestores e coordenadores com as premissas da avaliação institucional tornou-se preponderante para a compreensão das diretrizes necessárias para um novo momento da

gestão institucional, em que havia a necessidade da valorização da autoavaliação, da avaliação externa e da imersão ao conjunto consistente de leis e de normas que regulam este segmento educacional.

Já na fase de Gestão, considerando o gerenciamento da adesão, a categoria central se movimenta no sentido de orientar a profissionalização da gestão, no momento em que a resultante do desenvolvimento de novas competências é a transparência e a racionalidade.

Nesse sentido, em articulação com a “Prop2”, surge o segundo movimento, relacionado à adoção de práticas de *compliance*, na medida em que se torna necessária a prestação de contas sobre oferta de bolsas e um maior controle na gestão dos recursos institucionais.

Em se considerando a maturidade do processo, a Consolidação da Adesão articula a “Prop3” e “Prop4” com a categoria central, indicando a fase do processo em que há dois importantes aspectos articulados com a gestão do PROIES. Em função dos critérios estabelecidos para as instituições que participam do programa, foi preponderante o movimento institucional para a gestão da qualidade, por meio da gestão do PDI, dos Projetos Pedagógicos e dos Indicadores de Qualidade da Educação Superior, previstos nos instrumentos normativos.

O terceiro e o quarto destaques se materializam, respectivamente, na medida em que há um cuidado com a gestão dos elementos que promovem a qualidade na gestão acadêmica da Universidade, e na medida em que o envolvimento dos setores é maior, integrando todo o suporte estratégico da instituição com os movimentos produzidos pelo PROIES.

Dessa forma, consolidar a adesão demandaria critérios claros, atrelados à avaliação da qualidade e à gestão dos elementos que a suportam, e da convergência entre os setores que eram responsáveis por coordenar a estratégia institucional, delimitada em um novo PDI e em um plano de reestruturação institucional.

Consolidando o movimento da categoria central, em articulação com a “Prop5”, surge o processo de avaliação da adesão, no momento em que há uma maior articulação com os órgãos externos, mais especificamente com o INEP e com o MEC, tal como está previsto nas condições estabelecidas na proposição relacional em destaque.

A partir do exposto, nas próximas subseções cada uma destas fases, que se constituem em subprocessos que se alinham com a categoria central e a ela dão movimento, serão destacadas a partir do que

emergiu dos dados, considerando também os desdobramentos da regulação em um contexto de adesão ao PROIES.

### 7.1.1 No Planejamento da adesão

Na intenção de elucidar os fenômenos que compõem o processo central da teoria, tendo como base os dados, a fase do “Planejamento da adesão” inicia o movimento de desenvolvimento de novas competências, comportando o conjunto de atividades que permitem com que os gestores pudessem atuar com precisão no controle e no acompanhamento das ações necessárias para a adesão ao PROIES.

As ações que materializam este elemento constituinte do processo central, amparando o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, explicitam o caminho inicial que norteou as escolhas das ações e as decisões que orientaram o processo de adesão, articuladas à regulação e que deu origem a um dos movimentos norteadores do esquema teórico.

O primeiro surge na medida em que o desenvolvimento de novas competências, institucionais e técnicas, ocorreu mediante um movimento de articulação das ações institucionais com os princípios do SINAES, já que essa era uma condição *sine qua non* da adesão ao PROIES. Tal como destacado na estrutura desta tese, a adesão ao programa ensejava a manutenção dos indicadores de qualidade em conceitos alinhados aos referenciais mínimos de qualidade e, quando possível, acima destes patamares.

Sob esse panorama, o subprocesso de “Planejamento da adesão” ensejou o cuidado com alguns elementos que se relacionavam diretamente com o que é previsto na “Prop1”, já que ele foi diretamente influenciado por etapas que preconizavam a articulação com o SINAES. Os movimentos que caracterizam essa parte do processo se apresentam da seguinte forma:

- **A migração para o sistema federal:** Esta era a pré-condição essencial para a adesão, visto que a regulação das instituições que aderiram ao PROIES ficava sob a responsabilidade do Ministério da Educação, e não mais do Conselho Estadual da Educação de Santa Catarina. Esse processo aproximou a Universidade da avaliação institucional a partir dos preceitos propostos pelo MEC para uma instituição sem autonomia. Devido à proposta do Edital que estabeleceu a dinâmica do PROIES, a UNESC escolheu a migração e a entrega de

sua autonomia para o resgate de uma condição institucional que permitisse a continuidade de sua expansão.

- **Diagnóstico dos atos regulatórios da Universidade:** Tal processo se faria necessário para que fosse possível dimensionar o *status* atual dos cursos que comporiam o protocolo de migração. O Edital que orientou a adesão ao PROIES previa que os atos regulatórios deveriam ser renovados e/ou emitidos, no caso de autorização ou reconhecimento de cursos, pelas vias estabelecidas na Portaria Normativa Nº 23, de 29 de dezembro de 2010, tendo como principal órgão norteador a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES). Neste diagnóstico, as equipes de setores estratégicos envolvidos com as operações da migração atuaram para resgatar os registros históricos dos cursos e da Universidade, para que os processos pudessem ser construídos e o sistema e-MEC pudesse ser devidamente alimentado para orientar a avaliação *in loco* que deveria ocorrer;
- **Planejamento dos Protocolos dos novos atos regulatórios no sistema e-MEC:** A força de trabalho coordenada pela comissão que orientou o processo de migração foi a responsável por conduzir as discussões aplicadas à compreensão da complexidade e do manuseio do sistema e-MEC. Dessa forma, o planejamento dos protocolos necessários foi compartilhado com os Coordenadores de Curso, devido à necessidade de revisão e/ou reconstrução dos projetos pedagógicos. As operações de inserção e gestão do sistema ficaram sob a responsabilidade do Setor de Avaliação Institucional, responsável pela atribuição de gerenciar os atos regulatórios e colaborar com os coordenadores, sensibilizando-os sobre uma nova atribuição, a partir do PROIES. Essa atribuição estava relacionada com o controle e acompanhamento destes novos atos regulatórios, que a partir de agora ocorreria sob uma forte orientação do ENADE e, por consequência, do CPC;

- **Revisão e/ou reconstrução dos projetos pedagógicos alinhados ao instrumento de avaliação:** Os protocolos firmados no sistema e-MEC demandariam uma série de avaliações *in loco*, principalmente para os atos de renovação de reconhecimento. Dessa forma, uma profunda revisão da estrutura dos PPCs foi desencadeada, suportada pela Pró-Reitoria de Graduação e pelo Setor de Avaliação Institucional, responsáveis por estabelecer padrões e textos institucionais que pudessem nortear este processo. Nesta fase de Planejamento da adesão, ambos os setores construíram uma série de instrumentos normativos institucionais, que orientavam a atividade dos coordenadores de curso.
- **A valorização da avaliação interna:** Ao aproximar a universidade de instituição isolada, sem autonomia, o PROIES faz com que a autoavaliação se torne um princípio a ser ainda mais valorizado no contexto da instituição. Embora já exista uma experiência de 20 anos nesse processo, o PROIES faz com que a autoavaliação se torne um instrumento indutor de práticas de gestão, fortalecendo a utilização dos relatórios e induzindo a construção de uma cultura de avaliação. Essa valorização introduziu os coordenadores de curso, em conjunto com os demais gestores institucionais, em um movimento de estudos sobre a utilização dos resultados da avaliação e dos instrumentos de avaliação como elementos norteadores dos projetos institucionais.

Estes elementos sustentaram a fase de planejamento da adesão e permitiram as condições para que a adesão ao PROIES pudesse ocorrer com a segurança requerida por uma instituição do porte da UNESC. Os excertos a seguir demonstram tal aspecto:

Eu sempre tive essa tranquilidade de que a gente poderia ir pra lá e isso não seria ruim, seria melhor, porque a gente seria reconhecido no país inteiro e viria gente de fora para as bancas de mestrado e doutorado, e viriam também de outras instituições do Brasil para fazer a avaliação. Então eu também sempre fui muito otimista de a gente ir

pro sistema federal que a gente não teria nada a temer, porque a gente tinha 6 mestrados e 2 doutorados, a resolução era 4 e 2, então mesmo que a gente estava indo pra lá e estava sendo regulado por lá, a gente não tinha nada a temer. A gente não estava devendo nada. Então sempre foi algo que não seria ruim, seria bom para dar visibilidade para a UNESC em âmbito nacional por meio dos avaliadores que viriam para a nossa instituição. E é o que tá acontecendo, isso tá se confirmando na prática hoje, e as pessoas vêm de vários lugares do Brasil e se impressionam positivamente com a instituição. (Gestor A, 14 [1], 7)

Acredito que sim. O cuidado todo mundo já tinha com avaliação, mas eu vejo que foi realimentado, foi repensado, foi reavaliado, foi reavaliado procedimentos, todos os documentos, e aí nós ficamos 3 anos fazendo documentos, fazendo resolução para dar conta de tudo isso, de todas essas questões, ambiental, da SAMA, lembra naquela época que a gente começou a atender e isso tudo foram questões que fomos discutindo juntos para dar conta dos instrumentos de avaliação (Gestora B, 17 [1], 1)

100%. Até porque o SINAES tem uma dimensão que é planejamento e avaliação. Então todo o mote dos outros indicadores é relacionado com as ações da instituição. Então até pelo fato de a gente trabalhar diretamente com isso né, é o principal. (Gestora D, 5 [1], 1).

Sob esse pano de fundo, o quadro 18 apresenta as novas competências institucionais e técnicas que foram desenvolvidas no primeiro subprocesso, em um contexto de adesão ao PROIES.

<b>Competências no subprocesso de Planejamento da Adesão</b>		
<b>Competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Aplicação</b>
Orientação para a avaliação institucional	Se materializa em um conjunto de atividades sistemáticas que inserem os gestores no contexto dos princípios, processos e diretrizes do SINAES.	Institucional (Processo)
Capacidade para gestão de equipes multidisciplinares	Se materializa em um conjunto de princípios que regulamentam a formação e a gestão de equipes composta pelas diversas formações que compõem as áreas de atuação acadêmica da UNESC.	Institucional (Processo)
Pensamento Estratégico	Se materializa em um conjunto de diretrizes que sustentam as decisões no Plano de Desenvolvimento Institucional e na estratégia, delineada pela missão, pela visão e pelos valores da UNESC.	Institucional (Processo)
Comunicação	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que inserem as pessoas em atividades desenvolvidas em um contexto altamente regulado, que permitam a sistematização de termos técnicos alinhados com a regulação da educação superior.	Técnica (Comportamento nas pessoas)
Assertividade	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que fomentam a capacidade de fomento às decisões claras e de impacto, alinhadas com processos e com a gestão de projetos estratégicos da UNESC.	Técnica (Comportamento nas pessoas)

Orientação para resultados	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permite que se atendam os objetivos institucionais determinados no PDI da UNESC, orientando a assunção de riscos calculados e a inovação em processos de gestão acadêmica.	Técnica (Comportamento nas pessoas)
----------------------------	--	-------------------------------------

Quadro 18: Competências no subprocesso de Planejamento da Adesão

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Esses elementos são resultantes dos incrementos promovidos pela adesão ao PROIES, permitindo o aprendizado e um conjunto de atividades que delimitam padrões que permitem a reação da UNESC em um contexto de ameaças e transformações, sobretudo devido à ausência de sua condição de autonomia. Tais aspectos orientam as operações, principalmente aquelas relacionadas com a avaliação, e as oportunidades de mudança, a formulação de respostas ao ambiente e o desenvolvimento de novas diretrizes para a UNESC.

### 7.1.2 No Gerenciamento da adesão

O “desenrolar” da categoria central segue seu curso na medida em que orienta o segundo movimento do processo de “Desenvolvimento de novas competências”, de maneira sequencial ao subprocesso de “Planejamento da adesão”. Após a consolidação dos princípios estabelecidos e das competências desenvolvidas, tanto em nível institucional quanto em nível técnico, o próximo movimento identificado é o subprocesso de “Gerenciamento da adesão”.

É nesse momento que há o início de um movimento que promoveu uma série de adaptações culturais na Universidade, devido à forte influência do processo regulatório, em virtude da ausência da autonomia institucional.

Este segundo aspecto, proveniente da interferência da regulação na Universidade, devido à adesão ao PROIES, se constitui na medida em que há o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas que se aplicavam a um novo ambiente, que até então nunca tinha sido vivenciado pela UNESC em sua condição de Universidade.

A migração para o sistema federal e a consequente adesão ao PROIES trouxeram a necessidade de uma brusca adaptação ao contexto do segmento privado, pois surgia um novo momento em que a

Universidade, por um prazo de até 15 anos, deveria atuar sem a sua condição de autonomia. A expansão, a partir desse momento, deveria ocorrer sob a égide do processo regulatório, amparada pelas avaliações institucionais e pelos indicadores de regulação, que orientavam o retorno gradativo da autonomia.

Nesta fase, que culmina no segundo movimento articulado ao processo central, se relaciona com o que prevê a “Prop2”, pois a transparência e a racionalidade que sustentam o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas estão articuladas a alguns eventos que foram incluídos na cultura da Universidade. Os movimentos que caracterizam essa parte do processo se apresentam da seguinte forma:

- **Construção de mecanismos de transparência institucional:** A partir da adesão ao PROIES consolidada, os mecanismos de gerenciamento desta adesão faziam jus ao surgimento de diversos instrumentos que pudessem promover a transparência em um ambiente altamente democrático, tal como é o da UNESCO. Nesse sentido, o “Papo aberto com o Reitor” é resgatado, ampliando sua abrangência para todos os segmentos da comunidade universitária e se articulando com a avaliação institucional, oferecendo subsídios para o processo. Nele, há a oportunidade de se estabelecer um diálogo sobre os desafios em cada um dos segmentos, além de oportunidades para o desenvolvimento da Universidade. Nesse mesmo sentido, a Ouvidoria ganha um maior destaque como um órgão independente, articulando suas demandas com a avaliação institucional e fortalecendo um canal de comunicação direto e ágil entre a comunidade e a universidade. Ainda na perspectiva da transparência, a partir da adesão ao PROIES há uma maior valorização da participação dos docentes nos órgãos colegiados, sobretudo naqueles que discutem o orçamento da instituição e a aplicação de recursos. Surge o Portal da Transparência, como indicativo que demonstrava a ampliação do regime democrático na Universidade, mesmo em um contexto altamente regulado, competitivo e “enviesado” pela regulação.

- **Consolidação da reforma administrativa:** Esse foi um movimento iniciado a partir da gestão que assume a Universidade em 2009, que devido à conjuntura que se apresentava ao segmento privado, independentemente de sua caracterização administrativa, ensejou a reestruturação institucional como vantagem competitiva sustentável. Destituem-se os departamentos e surgem as unidades acadêmicas, as quais congregam os cursos de graduação nas diversas áreas de atuação acadêmica da Universidade. Nesse sentido, após a adesão ao PROIES, as Unidades Acadêmicas começam a usufruir de uma maior autonomia para a tomada de decisão em relação às ações para o gerenciamento dos cursos, tendo como suporte as diretrizes da Pró-Reitoria de Graduação e o apoio técnico do Setor de Avaliação Institucional, devido à necessidade de se respeitar as condições estabelecidas pelos atos regulatórios da educação superior. O resultado foi a estruturação de diretrizes institucionais para as diversas unidades acadêmicas que respeitasse os princípios da transparência e da racionalidade. Como exemplo, é possível destacar o processo de contratação docente, avaliado somente depois da aprovação da Reitoria, e o maior apego ao regimento geral da Universidade, introduzindo os coordenadores e todos os gestores institucionais nos fluxos estabelecidos pelo documento.
- **Ampliação da abrangência do Programa Institucional de Formação Continuada:** O PROIES trouxe a necessidade de qualificar todas as instâncias institucionais, devido às condições pactuadas entre a Universidade e os órgãos reguladores da educação superior. O Programa demandava uma série de ações que restringiam a universidade em sua condição de instituição autônoma, retirando dela a possibilidade de atuar com propriedade em suas condições acadêmicas e administrativas. A grande parte da comunidade acadêmica tinha dificuldade de compreender essa demanda, devido, sobretudo, à natureza da UNESC enquanto universidade. Ao longo dos 20 anos de

história de seu credenciamento como instituição deste porte, jamais houve qualquer tipo de problema no que se refere a sua condição de autonomia e muitos dos docentes que ali exerciam sua condição de colaboradores não compreendiam esse aspecto. Nesse sentido, a Universidade compreendeu que havia uma série de oportunidades para ampliar as ações que preconizavam a transparência e a racionalidade e se utilizou da formação continuada para este aspecto. O programa de formação continuada é uma política institucionalizada para a formação docente, que agregou em sua estrutura uma série de ações e movimentos que promoviam a sensibilização da comunidade acadêmica. Desse modo, as temáticas da regulação, sobretudo com foco no ENADE, e da avaliação institucional, que suportava a gestão do PROIES, foram incluídas com mais ênfase no programa, para que a comunidade acadêmica pudesse se inserir no contexto dos compromissos pactuados com o MEC.

- **Ampliação da abrangência do Seminário de Avaliação Institucional:** O Seminário de Avaliação Institucional foi um outro elemento que ganhou notoriedade a partir da adesão ao PROIES, devido ao fato deste evento se constituir em uma possibilidade de dialogar com toda a comunidade acadêmica e também de permitir a sistematização de informações alinhadas com a transparência e a racionalidade. A CPA, responsável pela condução deste evento, era também a responsável por articular as informações que ali eram sistematizadas. A partir da migração para o sistema federal e da consequente adesão ao PROIES, neste seminário as condições expostas na avaliação interna eram discutidas com a gestão, com acadêmicos e professores, de modo a sensibilizá-los sobre a atual condição da universidade e também sobre a importância de se refletir sobre novas formas de buscar a expansão. O Seminário também se tornou um evento que orientava a discussão sobre as vantagens competitivas da Universidade, devido à possibilidade de conhecê-las a partir da avaliação institucional.

- **Maior articulação entre a CPA e o setor de Planejamento Institucional:** A Comissão Própria de Avaliação, a partir da adesão ao PROIES, ganhou uma notoriedade maior devido à condução da avaliação e a produção dos relatórios com a resultante do processo. Após a adesão, em conjunto com o Setor de Avaliação Institucional, há uma maior integração com o setor de Planejamento Institucional, devido à necessidade de se buscar maiores possibilidades de ampliar a capacidade de resposta em detrimento de um ambiente altamente competitivo e que padecia com a diminuição do quantitativo de ingressantes e com a necessidade de se buscar novas fontes de recursos sustentáveis. Essa articulação se permeou por todos os “extratos” da instituição e permitiu que os cursos, por meio de seus NDEs, passassem a considerar o resultado das avaliações para a tomada de decisão.

Sob tais considerações, a fase de gerenciamento da adesão trouxe elementos que inseriram e estabilizaram a UNESC em uma conjuntura pautada na racionalidade, devido à concorrência explícita com as instituições menores e a dinâmica estabelecida por um programa altamente restritivo, fortalecendo a “criatividade” da gestão institucional para o enfrentamento dos desafios que passaram a se apresentar.

O que é explícito nas considerações que seguem:

Criamos um monte de coisa antes de ir, e a gente nem sabia que ia dar conta da graduação, de pós, mandamos, o que a gente pode criar no colegiado no CONSU a gente criou porque a gente não sabia quanto tempo amarrado na perda da autonomia a gente ia ficar. O maior problema nosso era a perda da autonomia. A gente tinha que aderir, não tinha saída, mas a gente lamentou foi a perda da autonomia. E inconformado porque a gente já tinha pago esse dinheiro em bolsas de estudo desde 89 para a prefeitura (Gestor A, 12 [1] 23).

Sim, porque foi muito conversado com todo mundo né, na época. Professores, funcionários foram chamados para explicar o processo de migração, o processo da dívida, lembra daquela época do desligamento de “cento e poucas

peças”, então foi todo um movimento, né. Foi em 2012. Então as pessoas estavam inteiradas, sabiam do que estava acontecendo na universidade. E todo esse projeto, processo de atualizar documentos e os cursos também, fica muito para curso também, e o que é institucional a gente cuidava. Os cursos tinham todo o procedimento lá. Tanto que quando veio os avaliadores todo mundo sabia, quando vêm avaliadores a gente tem que mostrar o melhor que a gente pode. (Gestora B, 12 [1] 01).

E aí teve todo um processo de **reaprendizagem dos processos avaliativos**, pois a gente precisou sair da chancela do conselho estadual de educação e migrar para o conselho federal de educação. Por um lado foi bom, em que sentido? Várias normas do conselho do estado eram mais rigorosas do que conselho federal e isso nos flexibilizou. Foi importante para a universidade. Por outro, teve toda uma parte de trâmite burocrático ali, que antes nós só ligávamos para Florianópolis e eles conseguiam resolver para nós. De uma forma rápida e mais ágil. Com o MEC, toda a vez que a gente liga quem atende é um estagiário, bolsista que fica duas horas no telefone com a gente, né. Nós tivemos algumas experiências com eles lá. (Gestora B, 12 [1] 15).

A partir destas considerações, considerando o “Desenvolvimento de novas competências” como a categoria central, o Quadro 19 apresenta as competências institucionais (processos) e as técnicas (comportamentos nas pessoas), que se estabelecem a partir da fase de “Gerenciamento da adesão”, em um contexto de adesão ao PROIES.

<b>Competências no subprocesso de Gerenciamento da Adesão</b>		
<b>Competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Aplicação</b>
Capacidade de resposta às demandas de um ambiente complexo	Se materializa em um conjunto de atividades sistemáticas que inserem a Universidade em um ambiente de estudo, análise e construção de proposições, a partir de um ambiente dinâmico, competitivo e altamente regulado.	Institucional (Processo)
Capacidade para gerenciamento de conflitos	Se materializa em um conjunto de atividades sistemáticas que estabelecem padrões para a relação entre as pessoas e entre os órgãos colegiados, tendo no regimento geral a principal base.	Institucional (Processo)
Visão Sistêmica	Se materializa em um conjunto de atividades sistemáticas que incorporam práticas de inteligência competitiva e análise de contexto nas diversas ações desenvolvidas nos níveis estratégicos e táticos da Universidade.	Institucional (Processo)
Comprometimento	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que colocam os sujeitos em um contexto de alinhamento com os objetivos institucionais previstos no PDI e com os valores da Universidade.	Técnica (Comportamento nas pessoas)
Criatividade	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que fazem com que todos assumam a responsabilidade por atingir os melhores resultados com recursos pré-definidos.	Técnica (Comportamento nas pessoas)

Continua

Cooperativismo	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que orientam atividades convergentes e o sentimento de pertença à Universidade, permitindo que exista uma cultura para o serviço e a ajuda entre os sujeitos.	Técnica (Comportamento nas pessoas)
----------------	---	-------------------------------------

Quadro 19: Competências no subprocesso de Planejamento da Adesão

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Como resultado de um movimento de gestão de um programa complexo, essas competências permitiram que fosse possível criar padrões para o desenvolvimento das políticas institucionais que suportariam as atividades da Universidade em um cenário complexo e imprevisível. Nesse sentido, essas competências, desenvolvidas a partir do pressuposto determinado pela “Prop2”, orientaram as operações que suportaram a gestão do PROIES, materializando um conjunto de rotinas e processos sistematizados e institucionalizados.

A racionalidade e a transparência se estabelecem como ponto norteador do “Desenvolvimento de novas competências”, permitindo que a fase do “Gerenciamento da adesão” consolidasse as competências desenvolvidas na fase (subprocesso) de “Planejamento da adesão” e capacitando a Universidade para a consolidação da adesão.

### 7.1.3 Na Consolidação da adesão

O Planejamento e o Gerenciamento da adesão foram subprocessos que encaminharam as possibilidades de “Consolidação da adesão”, permitindo que o “Desenvolvimento de novas competências” pudesse se relacionar com as “Prop3” e “Prop4”, colaborando com o fortalecimento do PROIES no contexto cultural da Universidade.

A partir desse momento, as influências, as consequências e as etapas do Programa estão plenamente compreendidas pela comunidade acadêmica e o cotidiano da Universidade tem um novo significado. Nesse momento a UNESC assume sua condição de instituição sem autonomia e começa a trabalhar para conseguir resgatar essa condição com a maior rapidez possível, devido à latente necessidade de expansão.

A partir deste terceiro momento, o “Desenvolvimento de novas competências” consolida o terceiro movimento da regulação proveniente da adesão ao PROIES no contexto da UNESC, fomentando ações que

interferem diretamente na gestão dos projetos institucionais, no fortalecimento das relações entre o planejamento e a avaliação institucional, na gestão dos indicadores de regulação.

Outro ponto que se destaca é que nesse momento o processo central da teoria interfere de maneira direta na gestão, contribuindo para o surgimento de um processo intenso de formação dos gestores para a compreensão dos impactos da regulação em um ambiente sem autonomia. Surge, nesse momento, um programa institucional que passou pelos conselhos institucionais e foi assumido como um projeto da Pró-Reitoria de Graduação, com a intenção de alavancar os conceitos da Universidade nos indicadores de qualidade.

Nesta fase as “Prop3” e “Prop4” se articulam em um movimento convergente de desenvolvimento de novas competências que orientavam a gestão acadêmica e a integração entre os setores, tendo no PDI, nos PPCs e nos Indicadores de qualidade os principais pilares que constituíam os projetos convergentes entre os diversos setores da Universidade.

Dessa forma, um terceiro movimento da regulação se aponta, determinando que a Universidade reafirmasse seu compromisso com a avaliação institucional como o suporte para a tomada de decisão e o quarto desdobramento, na mesma fase, promove a integração entre os setores institucionais em torno de projetos convergentes que valorizavam a avaliação e a regulação como base para a tomada de decisão.

Por meio desta fase, que articula dois importantes movimentos, se estabelecem elementos que preconizam a gestão acadêmica e a integração, consolidando uma cultura reconstruída ao redor de uma demanda inédita na história da instituição que, caso não fosse considerada, poderia culminar no encerramento das atividades da UNESC e, por consequência, em um grande impacto social. Os movimentos que caracterizam essa parte do processo se apresentam da seguinte forma:

- **Ações de sensibilização sobre os objetivos institucionais e sobre o Mapa estratégico da UNESC:** Essas ações têm início com o processo de revisão do planejamento estratégico da Universidade, que ocorreu após a concretização da adesão e, por conseguinte, da migração para o sistema federal. Nesse momento, conduzidos por uma consultoria externa, os gestores da universidade debateram exaustivamente sobre o projeto de desenvolvimento da UNESC que se construiu para o seu interregno estratégico, determinado em um período de dez anos.

Após esse grande movimento, o mapa estratégico se constituiu, resultante da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), como elemento norteador da gestão estratégica da universidade. Com seus objetivos estabelecidos, um conjunto de projetos estratégicos se constituiu, orientados para suportar os objetivos institucionais estabelecidos, os quais foram divulgados no âmbito de todos os segmentos da comunidade acadêmica no período que sucedeu a adesão. Os eventos de sensibilização acometeram toda a Universidade e, reitera-se, todos os segmentos da comunidade acadêmica a partir das discussões que tinham o objetivo de sistematizar as duas fases do processo: a Formulação Estratégica e a Tradução da Estratégia.

- **Criação dos GTs para trabalhar os projetos estratégicos:** Concomitante ao período de sensibilização, foram constituídos grupos de trabalho para atuar no contexto dos elementos estabelecidos no Mapa Estratégico institucional. Estes grupos de trabalho se criaram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão administrativa da universidade, agrupando sete áreas que serviam de base para a definição dos instrumentos e metodologias para a avaliação da estratégia.
- **Criação dos Relatórios de Curso como base para a avaliação dos PPCs:** No âmbito da gestão dos Projetos Pedagógicos de Curso, com o auxílio do Setor de Avaliação Institucional, a Pró-Reitoria de Graduação induz a construção do que se chamou de “relatório de curso”, considerado um documento que tinha o objetivo de integrar o PPC com o instrumento de avaliação de curso, para os respectivos atos regulatórios. Além da integração proposta, o documento também colaborava com a inserção dos coordenadores e do NDE no percurso da avaliação interna, já que por meio deste relatório se tornaria possível construir eventos de simulação do processo avaliativo, construindo uma cultura orientada para o trabalho “preventivo”. Esse relatório também contribuiu para a gestão do processo de avaliação de curso, identificando as lacunas que requeriam a qualificação dos coordenadores e os momentos em que um maior diálogo com os NDEs deveria acontecer. A institucionalização do relatório também contribuiu com a reorganização do trabalho dos coordenadores, que aproveitaram as lacunas encontradas nos projetos para ordenar a montagem de suas equipes de apoio. Dessa forma, as equipes eram montadas a partir da *expertise*

encontrada no âmbito do curso para atender as necessidades previstas nos objetivos do curso e, sobretudo, as necessidades previstas pelos princípios da avaliação institucional;

- **Eventos de sensibilização sobre a articulação entre o PPC, os Instrumentos de avaliação e a avaliação *in loco*:** A partir do movimento de identificar os potenciais e as lacunas dos PPCs, constitui-se um conjunto de atividades, coordenadas pela Pró-Reitoria de Graduação, que tem a intenção de inserir a comunidade acadêmica no contexto da avaliação *in loco*. Tal fato se materializou por meio de uma série de palestras e debates que aproximavam os coordenadores do processo de avaliação *in loco*, por meio da orientação sobre os instrumentos, sobre a organização dos indicadores, sobre os elementos que deveriam compor cada um dos indicadores do instrumento e sobre os requisitos legais e normativos que se estabeleciam. Estes, por sinal, eram os elementos que geravam a maior quantidade de dúvidas que, alinhadas à subjetividade do processo de avaliação e do próprio instrumento, compuseram as temáticas estabelecidas para as discussões. Desde a adesão ao PROIES, esses eventos têm sido recorrentes na Universidade, com o apoio e o suporte técnico do Setor de Avaliação Institucional, tendo como público-alvo todos os segmentos que compõem a comunidade acadêmica.
- **Ações de sensibilização sobre os indicadores de qualidade da educação superior e a criação do Programa Permanente para a gestão do CPC:** Devido a uma exigência do PROIES, relacionada com a manutenção dos conceitos satisfatórios nos indicadores de qualidade da educação superior, após a adesão surgem diversas ações que convergem para o objetivo de ampliar o nível de conhecimento dos coordenadores de curso e dos docentes sobre os indicadores de qualidade da educação superior. Até então, não havia uma preocupação sistemática com estes elementos, e ações semelhantes se restringiam apenas às discussões sobre o ENADE. Essas ações se relacionavam com eventos de discussão, sensibilização e capacitação, que envolviam a estrutura do CPC e todos os elementos que compunham este indicador. Desde 2014 estas ações passaram a compor o calendário anual da universidade e permear todos os cursos de graduação da instituição.

- **Fortalecimento das comissões e grupos de trabalho interdisciplinares:** Ocorreu devido à importância da manutenção dos princípios democráticos e participativos que sempre estruturaram a cultura da universidade. Com a adesão ao PROIES, e as influências da competitividade na estrutura de gestão da universidade, foi preciso identificar elementos que colaborassem com a manutenção desse preceito, considerado chave na condução da gestão institucional. Dessa forma, se estabeleceu um princípio na instituição que orientava a construção das equipes que atuavam em determinados projetos institucionais. Todas as equipes que se formariam deveriam guardar em sua estrutura as características observadas em cada uma das unidades acadêmicas, permitindo que as ações e as decisões pudessem contemplar todas as áreas do conhecimento e todos os interesses possíveis de serem considerados.
- **Fortalecimento das ações de integração entre as Unidades Acadêmicas:** Da mesma forma, as Unidades Acadêmicas se integraram de maneira proativa, desenvolvendo atividades convergentes na perspectiva do ensino, da pesquisa e da extensão, por meio de suas respectivas coordenações. Essa integração também se materializava na discussão do orçamento da universidade, em debates sobre a evasão e no entendimento desse aspecto ao longo de toda a estrutura da instituição. Outro ponto que pode ser identificado nesse sentido é a integração entre docentes das unidades, resguardando as questões relativas com a racionalidade e a eficiência de recursos, pois as unidades passaram a aproveitar melhor os docentes, evitando assim as contratações desnecessárias que apenas oneravam a universidade.

A partir dessa conjectura, na fase de consolidação da adesão é possível identificar elementos que consolidaram as novas rotinas e processos que se articulavam em torno de uma realidade que já era compreendida pela comunidade acadêmica, devido ao que era ensejado pelo PROIES.

Nas contribuições que seguem é possível identificar elementos que sustentam estes aspectos:

E é um aprendizado isso, eu comecei a ler, a participar desses eventos, e o financeiro quando vinha trazer o resultado desses encontros que eles vinham, mostrando isso e eu assumi como propósito

isso, enquanto eu estiver aqui nessa cadeira, não vai aprovar. Se vier a mais eu peço para todo mundo voltar de novo. Eu não aprovo orçamento. Várias vezes eu trago para cá. Em momentos de crise eu trago pra cá. Nenhuma contratação vai ser feita antes de eu trazer para essa mesa. Isso foi um aprendizado, desde 2012, eu tenho cuidado pessoalmente disso. (Gestor A, 31 [1] 11).

O planejamento de todas as suas ações e organização e olhar os sistemas, os processos e os recursos financeiros e no cumprimento daquilo que se propôs a fazer. Não é só planejar, é fazer aquilo acontecer tanto do ponto de vista financeiro, que tá previsto essa distribuição desses recursos para atender as atividades administrativas, de gestão e acadêmicas e a questão do fazer acontecer, do planejar. É acompanhar de perto. É não descuidar disso. E a gente tem que acompanhar isso a partir da nossa condição de gestor. Criar essa cultura, envolver as pessoas e criar essa condição. (Gestor A, 33 [1] 1).

Como a gente fez aqui, a gente teve sorte de ter pessoas experientes, aqui. Nas funções. Que conheciam a universidade, que conheciam os cursos, que conheciam os processos anteriores e, enfim, mas tem que montar uma comissão de trabalho que tem que dar conta daquilo tudo. Como a gente fez. O jurídico, a Prograd, os diretores, enfim. O SEAI. O financeiro era separado porque tinha que montar uma série de documentos, uma coisa horrível. Eu penso que a comissão é determinante. Com pessoas que conhecem e vão estudar o documento e vão conseguir liderar o movimento para as coisas darem certo. Senão, as coisas não acontecem. Tem coisas que não dá para ser amanhã, não dá para passar 3 meses discutindo, porque você tem que encaminhar, aprovar. (Gestora B, 33 [1] 1).

Por meio do que é identificado na categoria central, em sua relação com a fase de “Consolidação da adesão”, o quadro 20 retrata as competências institucionais e as competências técnicas, desenvolvidas a partir dos desdobramentos da regulação até aqui identificados:

<b>Competências no subprocesso de Consolidação da Adesão</b>		
<b>Competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Aplicação</b>
Capacidade para atuar sob as diretrizes do <i>Compliance</i>	Se materializa em um conjunto de atividades sistemáticas que inserem as equipes em um contexto de gerenciamento de riscos, atuando para minimizar as contingências identificadas por eventuais desconformidades.	Institucional (Processo)
Autonomia para a tomada de decisão	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam a interpretação de critérios e condições para a tomada de decisão, em contextos dinâmicos e regulados.	Técnica (Comportamento nas pessoas)

Quadro 20: O Processo Central e a fase de Consolidação da Adesão

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Por meio do resultado deste movimento, as competências aqui identificadas estabeleceram os pressupostos para atividades que determinaram a condição esperada pela Universidade ao longo de toda a adesão ao PROIES. Graças à maturidade desenvolvida pela experiência destacada nas fases até aqui elencadas, a UNESC se viu em condições que lhe permitiram pleitear a saída do programa, de modo a resgatar a sua autonomia em um período menor do que o previsto pelo PROIES.

A partir dos elementos identificados pela influência da “Prop3” e da Prop4”, identifica-se que a UNESC logrou êxito na gestão dos aspectos de qualidade em seus projetos institucionais e na integração entre as equipes, angariando os resultados necessários para uma avaliação do processo de adesão pela orientação de indicadores consistentes.

#### **7.1.4 Na Avaliação da adesão**

Após a consolidação da adesão, surge mais um subprocesso que sustenta um caminho que demandou maturidade da Universidade para compreender o percurso percorrido ao longo de seu vínculo com o PROIES. A partir das influências da categoria central, a relação com a “Prop5” estabelece um processo de avaliação das condições pactuadas na adesão e permite que se constituam referenciais que auxiliem no controle das atividades exercidas para gerenciar as interferências

ocasionadas pela adesão ao Programa. Na fase de avaliação da adesão, nesse sentido, é onde é desencadeado o quarto movimento da regulação, estabelecendo ações que permitiram a avaliação das condições atuais da Universidade.

No momento da avaliação, as relações institucionais com os órgãos externos são aprimoradas, devido, sobretudo, à interferência destes órgãos no cotidiano da Universidade. A UNESC amplia suas relações com o MEC e com o INEP, tornando secundárias as relações com o Conselho Estadual de Educação e com os demais órgãos de classe que requeriam seu envolvimento.

Neste último, é possível identificar um conjunto de elementos que iniciam a trajetória que pode culminar na retomada da autonomia da UNESC, permitindo que a instituição se consolide na sua condição de Universidade Comunitária, reafirmando seus compromissos sociais com o seu entorno e criando as condições para um novo ciclo de crescimento. Isso foi potencializado também pela nova publicação da Lei do PROIES, o que trouxe o PROIES II para o cenário, que permitiu a remissão de parte das dívidas já existentes e consolidou o movimento iniciado na UNESC em 2012.

Ao identificar esta fase nos dados, é possível relacioná-la com eventos que se consolidaram na cultura institucional ao longo do período de adesão, fortalecendo a necessidade de controle e acompanhamento constante das vantagens competitivas da Universidade, sobretudo aquelas que foram criadas com o advento do PROIES. Os movimentos que caracterizam essa parte do processo se apresentam da seguinte forma:

- **Ações de responsabilidade social:** As rotinas e processos de responsabilidade social surgiram com o objetivo de fortalecer a transparência e a condição de universidade comunitária, legitimada em 2014 por uma Portaria do Governo Federal que reconheceu a UNESC como uma instituição sem fins lucrativos e da comunidade. Devido ao PROIES, tornava-se necessária a adoção de padrões que pudessem fortalecer o vínculo da universidade com a sociedade, de modo que a integração, preconizada no Estatuto, no Regimento e no PDI, pudesse ser devidamente estabelecida. Tais rotinas e processos contribuíram também com o esclarecimento de uma série de informações, necessárias para que todos pudessem compreender o momento pelo qual a universidade passava. Um dos

referenciais desse aspecto foi o momento em que a Reitoria da Universidade reuniu seus docentes em um auditório para informar o que estava acontecendo, em função da adesão ao programa. De acordo com o Gestor A, esse movimento foi parte de uma “luta”, encabeçada pela UNESC, que culminou na construção do programa, e fundamental o envolvimento de todos. Na visão do Gestor, caso esse envolvimento não ocorresse, no extremo, havia a condição de encerramento das atividades da Universidade, o que causaria um severo impacto social na sociedade do sul de Santa Catarina. As rotinas e processos vinculados à Responsabilidade Social também foram necessárias para que a correta comunicação das bolsas pudesse ocorrer. O PROIES fez com que a UNESC assumisse a obrigação de ofertar um maior número de bolsas e, pela responsabilidade que envolve tal oferta, a Universidade também se viu na obrigação de construir mecanismos de responsabilidade social que pudessem tornar essa oferta cada vez mais legítima, transparente e orientada por critérios justos.

- **Novas rotinas acadêmicas e administrativas:** As rotinas e processos acadêmico-administrativos se constituíram devido à reorganização institucional, necessária em um contexto altamente regulado. Essas ações tinham o objetivo de minimizar os eventuais passivos, causados pela ingerência nos processos acadêmicos, que prejudicavam o trânsito do estudante no contexto da Universidade. O PROIES, além de fortalecer a regulação como pano de fundo das decisões, orientou a desburocratização de determinados processos que em muitas vezes impediam, ou pelo menos retardavam, a matrícula do estudante. Tal fato causava alguns prejuízos, e dentre eles os principais eram a evasão do estudante, reclamações em ouvidoria e prejuízos de imagem, causados pela insatisfação do aluno. Essas rotinas e processos também tinham o objetivo de observar as normas acadêmico-institucionais que foram revisadas e discutidas por todas as instâncias da universidade, já que a adesão ao PROIES e a consequente migração para o “sistema

federal de educação superior” desencadeou um movimento de revisão dos documentos institucionais, que culminou na alteração do Regimento Geral no ano de 2014, motivada, inclusive, por uma decisão regulatória. Tais rotinas, portanto, permearam toda a estrutura da universidade, reformulando diversas estruturas e articulando diversos setores em prol de uma nova estratégia, desenvolvida em um contexto dinâmico e competitivo.

- **Maior aproximação do MEC:** Se deu, principalmente, devido à construção do fluxo necessário para a saída do Programa. Ao longo do ano de 2016, representantes da Universidade realizaram corriqueiras visitas às Secretarias do MEC responsáveis pela gestão operacional do programa, com a intenção de pleitear a saída do PROIES, já que as dívidas relacionadas com os compromissos tributários haviam sido quitadas ou então estavam com sua exigibilidade suspensa. Dessa forma, foram pelo menos cinco visitas realizadas ao longo do segundo semestre de 2016, que culminaram na construção de um fluxo e no entendimento das condições necessárias para que a Universidade pudesse retomar sua autonomia. Nesses fluxos estabelecidos, além da participação direta e ativa do MEC, também era prevista a participação da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN).
- **Criação da Comissão responsável por pleitear a saída do PROIES:** Com a eminente possibilidade de sair do Programa e retomar sua condição de autonomia, a UNESC, por meio da indicação de seu Conselho Universitário, estabeleceu uma Comissão para estudar a dinâmica estabelecida pelo MEC para sair do PROIES e reaver sua autonomia. Como ainda eram necessárias algumas condições e documentos, esses agentes se mobilizaram ao redor desse desafio, também com a intenção de propor maior celeridade a esse processo. A comissão também se propôs a oferecer condições para a PGFN validar o fluxo construído em conjunto com o MEC, já que era a primeira experiência desse tipo que se apresentava. Os trabalhos ainda continuam, mas a

partir de agora com um nível de maturidade que se construiu ao longo da experiência da Universidade dentro do programa, e ainda guardam o objetivo de pleitear a saída do PROIES antes do prazo pactuado com o MEC.

Por meio das considerações identificadas nas entrevistas, alguns aspectos podem confirmar o que até aqui foi identificado:

Tem que ter bastante cuidado, tem que ter um processo com bastante atenção como foi o nosso, tem que tomar bastante cuidado com os detalhes, porque a gente está falando de uma planilha lá que, pela resolução, pela lei, ela prevê um tipo de cálculo que na prática não é aquele. A gente teve que ir pra Brasília, no Ministério da Fazenda para compreender o cálculo que eles estavam querendo prever ali, que até então ultrapassavam muito em vaga. E a partir do momento que se compreendeu, se começou a planilha. E várias instituições vieram atrás da gente para isso, ainda que serviu de base para todo mundo. É um processo burocrático, que é chato, e o MEC como um todo e a Fazenda eles também não dão o devido cuidado no processo. Tem que cuidar com o que tá fazendo. (Gestor C, 33 [1] 1).

A universidade foi se aperfeiçoando nesse sentido, porque muitas coisas. Desculpa te interromper, pois desde o início do processo de autoavaliação na instituição, que foi antes do PAIUB (desde 1995), a gente é anterior ao SINAES, formalmente a gente começou a aplicar os processos avaliativos em 1998, com a primeira avaliação para a graduação. E quando formalizou os processos do SINAES houve um novo movimento de auto-observação, entendemos que tínhamos muitas coisas, mas poucas eram registradas e a gente começou a ajustar isso. Né. Você faz, você tem as políticas e vamos formalizar isso. Vamos fazer o registro formal disso. Muita coisa era feita, mas você não tinha esse registro. Também com o próprio processo de avaliação aperfeiçoado. (Gestora D, 33 [1] 1).

Sob as orientações da categoria central, em sua relação com a fase de “Avaliação da adesão”, o quadro 21 retrata as competências institucionais e as competências técnicas, desenvolvidas a partir dos desdobramentos da regulação elencados:

<b>Competências no subprocesso de Avaliação da Adesão</b>		
<b>Competência</b>	<b>Definição</b>	<b>Aplicação</b>
Capacidade para utilizar as habilidades individuais	Se materializa em um conjunto de atividades sistemáticas que permitem que os gestores tenham condições de formar equipes multidisciplinares com os sujeitos mais indicados para as ações, independente da função desenvolvida.	Institucional (Processo)
Capacidade para gerar condições de oferecer feedbacks	Se materializa em um conjunto de atividades sistemáticas que orientam os gestores na condução do retorno às equipes, com critérios claros e alinhados com a estratégia institucional.	Institucional (Processo)
Orientação para a interdisciplinaridade	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que orientam o entendimento de problemas compartilhados entre departamentos, ensejando a formação de equipes “interdepartamentais” para a resolução de problemas.	Técnica (Comportamento nas pessoas)

Quadro 21: O Processo Central e a fase de Avaliação da Adesão

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

A partir do quadro exposto, por meio da influência da categoria central é possível identificar uma série de competências desenvolvidas, tanto na perspectiva institucional quanto técnica, sob a estrutura das proposições relacionais que emergiram dos dados. Considerando o processo central e os subprocessos, representados nas fases estabelecidas, foi possível identificar a regulação, proveniente do

SINAES, como um elemento que contribuiu para que a gestão do PROIES pudesse acontecer dentro daquilo que estava previsto nos ordenamentos legais que orientavam a adesão.

## 7.2 O MOVIMENTO DE INTERAÇÃO DA CATEGORIA CENTRAL

Após as contribuições dos elementos que sustentam e movimento a categoria central no contexto do desenvolvimento de novas competências institucionais na UNESCO, provocadas pela adesão ao PROIES, é importante discutir as interações que ocorrem para que este movimento possa se articular de forma adequada.

Sob a ótica da percepção de alguns gestores, é possível identificar incidências da ocorrência do movimento da categoria central, de maneira que sua articulação possa se configurar. Pela orientação dos movimentos de ação/interação (subprocessos), acrescidas da visão dos gestores, o processo de Desenvolvimento de Novas Competências pode ser compreendido como:

Acho que a definição clara de cada um, de suas atitudes, de cada atividade dessas. A junção de alguns setores e a concentração de alguns processos destes também, porque naquela época a gente acabou reorganizando o setor de avaliação institucional, a própria comissão externa de avaliação, tinha um setor que era de avaliação de cursos e era separado de tudo isso e hoje está junto. Então nós juntamos esses lugares e aproximamos esses lugares que são responsáveis pelo processo de avaliação. A aproximação destes setores junto à reitoria, e essas estruturas elas vieram junto com a reitoria, com a pró-reitoria de graduação, que mais demanda do processo avaliativo. A questão das pessoas cada vez mais se apropriarem dos indicadores dos instrumentos, no sentido de buscar responder eles, demandar e ver o que eles demandavam e trabalhar no sentido de atender aquelas questões que estavam nos próprios instrumentos. O sentimento de responsabilidade coletiva, pois o sentimento de que a avaliação reflete no desenvolvimento da instituição, então que cada um desses responsáveis pelo seu pedaço é responsável pelos

setores da instituição. O sentimento coletivo, não só o individual. (Gestor A, 1 [2] 3).

O desenvolvimento de competências, portanto, foi um elemento que permitiu com que a Universidade pudesse aprender novamente, reaver seus fluxos e consolidar processos que estavam sendo bem desenvolvidos. Com o SINAES, por exemplo, a gente aprendeu muita coisa nova que vem sendo utilizada até hoje. Foi um momento de reaprender o “fazer da universidade” para se posicionar. (Gestora B, 1 [2] 3).

Compreender o processo de avaliação do PROIES como um todo, compreender as exigências postas pelo programa, e isso demanda o acompanhamento disso e correlacionar com a questão financeira da instituição, então tem diversos fatores. A própria avaliação institucional que conta com o índice mínimo para cada curso, considerando o que eles querem alcançar para que seja um curso bem avaliado, então tem todo esse processo que acaba remetendo a um diálogo maior entre os setores da universidade para que eles compreendam isso como um todo e possam operacionalizar esse problema. (Gestora C, 1 [2] 3).

Para lidar com processos que têm que ser sistematizado de uma outra forma, encaminhado de uma outra forma, as formas de adequação de ajustes, de melhorias, tudo isso acaba levando para a formação de novas competências em todos os setores que se envolvem nesse processo. Não fica só o setor que se “envolve” com o processo para puxar tudo isso, né. Mas todos os setores que estão vinculados ao processo de gestão, basicamente. (Gestora D, 1 [2] 4).

A partir do PROIES aumentou a responsabilidade das pessoas, aqui dentro. As pessoas antes você falava a sobre avaliação/regulação, eles não davam muita bola e jogavam para outro setor. Mas eles perceberam que não é só isso, sabe? E todo mundo ficou mais comprometido e aumentou

a responsabilidade das pessoas. Esse é o ponto chave. (Gestora E, 1 [2] 4).

Ao considerar a contribuição dos gestores do processo a respeito do Desenvolvimento de Novas Competências, é possível compreendê-lo a partir de elementos destacados pelos entrevistados, tais como: “Naquela época a gente acabou reorganizando”; “pessoas cada vez mais se apropriarem dos indicadores dos instrumentos, no sentido de buscar responder eles, demandar e ver o que eles demandavam”; “elemento que permitiu com que a Universidade pudesse aprender novamente, reaver seus fluxos e consolidar processos que estavam sendo bem desenvolvidos”; “compreender o processo de avaliação do PROIES como um todo, compreender as exigências postas pelo programa”; “lidar com processos que tem que ser sistematizado de uma outra forma, encaminhado de uma outra forma, as formas de adequação de ajustes, de melhorias, o que acaba levando para a formação de novas competências em todos os setores que se envolvem nesse processo”; “e todo mundo ficou mais comprometido e aumentou a responsabilidade das pessoas. Esse é o ponto chave”.

De acordo com essas contribuições, é possível identificar que a “reorganização” e/ou a “renovação” de atividades (processos) e de comportamentos são elementos enfatizados em relação ao que é exposto na categoria central. Esse movimento ocorre pelo subsídio dos subprocessos (**condições causais**) que são identificados em cada um dos movimentos estabelecidos (*sub1/sub2/sub3/sub4*), caracterizados em quatro movimentos (fases), que ocorreram a partir do processo de adesão ao PROIES pela UNESCO.

Este elemento pode ser representado pela figura 12, a seguir:

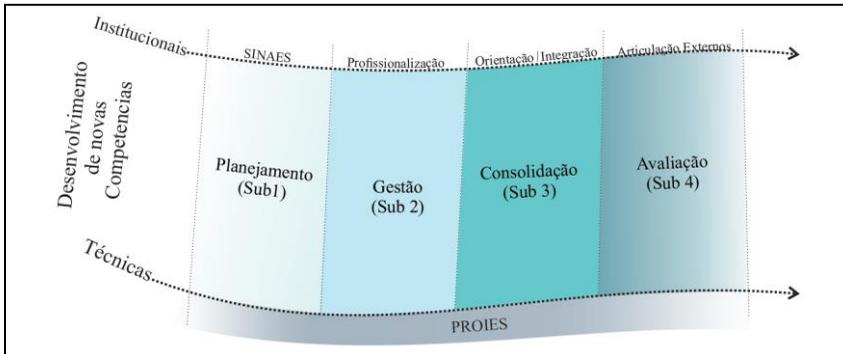


Figura 12: Dinâmica da ação e interação

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

- Na fase 1 (*sub1*), respectiva ao **Planejamento**, é onde ocorre um movimento de articulação com o SINAES como forma de “preparar” a Universidade para os desafios estabelecidos pelo PROIES, determinando a reorganização (técnica e processual) das equipes para o enfrentamento destes desafios. É onde seis competências relacionadas a processos e a comportamentos se desenvolvem, que sustentam o movimento inicial da adesão;
- Na fase 2 (*sub2*) é onde ocorre a **Gestão** do processo de adesão, requerendo comportamentos e compromissos com processos de racionalidade e transparência na gestão, fortalecendo a identidade assumida pela Universidade desde sua concepção. Surgem seis competências que suportam a gestão e fortalecem os princípios administrativos e estratégicos assumidos pela Universidade ao longo de sua “passagem” pelo PROIES;
- Na fase 3 (*sub3*) é onde movimentos de gestão articulados. Na **Consolidação**, devido aos princípios de gestão estabelecidos a partir da adesão ao PROIES, onde as **orientações para a qualidade na gestão acadêmica** e a **integração entre os setores da instituição** sustentam as ações que vão posicionar a Universidade em um contexto complexo e competitivo, marcado pela regulação, proveniente das entidades

federais, como um norteador de suas estratégias. É onde surgem duas competências que se articulam com os movimentos anteriores e se integram a processos que permitem a construção de critérios para a próxima fase;

- Na fase 4 (*sub4*) é onde ocorre a **Avaliação** da adesão, orientada por um forte movimento de articulação com entidades externas vinculadas à avaliação e à regulação da educação superior. Por meio dessa relação surgem contatos que orientam, inclusive, a “saída” da Universidade do programa e, por consequência, a retomada de sua autonomia. Surgem daí três competências que conduzem, em articulação com as demais, o movimento aqui caracterizado.

Pelo exposto, sob a ótica do movimento do processo central da teoria, caracterizado aqui em quatro fases (com quatro subprocessos), é possível identificar a convergência da categoria central em torno das categorias e propriedades estabelecidas a partir dos dados, que dialogam de maneira virtuosa e integrada. É possível, portanto, afirmar que a adesão ao PROIES foi determinante para o desenvolvimento de um conjunto de processos e de comportamentos que, de maneira consonante, orientaram o percurso da UNESCO ao longo de um programa complexo e fortemente integrado com a regulação.

É salutar também destacar que os fatores intervenientes dessa relação são vinculados à dinâmica da avaliação/regulação institucional, determinada pelo SINAES e que interferiu, e continua interferindo, na condição e na gestão das estratégias institucionais. Dessa forma, surgem “nortes” que podem conduzir trabalhos futuros, na medida em que indagações do tipo “Como será a gestão a partir da saída do PROIES?”, “E se houver alterações no SINAES, como serão as articulações com o Programa?”, “Quais são as condições e competências para a gestão do PROIES em outras instituições de perfil diferente?” “Que indicadores podem ser utilizados para monitorar o ‘trânsito’ da IES no PROIES?”.

Sob estes panoramas, foi possível, a partir das indicações aqui destacadas, compreender como, e sob a orientação de quais condições, o PROIES contribuiu para o desenvolvimento de novas competências, neste caso determinadas por novos processos e novos comportamentos nas pessoas, em uma Universidade Comunitária que aderiu ao PROIES.

### **8.2.1 Uma visão geral dos componentes da teoria substantiva**

Sob a orientação da Figura 15, que apresenta os componentes básicos da teoria aqui explanada, esta seção traz uma visão geral sistematizada dos elementos que se movimentam em torno da teoria, tendo a categoria central como sendo o “Desenvolvimento de novas competências”, a partir dos eventos já caracterizados. O que ali é exposto é resultado da integração das condições estabelecidas nas propriedades e dimensões, em um movimento articulado com todas as proposições relacionais identificadas.

Desse modo, o paradigma exposto nesta tese contribui para proporcionar uma imagem do movimento e das relações entre as categorias, em articulação com os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES, considerando a visão dos gestores deste processo, sustentando a problemática exposta nesta tese.

A figura 13 apresenta uma visão dos componentes sumarizados:

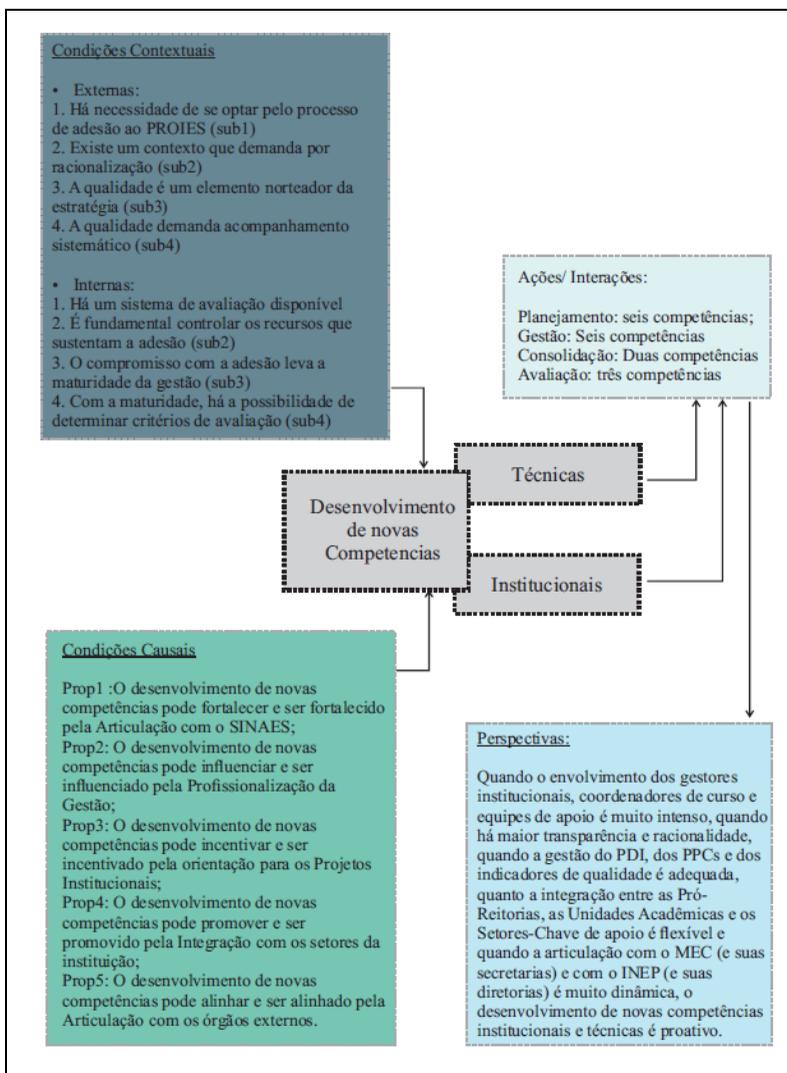


Figura 13: Dinâmica da Ação e interação (Componentes sumarizados)

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Ademais, é válido ressaltar que este capítulo trouxe as atividades desenvolvidas pelos gestores, as maneiras pelas quais o PROIES foi discutido, debatido e gerenciado no âmbito da Universidade e as interações que proporcionaram o desenvolvimento de novas competências na UNESC. Em conjunto com as categorias, propriedades

e dimensões, o esquema teórico apresentou a integração entre as categorias e representou os desdobramentos da regulação no contexto do estudo, compreendido como a categoria central, com seus respectivos mecanismos de ação/interação destacados, permitindo que ocorra o retorno à literatura como forma de concluir a apresentação dos resultados.

## 8 RETORNO À LITERATURA

A partir deste capítulo, a teoria substantiva desenvolvida nesta pesquisa é discutida sob a ótica da literatura, consolidando aquilo que prevê Strauss e Corbin (2008) para uma *Grounded Theory*. De acordo com os autores, é um processo natural em uma teoria substantiva, já que nestes casos não há um referencial teórico estabelecido *a priori*. Dessa forma, este capítulo exerce a função de “assentar” os dados que emergiram do campo sob uma perspectiva teórica consolidada, com a intenção de ampliar a abrangência da teoria.

Sob a ótica desse pressuposto, a plataforma teórica apresentada a seguir serve como ferramenta analítica que permite confrontar a conceitualização desenvolvida, permitindo que a teoria seja refinada e incluída em um diálogo com a literatura existente.

### 8.1 O PANORAMA DA LITERATURA EM RELAÇÃO A CATEGORIA CENTRAL

O Quadro 24 apresenta uma visão geral dos estudos elencados a este grupo, seguida de uma análise pontual de cada material, com base nas proposições relacionais estabelecidas na teoria substantiva, ora proposta nesta tese.

Visão geral dos artigos analisados		
<i>A comprehensive assessment plan for professional preparation programs in health education at eastern Illinois University</i>	<i>Deming, Doyle e Woods (1993)</i>	<i>Journal of School Health</i>
<i>Internacionalization of higher education: potentials and pitfalls for nursing education</i>	<i>Allen e Ogilvie (2004)</i>	<i>International Nursing Review</i>
<i>Accreditation of emerging oral health professions: option for dental therapy education programs</i>	<i>Gelmon e Tresidder (2011).</i>	<i>Journal of public health dentistry</i>
<i>Different applications of concept maps in higher education</i>	<i>Pía, Blasco-Tamarit e Muñoz-Portero (2011)</i>	<i>Journal of industrial engineering and management</i>
<i>Análisis de las competencias adquiridas em los estúdios de Dirección de Empresas y su grado de aplicación en las prácticas en empresas</i>	<i>Sánchez, Valentín e Criado (2012)</i>	<i>Revista complutense de educación</i>
<i>Propuesta de comptencias para un grado en assistência de dirección en el contexto de los nuevos planes de estudio dentro del espacio europeo de educación superior</i>	<i>Zárraga, Araluce, Erviti (2012)</i>	<i>Intangible Capital</i>
<i>Competence Assessment in Higher Education</i>	<i>Achacaoucaou et al. (2014)</i>	<i>Human factors and ergonomics in manufacturing &amp; servisse industries</i>
<i>A gestão por competências na busca de uma organização eficaz: um estudo de caso em uma Universidade Brasileira</i>	<i>Silva et al. (2014)</i>	<i>Revista Globalización, competitividad y gobernabilidad.</i>

Continua

<i>Exploring the possibilities for quality improvement: an internal customer perspective</i>	<i>Duzevic, Bakovic e Stulec (2014)</i>	<i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i>
<i>Nuevos Cenarios y tendências universitárias</i>	<i>Garcia (2015)</i>	<i>Revista de Investigación Educativa</i>
<i>Es posible potencializar la ccapacidad de liderazgo em la universidad?</i>	<i>Quintana et al. (2015)</i>	<i>Revista Innovar Journal</i>
Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação em enfermagem	Seabra, Paiva e Luz (2015)	Revista brasileira de enfermagem
<i>La evaluación del desempeño por competencias: percepciones de docentes y estudiantes en la educación superior</i>	<i>Fernandes, Sotolongo e Martinez (2016)</i>	<i>Formación Universitaria</i>

Quadro 22: Visão geral dos artigos elencados para análise

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Ancorado em um processo de avaliação institucional em um contexto em que essa discussão era recente, o trabalho de Deming, Doyle e Woods (1993) apresenta, em seus resultados, um movimento de revisão e reconstrução dos projetos acadêmicos em uma determinada área do conhecimento que fomenta o desenvolvimento de novos comportamentos e processos que atingem estudantes e toda a comunidade institucional.

Com base nas contribuições dos autores, é possível identificar que este movimento acontece a partir da influência das demandas externas, tendo no processo avaliativo uma forma de filtrar as exigências do contexto. É por meio dela que ocorre a organização de novos processos e a construção da plataforma que orienta a revisão dos projetos acadêmicos e institucionais.

Sob a orientação destes pressupostos, é possível identificar que a teoria substantiva ora proposta nesta tese encontra analogia com o modelo proposto pelos autores na medida em que o movimento de reconstrução dos projetos institucionais mantém uma relação direta com o processo avaliativo e regulatório (“Proposição1”), integrando aspectos

acadêmicos (“Proposição3”) e inserindo a instituição em um cenário de diálogo e interlocução com o ambiente externo (“Proposição5”).

Ocorre que os autores não esclarecem os envolvidos com o processo avaliativo, os pontos dos projetos acadêmicos que são alterados e nem mesmo os elementos externos que influenciam a dinâmica do processo de desenvolvimento de competências. Dessa maneira, embora o artigo esteja sustentando o processo pelo movimento da regulação, convergente à proposta desta pesquisa, assim como os demais ele não sistematiza as propriedades do processo que orienta o fomento de novos processos e novos comportamentos nas pessoas.

No trabalho de Allen e Ogilvie (2004) surgem discussões que orientam o desenvolvimento de novas competências com base em um processo de internacionalização em uma determinada área do conhecimento. Os autores destacam que esse processo ocorre por meio da compreensão das ideologias que permeiam a área e dos desafios estabelecidos para a internacionalização.

Dessa forma, o artigo traz a indicação do respeito às políticas regulatórias da área e ao fomento de atividades curriculares adequadas à globalização. Nas conclusões, as assertivas dos autores ainda elencam a necessidade de novos estudos que tenham como a principal plataforma o processo de avaliação como elemento de gestão da internacionalização.

Sob essas indicações, mais uma vez há a relação com o que está previsto na “Proposição1”, já que o desenvolvimento de novas competências, no caso da teoria substantiva proposta nesta tese, pressupõe uma relação de influência com o processo regulatório que está integrado ao sistema de avaliação institucional brasileiro. Dessa forma, o artigo corrobora com uma das estruturas da teoria na medida em que indica a necessidade de se observar preceitos regulatórios, mas não destaca, integralmente, qual é a estrutura a ser observada.

Embora não havendo tal menção, sobretudo devido à ausência de destaque dos envolvidos neste processo, tal como destacado nas propriedades da “Prop1”, mesmo assim o artigo apresenta um movimento convergente com os resultados desta investigação.

Outro trabalho que aprofunda o desenvolvimento de competências em instituições de educação superior, tanto técnicas quanto institucionais (processos e comportamentos) é o de Gelmon e Tresidder (2011).

Os autores se aprofundam em um determinado campo disciplinar para destacar que a avaliação promove uma rede de relacionamentos externos que contribui com o desenvolvimento de um arcabouço processual e de comportamentos que induzem o

fortalecimento do projeto institucional. Para os autores, a avaliação é um elemento que determina uma relação direta com os *stakeholders* e que orienta a definição das atividades institucionais no campo de atuação.

Ao buscar analogias entre os autores e a teoria substantiva proposta nesta tese, é possível identificar, em partes, contribuições convergentes de ambas as propostas. Embora ainda não seja possível identificar as variações dimensionais do processo de desenvolvimento de novas competências no trabalho de Gelmon e Tresidder (2011), os autores fazem menção de um processo de reordenação gerencial e de profissionalização, causados pela influência da avaliação.

Os autores, também mencionam a necessidade de uma adequação institucional para observar critérios de qualidade que são inerentes às necessidades do campo em discussão. Ao analisar, com base na teoria substantiva aqui proposta, é possível perceber que uma relação com a categoria central e com as proposições “Proposição1”, “Proposição2” e “Proposição5”, mas sem um detalhamento das propriedades e dimensões do processo em análise.

Aspectos semelhantes são encontrados nos trabalhos de Pía, Blasco-Tamarit e Muñoz-Portero (2011) e em Quintana et al. (2015), devido ao posicionamento dos autores na busca por elementos que fortaleçam a gestão em instituições de educação superior. Para Pía, Blasco-Tamarit e Muñoz-Portero (2011), os mapas conceituais surgem como elementos que permitem um diálogo com a comunidade externa das instituições e que permitem o desenho das novas competências institucionais que podem ser desenvolvidas e dos comportamentos que se aplicam ao processo de gestão.

Enquanto para Quintana et al. (2015), que não traz o mapa conceitual como pano de fundo, é fundamental manter o diálogo com a comunidade externa para fortalecer os processos institucionais, pois por meio das competências estabelecidas é que a liderança na universidade se estabelecerá.

Pela análise dos artigos é possível perceber que a consonância com a teoria substantiva proposta nesta tese se dá na medida em que os autores destacam a necessidade do diálogo com a comunidade externa para o desenvolvimento de competências, análogo à “Proposição5”. E que destacam o fato de que o desenvolvimento de competências, análogo à categoria central deste estudo, proporciona comportamentos aplicados ao processo de governança de uma instituição, que é coerente ao que se propõe na “Proposição2”.

Entretanto, é válido ressaltar que, assim como os estudos anteriores, ainda há lacunas não preenchidas pelos artigos, identificadas

pela ausência de propriedades e dimensões que sistematizam tal processo.

Seguindo as análises, o trabalho de Sánchez, Valentín e Criado (2012) discute o desenvolvimento de novas competências a partir de uma interação sistemática com um determinado segmento de atuação do contexto da educação superior. Para os autores, o desenvolvimento de novas competências ocorre quando há é possível conhecer as demandas nas quais elas se aplicam e a opinião daqueles que interagem diretamente com a instituição.

Assim como no trabalho de Gelmon e Tresidder (2011), conhecer os envolvidos com o negócio e o papel da instituição perante a avaliação da qualidade é fundamental, para que seja possível desenvolver, adequadamente, as competências necessárias para a atividade sustentável da instituição.

Com base no exposto, os autores corroboram em parte com a teoria substantiva aqui proposta na medida em que indicam que o desenvolvimento de novas competências se dá, sobretudo, por meio de uma interação com o contexto externo. Ou seja, a partir de um processo de avaliação, que permite identificar as demandas que surgem do ambiente externo, é possível criar elementos que promovam novos comportamentos e novos processos, notadamente percebidos como novas competências técnicas e institucionais.

Ademais, a relação com a “Proposição5” é explícita na medida em que é possível identificar que os autores preconizam a relação com entidades externas para que tal desenvolvimento ocorra.

Ainda assim, como nos demais trabalhos, não é possível esclarecer com precisão as variações dimensionais e as propriedades das relações, nem mesmo a definição das entidades que estão inseridas no fluxo das relações em destaque.

Embora não trate diretamente de questões institucionais, o trabalho de Zárraga, Araluce e Erviti (2012) indica um movimento de desenvolvimento de competências que ocorre por meio das atividades acadêmicas, pelo movimento regulador estabelecido pelo espaço europeu de educação superior a partir das ações desencadeadas pelo Processo de Bolonha.

Os autores destacam que esse movimento regulador que ocorreu no contexto dos planos acadêmicos influenciou o desenvolvimento de competências de gestores institucionais, fomentando novos processos, comportamentos e práticas acadêmicas. Entretanto, o desenvolvimento desses aspectos esteve centrado em uma plataforma regulatória, que

estabeleceu princípios de gestão acadêmica e administrativa para a instituição.

Ao comparar os resultados dos autores com este estudo, é possível perceber que há uma breve analogia com a teoria substantiva proposta, sobretudo quando se analisam as condições estabelecidas nas proposições “Proposição1”, “Proposição2”, “Proposição3” e “Proposição4”. Entretanto, no trabalho de Zárraga, Araluce e Erviti (2012) não é possível identificar as variações dimensionais que fomentam o processo de desenvolvimento de novas competências, nem mesmo as propriedades que o sustentam.

Dessa forma, mesmo que exista um movimento regulatório implícito no processo, não é possível saber quem são os envolvidos, as propriedades que orientam a gestão de processos, os projetos que sustentam as ações e os órgãos externos alinhados ao processo.

O trabalho de Achacaoucaou et al. (2014) é outro que traz uma abordagem sobre o desenvolvimento de novas competências na educação superior por meio da formação de um novo conjunto de processos, que impacta diretamente na proposição de valor de uma determinada instituição.

Os autores salientam que o desenvolvimento de novas competências precisa estar atrelado ao fomento de estratégias de qualificação e desenvolvimento das atividades acadêmicas, sobretudo as curriculares, fortalecendo o ensino, considerado o *core* de uma instituição. Para os autores, que estudaram a influência e a avaliação por meio de um modelo de competências, os processos-chave da instituição devem ser reavaliados sob a ótica da qualidade acadêmica, fomentando novas estratégias e novas habilidades em toda a comunidade acadêmica.

Ademais, os autores concluem a resultante deste processo de formação de novas estratégias por meio das competências, indica os caminhos para uma expansão qualificada da instituição e que pode colocar a instituição no âmbito do entendimento das necessidades dos estudantes, alinhando-os com a proposta acadêmica da instituição.

A partir da proposição do trabalho, identifica-se uma breve consonância com a teoria substantiva proposta nesta tese na medida em que os autores incitam o desenvolvimento de novas competências por meio das atividades acadêmicas que qualificam o processo de ensino e aprendizagem e pela adoção de processos sistematizados relacionados a esse aspecto.

O que indica aspectos paralelos à “Proposição2” e à “Proposição3”, respectivamente, incitando a possibilidade de um

processo de profissionalização da gestão e de orientação para projetos institucionais. Entretanto, a breve consonância identificada ainda carece de maior entendimento, já que os autores não indicam os projetos institucionais alinhados a este processo, tal como é identificado nas propriedades elencadas na “Proposição2”.

Para Silva et al. (2014), o desenvolvimento de novas competências é aplicável às instituições universitárias brasileiras, mesmo aquelas eivadas de complexidade no âmbito de sua estrutura. Na visão dos autores, a gestão de competências, e por consequência o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, fomenta uma plataforma de gestão que integra pessoas, processos e tecnologias, se consolidando em um instrumento que promove a melhoria contínua da instituição.

Ainda no artigo, os autores trazem evidências de que a gestão por competências promove o fortalecimento de novos processos, a integração e o fortalecimento de equipes e o alinhamento estratégico, que ocorre por meio da definição dos pontos que orientam as interações sociais da instituição.

No referencial teórico, os autores destacados enfatizam a contribuição da gestão de competências na construção de modelos de desenvolvimento de pessoas, por meio da construção de processos convergentes que sistematizam as competências individuais e organizacionais em ações estratégicas.

Com relação à teoria substantiva proposta nesta investigação, é possível perceber um movimento convergente do artigo em relação às indicações das proposições relacionais. Entretanto, embora exista uma relação entre o artigo de Silva et al. (2014) com alguns elementos da teoria, os autores não estabelecem a justificativa para a adoção do modelo e nem indicam quais setores se integram neste processo.

Embora o trabalho tangencie a “Proposição2”, os autores não esclarecem que são os indícios de um processo de profissionalização gerencial, nem indicam suas respectivas propriedades, impedindo a compreensão do movimento processual necessário para o desenvolvimento de competências.

Outro trabalho que sustenta o desenvolvimento de competências a partir do processo de avaliação e regulação é o que foi proposto por Duzevic, Bakovic e Stulec (2014), que destaca a ocorrência do processo a partir de uma influência de agentes externos, em suas expectativas e percepções, e dos agentes internos, responsáveis pelos controles acadêmicos e administrativos em uma instituição.

Os autores destacam que a avaliação, por meio de sua vertente regulatória e somativa, influencia diretamente o pacote de serviços de uma instituição, e utilizam o modelo SERVQUAL adaptado para justificar esse processo. Na proposição dos autores, é possível identificar que a avaliação é fonte para o desenvolvimento de novos processos, os quais sustentam a reordenação da gestão das instituições por meio de movimentos que procuram compreender as influências de seu contexto de atividade. De acordo com eles, tal fato pressupõe a interação maior entre as equipes com os novos processos, que surgem a partir da adaptação do modelo SERVQUAL.

No que tange à teoria substantiva proposta por esta tese, percebe-se que a analogia encontrada com o modelo dos autores se sustenta na medida em que a vertente da regulação é o que desencadeia o desenvolvimento de novas competências às instituições, de novos processos e de reordenação nas questões acadêmicas e administrativas, consideradas por Duzevic, Bakovic e Stulec (2014) como o que sustenta o serviço de uma instituição de educação superior.

Dessa forma, identifica-se uma forte analogia com a categoria central, tal como identifica-se nos estudos de Deming, Doyle e Woods (1993), Zárraga, Araluce, Erviti (2012), Silva et al. (2014), Allen e Ogilvie (2004), e com as proposições “Proposição1”, “Proposição2” e “Proposição3”. Entretanto, é válido salientar com base nos resultados dos autores que ainda assim eles não preenchem as lacunas das propriedades e dimensões que orientam o processo de desenvolvimento de novas competências a partir da regulação como movimento adjunto ao processo de avaliação.

O trabalho de Garcia (2015) traz uma importante discussão sobre uma nova conjuntura da educação superior, marcada pelas influências de diversos aspectos que estão alterando a identidade das instituições universitárias, em todos os países e segmentos. Ele destaca que há uma influência transnacional que indica a necessidade de adaptação das instituições educacionais a um novo contexto, marcado por um forte poder de “polícia” do estado e, principalmente, pela expansão desenfreada de modelos alternativos de educação superior.

O autor ainda destaca que a internacionalização e as influências da educação transnacional, além da revolução tecnológica, interferem diretamente na formação de um novo esquema de competências para a educação superior.

A pesquisa ainda salienta que a formação deste novo esquema de competências está pautada na observância de estruturas de regulação que se formam em torno do processo de expansão desencadeado, o qual

deve respeitar as características de cada cultura e, sobretudo, as políticas públicas para a educação superior num dado contexto.

Dessa forma, torna-se fundamental adequar os comportamentos das pessoas e os processos para esse movimento, fortalecendo a proposição de valor da instituição. O autor, em suas conclusões, ainda destaca que a formação destas novas competências deve proporcionar uma nova estrutura gerencial e, sobretudo, fomentar uma gama de novos relacionamentos intra e extrainstitucionais.

Sob a ótica destes pressupostos, é possível identificar que a teoria proposta nesta tese é confirmada, em partes, pelas suposições do autor na medida em que o artigo indica a necessidade da observância de princípios de regulação para a formação de novas competências, específicos a cada contexto. Ao indicar a necessidade da formação de uma nova estrutura gerencial, induz ao entendimento da necessidade da integração das equipes e do fomento à relação com os órgãos externos, ratificado na necessidade de se observar as indicações regulatórias.

Desse modo, é possível identificar que a proposta de Garcia (2015) tangencia o que é previsto na “Proposição1”, com a “Proposição5” e na “Proposição6”, guardando uma relação com a teoria, mas não faz menção direta de qual é o sistema de regulação relacionado a este desenvolvimento, de que forma as equipes devem se integrar (ou em torno de que), nem mesmo quais são os órgãos externos responsáveis por fomentar esse processo.

Segundo essa mesma ótica, o artigo de Seabra, Paiva e Luz (2015), que apresenta o desenvolvimento de competências sob uma abordagem gerencial que considera um curso como uma unidade de negócio, destaca que esse movimento influencia o desenvolvimento de novos processos de gestão e determina a qualificação das pessoas que ocupam cargos estratégicos no âmbito do curso. Em aderência com a teoria substantiva aqui proposta, identifica-se a relação com a profissionalização da gestão, materializada na “Prop2” e com a própria categoria central do estudo.

Por fim, outro trabalho que trata explicitamente do desenvolvimento de novas competências em instituições de educação superior é o de Fernandes, Sotolongo e Martinez (2016), que tem como base o processo de avaliação de desempenho dos docentes. Na visão dos autores, o equilíbrio entre a visão formativa e somativa (emancipadora e regulatória) da avaliação promove a adequação processual na instituição, ao passo que tal aspecto fomenta a base das novas competências institucionais, consolidando as antigas.

Os resultados demonstram que é fundamental constituir novos processos, definidos em quatro grupos pelos autores, para que se consolidem as novas competências, cujos resultados impactam sistematicamente nas atividades acadêmicas e administrativas.

Assim como os trabalhos anteriores, a proposição de Fernandes, Sotolongo e Martinez (2016) encontra relação com a categoria central proposta nesta tese e com algumas proposições relacionais estabelecidas, mas ainda assim não há o delineamento das propriedades e das variações dimensionais que fomentam o desenvolvimento das novas competências.

Embora esse panorama seja identificado, é forte a relação com a “Proposição3”, principalmente pelas indicações de qualificação acadêmica que são levantadas pelos autores. Nessa trilha, o trabalho de Fernandes, Sotolongo e Martinez (2016) também evidencia um fluxo processual, no qual há a abertura para a inclusão e a remodelação e processos, baseados nos resultados da avaliação.

Ora já ressaltado, reitera-se que ainda há lacunas abertas e que expõem diversas indagações, entre elas a seguinte: quais propriedades sustentam o movimento de desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas no ambiente da educação superior?

### **8.1.2 Uma visão geral sobre a revisão sistemática**

Por meio do que foi identificado na revisão realizada, é possível perceber que os 13 artigos abordam aspectos gerenciais do movimento de desenvolvimento de competências na educação superior, mas não proporcionam discussões profundas sobre o processo, e poucos consideram a regulação como a principal base do processo.

Neste movimento também é válido destacar que nenhum dos artigos aborda o desenvolvimento de competências atrelado a um mecanismo regulador sistêmico, como é o caso do PROIES. Os que fazem menção à avaliação ou à regulação o fazem na medida em que este processo é percebido como elemento de diálogo com a comunidade externa e não como elemento de perenidade institucional.

O que também é latente nos artigos é o fato de que a grande maioria traz uma abordagem genérica do processo de desenvolvimento de competências, tangenciando tal fato sob a orientação de comportamentos e processos, alinhado com o que a proposição desta tese denominou de “competências técnicas” e “competências institucionais”. Entretanto, não é possível identificar as propriedades e

as dimensões que sustentam o processo, demonstrando que os autores possuem a oportunidade de aprofundar seus resultados.

Com base nos artigos analisados, os trabalhos de Duzevic, Bakovic e Stulec (2014), Deming, Doyle e Woods (1993), Zárraga, Araluce, Erviti (2012), Silva et al. (2014) e Allen e Ogilvie (2004) são os que mais se aproximam daquilo que a proposta desta tese evidencia. Todos tangenciam uma relação entre a regulação, tratada pelos autores com um elemento oriundo da participação do estado na gestão da educação superior, com o desenvolvimento de novas competências no contexto da gestão da educação superior.

Portanto, pode-se afirmar que a teoria substantiva ora proposta nesta tese ocupa espaços na produção científica sobre os estudos relacionados com a regulação e a gestão da educação superior, já que nenhum dos estudos analisados apresentou alinhamento convergente com os elementos discutidos pelo esquema teórico produzido nesta pesquisa.

Dessa maneira é possível também afirmar que esta teoria preenche uma lacuna na medida em que caracteriza a regulação como um elemento de gestão da educação superior, por meio do desenvolvimento de novas competências sob uma perspectiva processual e técnica, sustentada por propriedades e dimensões que não são exploradas nos estudos elencados.

## 8.2 A VISÃO GERAL DA LITERATURA SOBRE A EDUCAÇÃO SUPERIOR

Após a revisão que se realizou, esta seção retoma a literatura, resgatando os referenciais apresentados no capítulo 2, nisso também incluído alguns outros referenciais que dialogam de maneira direta com as proposições e a temática estabelecida na tese.

Em todos os estudos apresentados em diante, busca-se a relação entre os pontos convergentes ou dissonantes com os resultados apresentados pela teoria substantiva proposta nesta pesquisa.

Pelo que se propõe nesta teoria, considerando o PROIES como um elemento de regulação, é possível identificar uma relação convergente com as contribuições de Hood (2004), Silva (2007) e Baldwin, Cage e Lodge (2012), pois os autores destacam que a regulação é um movimento que amplia os limites de atuação, sustenta as características essenciais de uma organização e, por consequência, influencia as competências desenvolvidas para observar, de maneira coerente, um determinado ensino social.

Os autores inferem que a regulação é um movimento que interfere na dinâmica processual e comportamental de um determinado segmento, influenciando seus processos e comportamentos (categoria central). Ainda em aderência aos autores, a regulação é base para a gestão da educação superior na medida em que fomenta transparência e racionalidade, que são elementos que ampliam a oportunidade da participação efetiva da sociedade (Proposição2).

Em consonância à proposta de Verhine (2015) e Covac e Silva (2015), essa participação efetiva da sociedade deve se sustentar em aspectos jurídico-legais e sob uma plataforma regulatória que estabelece critérios válidos de qualidade, aproximando-os da realidade de cada organização usufrutuária deste processo, que no caso desta pesquisa é uma Universidade Comunitária de Santa Catarina. Tal fato, propõe que tal organização se atente aos seus elementos de qualidade, orientando a gestão de um conjunto de elementos estruturados que interferem em seu projeto institucional (Proposição3).

É importante destacar também que, na perspectiva da regulação como um instrumento de controle social, os resultados da pesquisa encontram base e sustentação nas contribuições de Baldwin, Cage e Lodge (2012), Dill e Beerkens (2013). Ambos tratam da regulação como um instrumento que promove um lastro para a atuação socialmente responsável das organizações sociais.

Nesse sentido, há a tendência de aproximação dessas organizações com instituições parceiras e, até mesmo, concorrentes, já que todas buscam por referenciais que possam orientar a gestão dos padrões que a própria regulação estabelece (Proposição5).

Em sequência ao processo de análise das relações entre o *corpus* teórico e a proposição exposta nesta teoria, há que se destacar também as contribuições dos trabalhos de Rangel (2012), Dantas (2012), Hora (2013) e Covac e Silva (2015). Em comum, eles salientam que o processo regulatório é diretamente relacionado com o respeito às políticas públicas e, sobretudo, a critérios de qualidade que são legitimados pela comunidade que discute a natureza do negócio, neste caso a educação superior.

Ao identificar o que é proposto na teoria apresentada nesta pesquisa, é possível perceber que o trabalho de Rangel (2012) faz menção à necessidade de se respeitar as políticas públicas que envolvem os critérios e condições de qualidade que orientam um determinado setor. Este elemento mostra convergência com a “Proposição1”, já que o PROIES demandou a necessidade de a universidade respeitar a estrutura

do SINAES e a articulação com o sistema, sobretudo no que se referiu ao processo regulatório.

Da mesma forma, identifica-se uma analogia com o que se prevê na “Proposição3”, já que o SINAES, e por consequência o PROIES, trouxe um conjunto de processos que induziram a qualidade no contexto da instituição e de seus projetos.

Os trabalhos de Dantas (2012) e Rangel (2013) trazem pressupostos semelhantes na medida em que compreendem o processo regulatório como um movimento de consensualidade e de respeito a uma plataforma de diretrizes legais legitimadas pelo ente estatal que coordena a regulação. Para Dantas (2012), a consensualidade é um elemento que integra o regulado ao regulador, por meio de um conjunto de padrões decisórios e fluxos de processos que integram a atividade institucional às necessidades sociais.

Nesse sentido, identifica-se convergência com o que é previsto na “Proposição5”, já que, pelo que se identificou ao longo do vínculo da UNESC no PROIES, houve uma maior integração com entidades externas responsáveis pela regulação, sendo que estas contribuíram para a internalização de um conjunto de princípios que até hoje são defendidos pela Universidade, mesmo após o final do vínculo com o programa.

Na perspectiva tratada por Hora (2013), identifica-se que a regulação observa os princípios incutidos nos instrumentos de avaliação e nos mecanismos de avaliação institucional que possuem “fé pública” e estão devidamente legitimados pelo ente regulador.

Ao identificar as questões vinculadas com a teoria, ora proposta nesta pesquisa, percebe-se que o que a autora defende encontra uma base semelhante com o que é identificado na “Proposição2”, em virtude da profissionalização, por meio da racionalidade e da transparência, que se fortaleceu na UNESC ao longo de sua experiência com o PROIES.

O que é proposto no modelo estabelecido pelas autoras também encontra uma relação parcial com o que é previsto na “Proposição4”. Na medida em que há a necessidade do respeito a um determinado arcabouço legal e a um fluxo de procedimentos amparados em elementos legitimados por uma política pública, surgem novas articulações internas que se alinham às necessidades que se apresentam a partir disso.

O PROIES ensejou um movimento institucional para o alinhamento entre os setores estratégicos da Universidade, pois a condição elementar para o sucesso da adesão, e por consequência a retomada da autonomia em um tempo menor do que o previsto,

dependia da capacidade da instituição em interpretar e sistematizar as necessidades regulatórias previstas pelos direcionamentos legais.

Outro ponto para se destacar é a relação prevista na proposição de Covac e Silva (2015), que correlacionam o movimento do *compliance* com a regulação na educação superior. Para os autores, utilizar a regulação como princípio de gestão na educação superior permite que se constitua um movimento de “gestão de risco”, promovendo uma atuação preventiva e articulada com todos os eixos da política que sustenta a regulação.

Sob a luz dos dados empíricos, é possível identificar os pontos convergentes com as propostas dos autores nas “Proposição1”, “Proposição2”, “Proposição3”, “Proposição4” e, de maneira parcial, na “Proposição5”, pois o PROIES, por meio das novas competências desenvolvidas na Universidade, proporcionou a articulação com o sistema de regulação sustentado pelo SINAES. Ele também trouxe elementos que consolidaram a racionalidade na gestão, que orientaram os projetos institucionais para respeitar os insumos de qualidade previstos na regulação da educação superior e que proporcionaram integração entre os setores estratégicos para a gestão destes elementos.

Ademais, o PROIES também colocou a UNESCO em um circuito de forte relação com alguns órgãos externos que sustentam a regulação na educação superior, mais especificamente o INEP e a SERES-MEC. Tais contatos sempre utilizados para o fomento e o desenvolvimento de ações estratégicas vinculadas à regulação, sustentando as competências desenvolvidas ao longo desse processo (categoria central).

Seguindo as análises, outros estudos apresentam alinhamento com os dados empiricamente validados na pesquisa, já que trazem à discussão a relação entre a avaliação, a regulação e a gestão institucional, considerando as diretrizes das políticas públicas que sustentam a avaliação da educação superior brasileira desde 2004. Um dos principais referenciais é encontrado na proposição de Brasil (2004), que estabeleceu o SINAES e o instituiu como um sistema de ações articuladas entre a avaliação e a regulação na educação superior.

Sob a ótica da Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, a avaliação institucional surge como um elemento que fomenta um novo conjunto de procedimentos e uma série de atividades que articulam a prestação de contas e a racionalidade no processo de gestão.

Nesse sentido, com o surgimento da CPA, muitos procedimentos se estabelecem, sobretudo a avaliação interna, com o objetivo de proporcionar transparência na gestão institucional e outros aspectos alinhados com o processo de prestação de contas, como uma

forma de respeito ao processo avaliativo. Ao analisar o que é proposto nesta teoria, percebe-se que há uma aderência com algumas proposições aqui elencadas, como no caso da “Proposição1”, da “Proposição2” e da “Proposição3”.

Respectivamente, a analogia com a “Proposição1” se dá na medida em que o SINAES e o pressuposto da articulação com a regulação propõe o envolvimento direto dos gestores, preconizando mecanismos de prestação de contas que promove a transparência na gestão (“Proposição2”). Já no que se refere à “Proposição3”, o SINAES traz a oportunidade de uma orientação importante para a gestão dos aspectos que denotam a qualidade na educação superior.

Ao identificar os trabalhos de Dias Sobrinho (1995) e Garcia (2006), é possível perceber que os autores discutem a importância da avaliação em contextos temporais diferentes, mas concluem que, em ambos os momentos, a avaliação trouxe um conjunto de benefícios para a educação superior brasileira e consolidou princípios que devem ser observados ao longo da construção do modelo de educação superior no país.

Dias Sobrinho (1995) destaca que a avaliação deve ser um momento reflexivo, amparado na valorização do modelo institucional e dos pontos positivos que caracterizam o envolvimento da instituição com o seu contexto. Garcia (2006) traz a avaliação como um elemento articulado à gestão, que promove a racionalidade e a possibilidade de fomentar estratégias que vão tornar a avaliação um elemento de gestão, que desenvolve a competitividade.

Em consonância com a teoria proposta nesta pesquisa, identifica-se que ambos os trabalhos guardam relação com alguns elementos que sustentam o que aqui é proposto, sobretudo na medida em que se analisa a categoria central como base. Os autores inferem que há o desenvolvimento de novos fluxos processuais a partir da avaliação e da regulação, determinando novos processos e novos comportamentos nas pessoas, e que orientam os resultados ensejados pela instituição.

Observa-se, de acordo com esse aspecto, uma relação análoga entre os autores com a “Proposição1”, evidentemente pelo fato do PROIES proporcionar o envolvimento dos gestores e pela integração-articulação com o processo avaliativo, com a “Proposição2”, devido ao estabelecimento de mecanismos da *accountability* e racionalidade, e com a “Proposição3”, em função do delineamento de aspectos de qualidade para o desenvolvimento das atividades fins da instituição.

Na trilha das análises da literatura que envolve a regulação na educação superior, não há como deixar de mencionar o que está exposto

em Brasil (2006), Brasil (2007) e Brasil (2010), considerados instrumentos que fomentam o fluxo regulatório da educação superior no Brasil. No Decreto Nº 5.773, de 09 de maio de 2006, é possível identificar a sistematização das condições constitucionais para a regulação na educação superior, previsto nas diretrizes e bases da educação brasileira.

O Decreto articula a proposição do SINAES e da LDB, traduzindo o fluxo e as consequências da regulação no âmbito de cada modelo institucional. Na Portaria Normativa Nº 40, de 12 de dezembro de 2007, consolidada e republicada na Portaria Normativa Nº 23, de 29 de dezembro de 2010, há estabelecido o fluxo regulatório e caracterizada a participação dos órgãos reguladores no processo.

Ao identificar os aspectos análogos com a teoria substantiva proposta nesta tese, identifica-se que o PROIES, como elemento adjunto ao processo de regulação da educação superior aplicado às IES que aderiram, deve observar o fluxo estabelecido nos documentos, principalmente pela ausência da autonomia que acomete as instituições.

Tal movimento gerou, sobretudo no caso em estudo, a necessidade de integração entre os setores da Universidade, para o entendimento do fluxo e, principalmente, para compreender a relação com os órgãos que parametrizam o processo avaliativo. Nesse sentido, estes elementos corroboram com a “Proposição4” e “Proposição5”, que destacam a integração entre os setores e com os órgãos externos como elementos que sustentam as novas competências desenvolvidas pelo PROIES.

Sob uma perspectiva gerencial, os trabalhos de Cardim e Colombo (2010), Covac (2010) e Rodrigues (2010) apresentam a contribuição da regulação, advinda do SINAES, como forma de consolidar ações estratégicas para o segmento da educação superior brasileira, mesmo que o SINAES tenha se “resumido” a indicadores “marginais” que reduziram sua eficácia.

Para os autores, os indicadores de “regulação” que se criaram em 2008, denominados de Conceito Preliminar de Curso e Índice Geral de Cursos Avaliados, tornaram a regulação como parte preponderante do SINAES, induzindo as instituições ao desenvolvimento de ações isoladas em prol da “qualidade”.

Mesmo sob a orientação destes aspectos, Cardim e Colombo (2010) destacam que a regulação foi um fator determinante na construção da identidade da educação superior brasileira no final da vigência do primeiro Plano Nacional da Educação. Eles destacam que, embora o SINAES tenha se resumido ao processo regulatório, houve

avanços em prol da qualidade e da integração do sistema. Covac (2010) segue a mesma linha, mas faz uma crítica pontual aos indicadores de regulação, destacando que esta deve ser um elemento articulado à avaliação e de integração entre as ações acadêmicas e administrativas, em prol da qualidade. Já Rodrigues (2010) traz a discussão dos números do segmento, que em 2010 eram representativos e sustentados pelos resultados da avaliação como mecanismo indutor da qualidade.

Sob a ótica dos autores, é possível identificar que há elementos que confirmam os pressupostos identificados nas proposições relacionais previstas nesta tese. Ao observar o trabalho de Cardim e Colombo (2010), é possível fazer analogia com o que é previsto na “Proposição3”, já que a construção da identidade da educação superior, a partir do movimento avaliativo-regulatório, preconizou uma orientação para projetos institucionais e a gestão dos projetos institucionais, tal como o PROIES fez com a UNESCO no período da adesão.

Na linha do que propõe Covac (2010), é possível perceber a mesma relação, com o valor agregado da profissionalização que a regulação trouxe, já que esta se tornou, de alguma forma, um elemento indutor da qualidade, semelhante ao que fez o PROIES ao longo de sua vigência na universidade. Ainda em analogia com esta tese, é possível inferir que há também uma indicação que corrobora o que há na “Proposição2”, já que a regulação preconiza a transparência.

Já ao identificar os estudos de Rodrigues (2010), é latente a percepção das indicações que corroboram o que é previsto na “Prop4”, pois a regulação, em que pese as críticas feitas a ela, foi determinante para a integração institucional como movimento em prol da qualidade, aderente aos impactos do PROIES na UNESCO.

Nos trabalhos que sustentam a literatura sobre a regulação ainda é possível encontrar evidências que a relacionam com um movimento ancorado em um processo de gestão que se orienta por meio da utilização de documentos institucionais. Nessa ótica, ganham notoriedade documentos como o PDI, o PPC e o arcabouço burocrático e documental que orienta a tomada de decisão no contexto da educação superior.

Nos trabalhos de Muriel (2006), Santos (2007) e Ristoff (2011), elementos que sustentam esse pressuposto são apresentados como forma de consolidar um aparato que oriente os coordenadores e os demais envolvidos com o processo de gestão. Este fato encontra concordância, mesmo que parcial, com algumas proposições relacionais apresentadas na teoria substantiva proposta por esta tese, sobretudo as que estão elencadas na “Proposição1” e na “Proposição3”.

No que se refere à “Proposição1”, ao analisar o trabalho de Muriel (2006) e Santos (2007), é possível identificar que há a relação direta com o fato de que a regulação, que se ancora nos documentos institucionais, proporciona um conjunto de diretrizes que devem ser observadas pelos gestores institucionais. A regulação traz notoriedade aos projetos institucionais, neste caso destacando o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Projeto Pedagógico Institucional e o Projeto Pedagógico do Curso.

Muriel (2006) destaca o PDI como o principal, enquanto Santos (2007) salienta que todos têm convergência no delineamento gerencial. Em comum com as proposições, está a articulação com o SINAES, e seu viés regulatório, materializado em uma preocupação com a gestão dos projetos institucionais. O PROIES, na medida em que influenciou a UNESCO, também proporcionou essa aderência.

A perspectiva apresentada por Ristoff (2011) segue a mesma linha dos trabalhos anteriores, mas aborda essa necessidade sob uma ótica filosófica e paradigmática. O autor destaca que os projetos institucionais devem estar atrelados a princípios que devem ser observados pelos gestores, de modo a fortalecer a avaliação e a regulação como elementos convergentes e não dissonantes, aplicados à construção da identidade institucional.

Dessa forma, em comum com a teoria aqui proposta, o autor destaca que a construção de um perfil gerencial, por meio da integração entre os agentes estratégicos, é um elemento chave para o sucesso da gestão. A partir do que propõe o autor, é possível perceber a relação direta com a “Proposição4”, na medida em que a relação entre avaliação e regulação devem preconizar a construção de competências de gestão, fortalecendo a integração entre aqueles que pensam a estratégia da instituição, aderente à condição estabelecida à UNESCO pelo PROIES.

Nos trabalhos de Dantas (2013), Nunes, Fernandes e Albrecht (2014) e Serpa Pinto (2015), a regulação é tratada como um elemento “processual” que traz a necessidade da organização e da utilização de padrões pré-estabelecidos que são considerados complexos e que demandam uma interpretação fidedigna de suas conexões.

Dantas (2013) destaca que a regulação é suportada por um conjunto daquilo que pode ser chamado de padrão decisório, orientando os fluxos avaliativos e regulatórios que envolvem a educação superior no Brasil e proporcionando aos gestores o caminho para um processo de expansão, com qualidade, no âmbito do segmento.

Nunes, Fernandes e Albrecht (2014), que estudaram o panorama da regulação no Brasil, destacam que ela se constitui em um conjunto

articulado de eventos, que movimentam o contexto da educação superior no Brasil na busca pela qualidade, gerando insumos para os gestores, tanto institucionais quanto públicos, tomarem suas decisões. Para os autores, um diferencial do processo está em dois elementos: na observância do fluxo regulatório como um elemento estratégico para a instituição e na articulação com órgãos e os sistemas que gerenciam esse fluxo.

Serpa Pinto (2015) destaca que a avaliação, nisso incluída a regulação como elemento de suporte, é um aspecto que deve ser considerado em todo o seu escopo para que tenha fidedignidade. Dessa forma, o autor destaca que a meta-avaliação é um procedimento sistemático que deve compor os processos avaliativos, tendo como base seu desenvolvimento, seus resultados e, principalmente, sua utilidade.

Ao discutir este aspecto, Serpa Pinto (2015) salienta que a meta-avaliação deve ser utilizada sob a ótica de um modelo estruturado, composto por passos que permitam a análise de uma série histórica sobre o desenvolvimento institucional. O autor infere em suas considerações que o processo de meta-avaliação deve ser considerado, de modo que os parâmetros sejam observados e o projeto institucional avaliado.

Em comum com a teoria proposta nesta tese, há o fato de que a regulação, principalmente advinda do PROIES, fomenta um conjunto processual que deve ser observado em todo o contexto institucional. Seguindo as proposições de Dantas (2013) e de Nunes, Fernandes e Albrecht (2014), é possível destacar a relação com a “Proposição1”, com a “Proposição2”, com a “Proposição3” e com a “Proposição4”.

Respectivamente, essa relação se configura na medida em que a regulação traz às instituições a necessidade de uma articulação com um sistema e com princípios estabelecidos, tal como ela é percebida atualmente em sua relação com o SINAES.

O processo também enseja a racionalidade, como base para a tomada de decisão, já que apresenta critérios claros e consensualmente definidos, além da necessidade de integração com os projetos institucionais que trazem os parâmetros para a regulação, neste caso o PDI e os PPCs. Por fim, a analogia também ocorre na medida em que os trabalhos elencados inferem a necessidade de articulação com sistemas e órgãos que regulam o processo, com a intenção de aproximar as instituições e os cursos do fluxo ideal da regulação.

No que se refere à regulação como elemento constituinte de um sistema de avaliação, ainda é possível destacar os trabalhos de Barreyro e Rothen (2008) e Zandavalli (2009), Francisco (2012), Wordell (2012)

e Molck (2013) como base para a discussão do construto, pois todos trazem elementos que contribuem para definir o processo, com suas evidências, considerações e fluxos estabelecidos. Em linhas gerais, para os autores a regulação é um fator estratégico que demanda entendimento das relações entre “regulador e regulado”, determinando processos que podem ser considerados “chaves” para o sucesso na gestão da educação superior.

Para Barreyro e Rothen (2008), a regulação se constituiu em um conjunto de índices e fatores de análise que reordenaram o processo de gestão das instituições e contribuíram para o fomento de estratégias que pudessem manter sua articulação com o sistema de avaliação, sem qualquer desvio de finalidade.

Em relação com a teoria aqui proposta, é possível identificar uma analogia importante com a “Proposição1”, devido ao ensejo da articulação da regulação com o sistema de avaliação da qual ela faz parte. No contexto em estudo, esse foi um movimento proporcionado pelo PROIES e que demandou um profundo ajuste cultural na Universidade, para que as novas competências, advindas da adesão, pudessem se consolidar.

Ao analisar a proposição de Zandavalli (2009), identifica-se que o fator preponderante que torna o SINAES um modelo de destaque na educação superior é a possibilidade de encará-lo como um elemento que permite a construção de cenários. Ao realizar um estudo sobre a evolução da avaliação da educação superior, a autora destaca que o SINAES é um sistema ancorado em um conjunto de pressupostos que marcam uma evolução da avaliação institucional brasileira, fortalecendo-a como base para a gestão das instituições e políticas públicas da educação superior.

Nesse sentido, é possível considerar que a proposição da autora corrobora parcialmente com o que é previsto na “Proposição5” e na própria categoria central aqui proposta, devido ao fato da regulação proporcionar a integração entre os órgãos gestores das políticas públicas e devido ao desenvolvimento de um conjunto de novos processos que fortalecem a identidade do segmento da educação superior.

Já as proposições de Francisco (2012), Wordell (2012) e Molck (2013) trazem uma reflexão que indica o alinhamento da regulação com os eixos de desenvolvimento institucional e com elementos que são constituintes do SINAES. Francisco (2012) salienta que os indicadores constituídos para orientar o processo regulatório têm a condição de se articular com o PDI da instituição e permitem a estruturação de

elementos que os condicionem a se tornarem indutores da qualidade nos distintos modelos institucionais.

O autor destaca que devido à interação com a CPA e com outros elementos necessários ao controle da regulação, como no caso do Procurador Institucional, é possível criar uma plataforma na instituição que esteja orientada para a gestão dos projetos institucionais e para a qualidade, em respeito à identidade da instituição.

Já para Wordell (2012) e Molck (2013), a regulação pode ser percebida como um fator inerente ao processo avaliativo, já que elas são indissociáveis, principalmente quando se considera o ENADE como pano de fundo. As inferências dos autores salientam que é fundamental que se constitua um projeto alinhado com as necessidades do ENADE, para fortalecer os PPCs e, por consequência, as competências de desenvolvimento institucional.

De acordo com o previsto na teoria sustentada por esta tese, identifica-se que há analogia preponderante entre a proposição dos autores e a “Proposição1”, “Proposição3” e, “Proposição4”, já que a regulação trouxe a necessidade de uma articulação constante com a base da avaliação institucional com a orientação para a gestão da qualidade e por consequência a gestão dos projetos institucionais.

Outro ponto destacado na proposição dos autores que corrobora com as proposições relacionais elencadas é o fato de que a regulação aproxima a instituição dos órgãos gestores do processo, devido à necessidade de se compreender as conexões que se estabelecem ao longo do processo. Nesse sentido, ao identificar a relação entre o PROIES e a UNESCO, identifica-se convergência entre as suposições dos autores e a teoria substantiva, na medida em que, parcialmente, os aspectos identificados se coadunam com parte das proposições relacionais identificadas.

Ainda, na perspectiva da revisão da literatura sobre a regulação na educação superior e o seu potencial para o desenvolvimento de novas competências em instituições de educação superior, cabe ressaltar que o PROIES se constituiu em um elemento substantivo à regulação no ano de 2012, por meio da Lei Nº 12.688, de 18 de julho de 2012. Sob este aspecto, o exposto por Brasil (2012) destaca que as instituições candidatas à adesão devem se preparar, técnica e operacionalmente, para atuar com condições institucionais restritas, alinhadas a um severo plano de recuperação que deve ser cumprido ao longo de um período estabelecido na plataforma legal.

Ao analisar a lei, Meira e Couto (2012) e Covac (2012) fazem diversas análises sobre os impactos legais, estruturais e técnicos que

determinariam um conjunto de novas atividades às instituições que aderissem ao programa. Para os autores, o PROIES é fundamento de compromissos severos que devem ser pactuados entre instituições com grave comprometimento financeiro, materializado pela dívida de “R\$ 1.500,00” por estudante matriculado e, portanto, enseja o desenvolvimento de desenvolvimento de uma série de estruturas e fluxos a serem observados no período da adesão.

A lei propõe a construção de um plano de reestruturação institucional, que deveria ser submetido aos gestores do programa em conjunto com o PDI da entidade que se propõe a aderir ao Programa. Os autores, ao analisarem a estrutura do plano de reestruturação institucional, destacam que é fundamental que este seja assinado e legitimado por uma auditoria externa e que o PDI deve ser construído de maneira a se articular com um novo perfil de atividade, considerando um contexto altamente competitivo e a necessidade de racionalização na perspectiva gerencial.

Em confronto com a teoria substantiva aqui proposta, é possível identificar considerações análogas a diversas proposições relacionais aqui previstas, pelo menos de forma parcial. Em função da necessidade de submissão de um plano de reestruturação como condição para a adesão, é possível identificar que há um ensejo de transparência e racionalidade nesse sentido, alinhado com o que prevê as propriedades da “Prop2”.

Há também um alinhamento com a proposição que destaca a orientação para o PDI, materializada na “Proposição3”, que indica a orientação para projetos institucionais, já que o PDI deve retratar este aspecto como base para a adesão. Parcialmente, encontra-se também a relação com a “Prop5”, na medida em que o PROIES, pelo menos de uma forma abrangente, exige a participação de órgãos externos na construção da plataforma para a adesão.

Por fim, considerando o que apresentam Meira e Couto (2012) e Covac (2012), também é possível vislumbrar uma relação com a categoria central, já que os autores destacam que o PROIES desenvolve um conjunto de novos processos e capacidades de gestão dos coordenadores e demais gestores institucionais, já que aproximam, ainda mais, as instituições do fluxo regulatório da educação superior.

E sob este aspecto é que o trabalho de Machado, Menck e Fagundes (2012) e Francisco et al. (2015) tratam do PROIES, já que ele é um elemento que aproxima as instituições que aderiram ao programa da plataforma de regulação da educação superior, pois estas instituições

passam a depender fortemente de seus resultados nos indicadores de qualidade da educação superior.

Machado, Menck e Fagundes (2012) se apegam a uma análise mais técnica do ponto de vista econômico, com foco no plano de recuperação tributária das instituições, e Francisco et al. (2015) na condição regulatória das universidades que propõem a adesão. Em comum, os trabalhos destacam que o PROIES vai reordenar a gestão destas instituições, proporcionando maior profissionalismo e uma maior articulação com o sistema de avaliação institucional.

Em comum, ambos ressaltam que o PROIES proporciona uma transformação na gestão destas instituições, justificado pelo possível encerramento das atividades da instituição. Implicitamente, portanto, identifica-se uma relação com a categoria central, mas também com o que é previsto na “Proposição1”, na “Proposição2” e na “Proposição3”, pelas condições já expostas até aqui.

Ademais, é válido ressaltar que os trabalhos até aqui analisados tratam da regulação como base para o desenvolvimento de competências na gestão da educação superior, tangenciando diversos aspectos que estão circunscritos na teoria substantiva proposta nesta tese.

Contudo, vale ressaltar que não se encontrou nenhum modelo que pudesse integrar esse processo com as categorias e dimensões que foram tratadas nos resultados desta investigação. O que há são indicações que, parcialmente, tangenciam os achados desta pesquisa e integram uma, duas ou três categorias, mas sem o registro das propriedades e dimensões que até aqui foram discutidas.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta a reflexão sobre os resultados encontrados no estudo, de maneira que seja possível apontar as principais implicações acadêmicas, para a gestão e sugestões para pesquisas futuras que guardem relação com o tema.

### 9.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

A regulação como fenômeno norteador da gestão da educação superior, principalmente a partir do surgimento do SINAES, promove impactos profundos na estrutura gerencial de uma instituição, independentemente de seu porte, categoria administrativa ou organização acadêmica. Isso traz o tema para um campo fértil de pesquisas, já que a compreensão deste processo pode orientar a construção de modelagens aplicadas à gestão de instituições de natureza universitária. Os trabalhos de Rangel (2013), Hora (2013), Dantas (2013) e Serpa Pinto (2015) permitem tais inferências e destacam, em suas contribuições, o importante papel que o SINAES tem desenvolvido no campo da educação superior brasileira.

Muitos destes impactos são negligenciados ou, até mesmo, desconhecidos por alguns dos mais experientes gestores que transitam neste campo, da regulação da educação superior. Um dos exemplos disso é a escassez de estudos que tratam da relação entre a regulação e o PROIES, devido a relação entre estes aspectos para a perenidade de instituições que participam do programa. Áreas como a Educação, a Administração, a Administração Universitária, o Direito, a área Interdisciplinar e, até mesmo, a Sociologia, podem se debruçar ainda mais sobre essa convergência, ocupando um espaço na perspectiva acadêmica e profissional.

A partir desta oportunidade, o estudo aqui exposto pode se constituir em um elemento que integra as relações entre regulação da educação superior e o PROIES, permitindo que se constituam elementos norteadores para futuras investigações, as quais podem se aplicar no âmbito acadêmico e administrativo de instituições que transitam no competitivo ambiente da educação superior.

Compreender essa relação permite também inferir sobre a sustentabilidade e a gestão de instituições que dependem da regulação para suas ações estratégicas e se encontram na condição de IES em adesão ao PROIES. Também é possível elucidar o movimento de ambos os aspectos e seus impactos na definição de competências,

materializadas em novos processos (acadêmicos e administrativos) e em comportamentos nas pessoas, fatores que emergiram dos dados ao longo da investigação.

Ancorado nestas evidências e maneira distinta de outros estudos, o esquema teórico aqui proposto privilegia o contexto interno da Universidade transpõe os movimentos que nortearam os gestores do processo de adesão a um programa de alta complexidade. Há também a oportunidade de tratar a regulação como um elemento estratégico para as instituições, e não somente como um aspecto “somativo” e “cartorial”, de cunho meramente prescritivo.

Baseado nestas premissas, este estudo explorou os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária que aderiu ao PROIES. Como resultado, sob a luz da *Grounded Theory*, a investigação apresentou as categorias, as propriedades e as dimensões, organizadas sob a categoria central, que se constituem como os “desdobramentos” que estão fundamentados nos dados.

A Articulação com o SINAES é um dos elementos que sustentam o processo de adesão da UNESCO ao PROIES, em virtude da possibilidade de inserir o contingente técnico e gestor da instituição em um ambiente orientado pela regulação. Este elemento proporcionou um maior envolvimento dos gestores, coordenadores e equipes de apoio no movimento de tomada de decisão, onde a intensidade destes elementos foi o fator preponderante para uma maior / melhor articulação com o sistema. Um impacto se deu na construção de uma cultura de avaliação que norteou as decisões estratégicas da UNESCO em seu período de adesão ao Programa.

No que tange a Profissionalização da Gestão, foi possível identificar que os elementos que sustentam essa categoria se alinham com o contexto em que a Universidade se posicionava à época da adesão. Em consonância com a proposta do Programa, as variações econômicas e sociais que acometiam a sociedade na época da adesão determinavam um comportamento profissional da gestão da Universidade.

Ao considerar o contexto da educação superior brasileira, o SINAES como elemento norteador da estratégia de gestão no âmbito de instituições privadas e o PROIES como um forte instrumento de regulação, a orientação para projetos institucionais proporcionou um ajuste nos fluxos processuais e inseriu gestores e coordenadores no processo de gestão com base nos documentos institucionais. Esse princípio incluiu o PDI, os PPCs e os Indicadores de qualidade (CPC e IGC) no *cockpit* destes agentes e, a partir de uma variação amparada na

adequação, trouxe uma definição mais concreta para o conceito de “qualidade”, defendido pela UNESCO a partir de sua adesão ao PROIES. Como resultado, foi possível perceber o aumento da consistência das decisões, já que elas eram amparadas na identidade institucional refletida nos documentos norteadores da expansão da Universidade.

Com o conceito de qualidade definido, tornava-se fundamental compartilhá-lo no âmbito das estruturas acadêmicas e administrativas da Universidade, considerando os princípios já estabelecidos pelas categorias anteriores. Em função das ocorrências apresentadas pelo PROIES e dos fortes compromissos pactuados junto ao MEC, surgia como demanda um processo de integração entre os setores que conduziam e apoiavam as estratégias institucionais. Essa integração acometeu as Pró-Reitorias, as Unidades Acadêmicas e os Setores-Chave de apoio que, sob a ótica da flexibilidade, atuavam para disseminar as estratégias e ações que pudessem sustentar a Universidade nesse contexto e até a sua saída do Programa, superando os desafios por ele impostos.

Dessa forma, todos estes elementos proporcionaram uma maior integração com entidades externas que orientavam a UNESCO e permitiam que suas experiências pudessem ser legitimadas, em torno de seu caminho ao longo do Programa. Amparadas nas variações baseadas no dinamismo, a Universidade fortalece seus laços com os órgãos reguladores, sobretudo aqueles provenientes do Sistema Federal de Educação Superior (MEC e INEP), os quais eram responsáveis por determinar as diretrizes que a Universidade deveria seguir. Como uma das pioneiras na discussão sobre o PROIES, a UNESCO, de acordo com os dados, parece sempre ter encontrado o apoio necessário em alguns órgãos, e graças a essa relação a Universidade se constituiu também em uma das pioneiras no País na retomada de sua autonomia.

O desenvolvimento de novas competências, percebido como a categoria central do estudo, causa influência nas questões processuais e de comportamento nas pessoas resultante da adesão ao PROIES. As duas propriedades desse fator são “institucionais” e “técnicas”, e por meio delas é que se define os processos e os comportamentos nas pessoas que surgiram ao longo do período da UNESCO no programa. Nesse sentido, a partir da suposição norteadora da pesquisa, a resposta à problemática elencada apresenta os desdobramentos da regulação no contexto de uma Universidade Comunitária que aderiu ao PROIES, materializada na perspectiva que se destaca a seguir:

Quando o envolvimento dos gestores institucionais, coordenadores de curso e equipes de apoio é muito intenso, quando há maior transparência e racionalidade, quando a gestão do PDI, dos PPCs e dos indicadores de qualidade é adequada, quanto a integração entre as Pró-Reitorias, as Unidades Acadêmicas e os Setores-Chave de apoio é flexível e quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) e com o INEP (e suas diretorias) é muito dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo.

As relações entre as cinco categorias foram exploradas por meio das proposições que estabeleceu uma estrutura orientada pela categoria central, legitimada pelos gestores do processo e consagradas em quatro subprocessos que se interligam: “No planejamento da adesão”, “Na gestão da adesão”, “Na consolidação da adesão” e “Na avaliação da adesão”.

No primeiro subprocesso (*sub1*), que envolveu o planejamento da adesão, houve um forte indicativo de um movimento que promoveu a relação entre a Universidade e o SINAES, por meio do desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, as quais preconizavam um maior envolvimento dos gestores, coordenadores de curso e equipes de apoio.

Em consequência, o movimento da categoria central se articulou também com o segundo subprocesso (*sub2*), que envolveu a gestão do processo de adesão e determinou que a Universidade pudesse apresentar racionalidade e transparência em seu processo de gestão para que pudesse lograr êxito em seu percurso no PROIES. A partir das variações dimensionais encontradas, foi possível perceber que um grupo de seis competências se desenvolve por meio dos dados, as quais davam base para o subprocesso relativo à consolidação da adesão.

Neste subprocesso (*sub3*) ocorreu o movimento da categoria central alinhado com a consolidação da adesão, traduzidos na relação entre a “*Prop3*” e a “*Prop4*”, que determinam a orientação para projetos institucionais na gestão acadêmica e para a integração entre os setores da instituição. Na perspectiva das variações dimensionais, surgiram movimentos de gestão dos elementos norteadores da qualidade na Universidade (PDI, PPCs e Indicadores de Qualidade) e uma relação estruturada entre as Pró-Reitorias, as Unidades Acadêmicas e os Setores de Apoio que eram os responsáveis por direcionar a dinâmica da

estratégia institucional. Já o subprocesso referente à avaliação da adesão (*sub4*), se integrou em torno da “*Prop5*” e orientou o movimento institucional de articulação com os órgãos externos, os quais guardavam a função de orientar a Universidade ao longo de seu período de adesão ao PROIES. Neste subprocesso outras três competências surgiram a partir dos dados e fortaleceram o relacionamento da UNESC com os alguns órgãos federais (SERES e INEP), já que neles é que haviam a maior quantidade de informações que norteavam o vínculo da Universidade com o PROIES e, inclusive, a sua saída do programa.

Nesse sentido, a organização da categoria central demonstrou uma perspectiva de movimento a partir de seus quatro subprocessos que se relacionam, os quais convergiram com o movimento da regulação no âmbito da educação superior e com o contexto. Nesse sentido, sob a ótica dos gestores do processo ainda é válido afirmar que os objetivos específicos foram atingidos, sob a ótica dos seguintes aspectos:

1. Foi realizada a caracterização das condições institucionais da Universidade na época da adesão ao PROIES, a partir da visão dos gestores da Universidade, onde foi possível compreender o contexto da pesquisa e as percepções dos gestores sobre o movimento constituído para o processo de adesão ao PROIES;
2. Os fatores que atuam na regulação a que a tornam elemento norteador da gestão da Universidade foram identificados nos dados e contribuíram para que as categorias pudessem ser elaboradas a partir dos dados. O resultado foi a compreensão dos desafios que envolveram a coleta e tratamento de dados, a compreensão destes elementos no âmbito das variações dimensionais, bem como as condições para o transito no campo até a saturação teórica;
3. O esquema teórico, que representa a articulação dos elementos que tornaram a regulação um elemento norteador da gestão da UNESC após a adesão ao PROIES foi apresentado, permitindo que o pesquisador angariasse elemento que nortearam a relação contida no processo, proporcionando também uma visão integrada das categorias, articuladas em torno da categoria central. Por meio desse objetivo específico, foi possível compreender a complexidade que há na convergência

das categorias, sua legitimação nos dados e seus movimentos, caracterizados pelos subprocessos organizados em torno dela;

4. Os elementos que se integram no processo central da teoria foram descritos, alinhados ao esquema teórico proposto a partir das ações percebidas na categoria central. O resultado foi a compreensão da contribuição da criatividade e da coerência no desenho da teoria, a partir daquilo que se identificou nas etapas anteriores.

Em cumprimento aos objetivos específicos e em resposta ao problema de pesquisa, é possível identificar que o objetivo geral desta pesquisa, reitera-se, foi atingido. Por meio das relações contempladas na pesquisa, os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES foram representados na forma de uma teoria substantiva, promovendo contribuições acadêmicas e gerenciais que são apresentadas a seguir.

## 9.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Nesta seção há a possibilidade de discutir algumas contribuições acadêmicas que esta pesquisa proporciona, analisando o contexto do estudo, o cenário das pesquisas qualitativas no campo interdisciplinar e o ambiente da regulação no âmbito da educação superior. Além disso, considerando os objetivos destacados para uma *Grounded Theory*, aqui é possível identificar alguns elementos que podem contribuir na replicação da teoria e na reflexão que orienta futuros trabalhos que porventura não estejam citados aqui.

Ao identificar a estratégia metodológica utilizada, há que se considerar o desenvolvimento de uma teoria substantiva sobre os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES pode ser percebido como uma das contribuições da pesquisa. Este aspecto pode ser considerado, assim como nas contribuições de Oliveira (2016) que inspiraram essa pesquisa, como um elemento que fortalece os estudos qualitativos no âmbito do campo da Gestão Universidade e subsidia futuras pesquisas qualitativas no contexto interdisciplinar, em específico no cenário da Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Por meio da escolha da abordagem proposta por Strauss e Corbin (2008), centrada na relação “estrutura – processo”, identifica-se que o estudo é desenvolvido sob uma abordagem que não é tradicional,

devido à complexidade do método e as inúmeras possibilidades de sua condição.

O estudo também possui a condição de dialogar com as teorias gerais que tratam da regulação na educação superior, por meio daquilo que se identificou no capítulo anterior, na medida em que se comparou os resultados da teoria com a literatura. Ali foi possível perceber que há uma gama de estudos estabelecidos que buscam responder as problemáticas centradas na relação proposta por esta pesquisa, mas em nenhum deles foi possível identificar o paradigma aqui foi revelado. Destarte, o resultado desta pesquisa proporciona um avanço na medida em que promove uma visão sistematizada da regulação como elemento norteador do movimento acadêmico e administrativo de um contexto impactado por uma política pública que determina compromissos severos.

No que tange as implicações, é elementar salientar que os resultados aqui discutidos vão além dos tradicionais que se apresentam nos estudos sobre a regulação da educação superior, já que eles apresentam uma relação dialógica entre as condições estratégicas e operacionais da regulação, percebidas sob uma lente interdisciplinar que traz um impacto nas decisões de desenvolvimento institucional da Universidade. Assim sendo, o estudo apresenta conclusões que são integradas em torno de eixos que permitem entender a relevância da regulação para a gestão de instituições de educação superior, independentemente de suas configurações (públicas ou privadas / universidades, centros universitários ou faculdades).

É válido destacar que neste estudo há contribuições que integram a temática da regulação com a gestão universitária, orientando a compreensão de competências desenvolvidas no âmbito de uma universidade, e se estas podem ser as mesmas em outras IES de categoria administrativa distinta, ou então em adesão ao PROIES. Tal fato ainda permite compreender se os desdobramentos podem ser diferentes, no contexto de IES de diferentes identidades.

Sob a ótica dos resultados, por indução, é possível pressupor que há direcionamentos semelhantes que possam ser identificados no contexto de outras IES, que podem ter seus desdobramentos comuns, principalmente no segmento privado da educação superior. Neste caso, é possível identificar possibilidade de que os resultados tangenciem elementos aqui identificados, tais como a relação com o SINAES e a convergência para a gestão dos indicadores de qualidade e dos projetos institucionais (PDI e PPC).

No plano acadêmico, portanto, os resultados desta investigação apresentam uma descrição profunda sobre uma determinada realidade, trazendo elementos para um amplo debate acadêmico e científico. Sobretudo por meio do esquema teórico proposto, eivado de aspectos interdisciplinares, legitimado nos dados e articulado com a teoria, é possível identificar que há aspectos que retratam os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES.

### 9.3 CONTRIBUIÇÕES DE GESTÃO

Pelo seu teor, este estudo também tem a capacidade de prestar algumas contribuições de gestão aos que ocupam este posto nos mais diversos segmentos da educação superior brasileira. Mesmo no âmbito de uma teoria substantiva, essa proposição é viável devido às indicações propositivas da teoria, que determinam ações que podem ser adaptadas para que a regulação se confirme como um elemento norteador da estratégia de instituições de educação superior, na conjuntura brasileira.

Em um primeiro plano, uma das contribuições de gestão pode ser atribuída à possibilidade de compreender os impactos da regulação como elemento norteador, nos mais diversos modelos institucionais.

Na pesquisa, essa indicação surge na medida em que os resultados demonstraram subprocessos que são capazes de orientar este tipo de ação, entretanto é necessário analisar o momento de cada instituição e o ambiente para que seja possível obter êxito neste aspecto.

A segunda contribuição é no âmbito do desenvolvimento de novas competências a partir da regulação, que foi um princípio que permeou este estudo após as definições da categoria central e de suas propriedades, visto que esse aspecto pode ser entendido como uma condição para a perenidade dos diversos modelos institucionais. Nas formas identificadas no estudo, o desenvolvimento de novas competências ocorre na medida em que a UNESCO se torna capaz de dialogar com um contexto fortemente regulado, que tem sua abrangência ainda maior na medida em que PROIES e SINAES se articulam.

Mesmo estabelecida no SINAES há mais de 10 anos como um dos princípios da avaliação institucional no Brasil, os gestores ainda carecem de informações sobre a temática da regulação e, muitas vezes, sobre os desafios de sua operacionalização articulada com a estratégia. Dessa maneira, a contribuição de pesquisa permite orientar os distintos modelos institucionais nesta compreensão, tendo nas categorias e propriedades aqui propostas como indicativos do desempenho da

instituição no âmbito da regulação e como base para capacitações de gestores que atuam diretamente orientados por este aspecto.

Ademais, os resultados desta pesquisa têm base na visão de gestores de um processo complexo que envolve as condições necessárias para a perenidade de uma instituição de educação superior, promovendo elementos que orientam uma reflexão sobre a gestão no âmbito das IES que atuam no segmento privado, oferecendo um conjunto articulado de elementos podem direcionar a tomada de decisões estratégicas.

#### 9.4 RESTRIÇÕES DO ESTUDO

Mesmo atendendo aos requisitos propostos nos objetivos, o estudo apresenta algumas limitações que são alinhadas a sua natureza e ao seu escopo. Devido a sua condição interpretativista e a primeira experiência do pesquisador com a *Grounded Theory*, incorre-se a possibilidade de que o estudo possa ter sofrido algum tipo de influência do autor. É evidente que houve a constante busca por minimizar este tipo de impacto, por meio do exercício de coleta e análise de dados que ocorreu de maneira convergente e sob a ótica da comparação constante em diferentes perspectivas e durante um longo período de campo. Nesse sentido, a literatura disponível cumpriu um papel fundamental, quando proporcionou as orientações adequadas para esse distanciamento, permitindo que o estudo pudesse garantir maior confiabilidade no tratamento adequado de um grande volume de informação, no registro deste processo e na validação dos resultados.

Outro ponto que se apresenta é o fato de que os estudos que tratam do desenvolvimento de competências ainda o fazem sob uma ótica das atividades predominantemente voltadas ao processo de ensino, sob um viés pedagógico. No Brasil, principalmente a partir de 2004, crescem os números de pesquisas e publicações que consideram a temática, o que provavelmente é fruto das influências do SINAES, mas no plano internacional as pesquisas dessa natureza dialogam com uma visão gerencial. Desse modo, esta tese, ao mesmo tempo que ocupa um espaço no âmbito destes estudos, também sofre essa interferência dessa escassez de estudos. Mesmo sob esse pano de fundo, é válido destacar que o estudo não teve como enfoque a análise das influências didático-pedagógicas, mas as questões de gestão.

Ao tratar do escopo, é importante salientar que a teoria substantiva aqui estabelecida tem sua legitimidade aplicada a apenas um contexto específico, ou seja, a UNESC como Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES. Houve a busca por diminuir o risco

do desenvolvimento de uma teoria geral no momento em que os parâmetros ficaram esclarecidos e o foco foi proposto aos gestores do processo de adesão ao programa, considerado um grupo restrito de gestores na Universidade. Mesmo assim, é válido ressaltar que, embora a *Grounded Theory* não busque a generalização, o que foi apresentado nesta tese pode proporcionar variações suficientes para que os construtos possam abranger contextos semelhantes, com condições análogas as do contexto em estudo.

Embora incorram tais limitações, é possível inferir que este estudo é concluído com êxito e seus objetivos são plenamente contemplados nos resultados, os quais foram sistematizados no decorrer dos capítulos anteriores.

## 9.5 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Eis que esta tese se conclui, mas cabe ao pesquisador apresentar oportunidades para expandir os estudos que nela podem se inspirar, sugerindo novas oportunidades de pesquisa que tenham as temáticas aqui propostas como elementos norteadores de novas reflexões. Dessa maneira, por meio dos resultados aqui obtidos sugerem pesquisas que possam:

- Avaliar as competências desenvolvidas pelo PROIES na Universidade após a sua saída do Programa;
- Conhecer as ações que fazem da regulação um instrumento norteador da estratégia da Universidade após a saída do Programa;
- Comparar as competências desenvolvidas na UNESC com outras instituições que fazem / fizeram parte do PROIES;
- Conhecer e comparar as ações que distintos modelos institucionais observam para considerar a regulação como um elemento norteador da estratégia da instituição;
- Avaliar o movimento dos indicadores de qualidade na UNESC após a saída do PROIES e compará-los com outras instituições;
- Conhecer a atuação das CPAs no contexto de instituições que aderiram ao PROIES e comparar sua notoriedade com outras instituições.

- Avaliar as competências da CPA e compará-las nos contextos de IES que estão em adesão ao PROIES e as que não aderiram.

Com as proposições aqui expostas, há oportunidades de explorá-las partir do NEOGAP, no contexto das pesquisas em Gestão do Conhecimento. Neste caso, futuros estudos de natureza interdisciplinar poderão apontar novas descobertas e contribuições que possam fortalecer ainda mais o papel da Universidade na Sociedade do Conhecimento.

Ademais, ao chegar ao final deste estudo, após anos e meses de dedicação, com a natural exaustão que qualquer pessoa sentiria, ainda há muita motivação pelo tema e a natural busca por oportunidades que permitam a aplicação destes resultados de maneira que eles possam proporcionar benefícios a todos aqueles que acreditaram no desenvolvimento desta pesquisa.



## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Reforma do estado e políticas educacionais entre a crise do estado-nação e a emergência da regulação supranacional. **Educação & Sociedade**, ano XXII, no 75, Agosto/2001.

BALDWIN, Robert.; CAVE, Martin.; LODGE, Martin. *Understanding regulation: theory, strategy and practice*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações**. 2002. 241 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo.; CUNHA, Cristiano. Operacionalizando o método da grounded theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/TI. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2003, Curitiba. Anais... Curitiba, 2003.

BARREYRO, Gladys Beatriz. **De exames, rankings e mídia**. *Avaliação (Campinas)* [online]. vol.13, n.3, pp. 863-868. 2008.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: Análise dos documentos do Paru, Cnres, Geres e Paiub. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 131-152, mar. 2008.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: Análise dos documentos do Paru, Cnres, Geres e Paiub. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 131-152, mar. 2008.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; IKEDA, Ana Akemi. **Usos e Aplicações da Grounded Theory em Administração**. Revista Gestão.Org – Volume 6 – Número 2 – p. 231-248. 2008.

BITTENCOURT, Hélio Radke; CASARTELLI, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro César de Moraes. Sobre o Índice Geral de Cursos (IGC). **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 3, p. 667-682, nov. 2009.

BOURDIEU, Pierre, CHARTIER, Roger. *La lecture: une pratique culturelle; débat entre Pierre Bourdieu et Roger Chartier*. In: CHARTIER, Roger, (org.). *Pratiques de la lecture*. Paris: Rivages, p. 267-94. 1985.

BRASIL, **Lei nº 12.688, de 18 de julho de 2012**. Autoriza a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) a adquirir o controle acionário da Celg Distribuição S.A. (Celg D); institui o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (Proies); altera as Leis nos 3.890-A, de 25 de abril de 1961, 9.718, de 27 de novembro de 1998, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.887, de 18 de junho de 2004, 10.833, de 29 de dezembro de 2003, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 11.128, de 28 de junho de 2005, 11.651, de 7 de abril de 2008, 12.024, de 27 de agosto de 2009, 12.101, de 27 de novembro de 2009, 12.429, de 20 de junho de 2011, 12.462, de 4 de agosto de 2011, e 12.546, de 14 de dezembro de 2011; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112688.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112688.htm). Acesso em: 02/04/2015.

BRASIL. **Decreto Nº 5.773 de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm). 2006.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 2, de 29 de julho de 2014**. Divulga o padrão decisório para análise dos pedidos de Reconhecimento de Curso de Educação Superior. Ministério Da Educação. Gabinete do Ministro. Brasília 2014.

**BRASIL. Instrução normativa nº 3, de 29 de julho de 2014.** Divulga o padrão decisório para análise dos pedidos de Renovação de Reconhecimento de Cursos de Educação Superior que foram submetidos à visita de avaliação in loco. Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. Brasília. 2014.

**BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências. Acesso em: 02/05/2011. Disponível em: <[www.inep.gov.br/](http://www.inep.gov.br/)>. 2004.

**BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências. Acesso em: 02/05/2011. Disponível em: <[www.inep.gov.br/](http://www.inep.gov.br/)>. 2004.

**BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). 1996.

**BRASIL. Lei No. 11.101, de 09 de fevereiro de 2005.** Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 2005.

**BRASIL. Lei No. 12.881, de 12 de novembro de 2013.** Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das instituições comunitárias de educação superior (ICES), disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm). Acesso em: 20/06/2015. Brasília. 2013.

**BRASIL. Lei No. 12.989, de 6 de junho de 2014.** (2014) Reabre o prazo para requerimento da moratória e do parcelamento previstos no Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (Proies) e altera as Leis nos 12.688, de 18 de julho de 2012, e 5.537, de 21 de novembro de 1968. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/Lei/L12989.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Lei/L12989.htm). Acesso em 04/05/2015.

BRASIL. **Lei No. 9.870, de 23 de novembro de 1999.** Dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L9870.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L9870.htm). Acesso em: 10/09/2015.

BRASIL. **Portaria Normativa No 40, de 12 de dezembro de 2007.** Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. Acesso em 10/11/2014. Disponível em [http://download.inep.gov.br/download/condicoes\\_ensino/2007/Portaria\\_n40.pdf](http://download.inep.gov.br/download/condicoes_ensino/2007/Portaria_n40.pdf).

BRASIL. **Portaria Normativa No. 23, de 29 de dezembro de 2010.** Altera dispositivos da Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, que Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Acesso em 12/12/2014. Disponível em: <http://www.semesp.org.br/portal/pdfs/juridico2011/Portarias/Janeiro/PORTARIA%20N%2023%20-1-12-10.pdf>

CARBONE, P.; BRANDÃO, H. P.; DINIZ LEITE, J. B.; VILHENA, Rosa Maria P.; **Gestão Por Competências e Gestão do Conhecimento.** 2ª Ed. São Paulo: FGV, 2008.

CARDIM, Paulo A. Gomes; COLOMBO, Sonia Simões. **Nos Bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro.** São Paulo. Artmed. 2010.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa.** Bookman, 2009.

CORBIN, Juliet.; STRAUSS, *Anselm. Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.* 4. ed. London: SAGE Publications, 2014.

COSTA, Danilo de Melo; ZHA, Qiang. *The massification process in chinese Higher Education*. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. V.8. N.4. 2015.

COVAC, José Roberto. **Seminário ABMES: Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior**— PROIES. Covac Sociedade de Advogados. São Paulo. 2012.

COVAC, José Roberto. As políticas educacionais e seu impacto na gestão das instituições de ensino superior. IN: CARDIM, Paulo A. Gomes; COLOMBO, Sonia Simões. **Nos Bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro**. São Paulo. Artmed. 2010.

COVAC, José Roberto. **Seminário ABMES: Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior**— PROIES. Covac Sociedade de Advogados. São Paulo. 2012.

DA CONCEIÇÃO, Z. **Um Framework para a Transferência de Tecnologia na Interação Universidade-Empresa Considerando os Aspectos da Gestão do Conhecimento**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade do Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2013.

DALKIR, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier, 2005.

DALL’AGNOL, R. M. **A Gestão da Inovação nas Universidades – O Capital Social e Institucionalização de Unidades de Inovação no Ambiente Acadêmico**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade do Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2013.

DALY, K. *Replacing theory in ethnography: a postmodern view*. **Qualitative Inquiry**, v. 3, n. 3, p. 343-365, 1997.

DANTAS, Renata Perez. **A Consensualidade na Educação Superior**. Dissertação. 119 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. PUC. São Paulo. 2013.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE SORDI, Mara Regina Lemes. Comissão própria de avaliação (CPA): Similaridades e dessemelhanças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 3, p. 603-617, nov. 2011.

DEY, Ian. ***Grounding grounded theory: guidelines for qualitative inquiry***. San Diego, USA: Academic Press, 1999.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação Institucional, instrumento da qualidade educativa – a experiência da UNICAMP. In: DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton C. (Orgs). **Avaliação Institucional – Teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.

DILL, David; BEERKENS, Maarja. *Designing the framework for assuring academic standards: lessons learned about professional market and government regulation of academic quality*. **Higher Education**, Berlim, v. 65, n. 3, p. 341-357, 2013.

DO SANTOS, Neri. **Gestão estratégica do conhecimento. Apostila não publicada do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**. Florianópolis. UFSC. 2015.

EL HUSSEIN, Mohamed; HIRST, Sandra; SALYERS, Vince; OSUJI, Joseph. Using rounded Theory as a Method of Inquiry: Advantages and Disadvantages. **The Qualitative Report**, Volume 19, How To Article 13, 1-15. 2014.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*. **Research policy**, v. 29, n. 2, 2000. pp. 109-123. 2000.

EVERS, Hans. Dieter. ***Towards a Malaysian Knowledge Society***. Third international Malaysian Studies Conference (MSC3). Bangi, 6-8 August, 2001.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Análise das ações que confirmam a relação entre IGC e o PDI: Um estudo em Faculdades Isoladas no sul de Santa Catarina.** Dissertação 186 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keiko; SOUZA, Izabel Regina de; COLOMBO, Tiago Comin. O PROIES como um instrumento de colaboração: por onde compreender os desafios? **ANAIS.** Simpósio Avaliação da Educação Superior. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015.

GARCIA, Mauricio. **Gestão profissional em instituições privadas de educação superior** – Um Guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. 1 ed. São Paulo: Hoper 2006.

GLASER, B. *Theoretical sensitivity.* Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.

GLASER, Barney G. (Ed.). **Grounded theory 1984-1994.** Sociology Press, 1995.

GLASER, Barney G.; HOLTON, Judith. *Remodeling Grounded Theory.* Forum: **Qualitative social research.** Vol. 5, No. 2. 2004.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm., L. *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research.* New York: Aldine de Gruyter. 1967.

GUARESCHI, Elydo Alcides. **O processo de construção da Universidade de Passo Fundo.** Passo Fundo: UPF, 2001.

HOOD, Christopher. *Making sense of controls over government.* In: HOOD, C; JAMES, O.; PETERS, B.G.; SCOTT, C. (Orgs.). *Controlling modern government: variety, commonality and change.* Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.

HORA, Paola Matos da. **Sentidos e significados do Índice Geral de Cursos na regulação da qualidade da educação superior**. Dissertação 242 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Brasília. 2013.

INEP. **Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições**. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Brasília. 2004.

JACOBUS, Artur Eugenio; SOUZA, Yeda Swirski; BITENCOURT, Cláudia Cristina. O que Fazem Afinal os Pesquisadores que Praticam Grounded Theory? In: ENANPAD: 2012. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ. Setembro. 2012.

Le BOTERF, G.. *Competence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LÓPEZ TORRES, Máricel K., OLIVEIRA, Paulo. C., SCHMITT Nunes, Carolina., NAKAYAMA, Marina K. Análise da utilização da *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada nos Dados) na produção científica brasileira entre 2008-2012. **RBPG. Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 11, n. 24, 2014.

LÓPEZ TORRES, Maricel Karina. **Teoria substantiva da trajetória de um curso superior de tecnologia em Design de Produto, no contexto e história de um instituto federal**. 238 fls. (Tese). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2017.

MACHADO, Antônio; MENCK, José Thadeu Mascarenhas; FAGUNDES, Gustavo. **A Lei Nº 12.688, de 18 de julho de 2012 – recuperação econômica e fiscal para instituições de ensino superior**. Disponível em:<  
[http://www.abmes.org.br/public/arquivos/documentos/ARTIGO -  
Thadeu Menck outros - Comentarios a Lei do PROIES.pdf](http://www.abmes.org.br/public/arquivos/documentos/ARTIGO_-_Thadeu_Menck_outros_-_Comentarios_a_Lei_do_PROIES.pdf)>.  
Acesso em: 15/12/2015.

MACHADO, Luis Eduardo. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. 1 ed. – São Paul: FGV Editora 2008.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação**: instrumento de gestão universitária. Vila Velha: Hoper, 2007.

MARCHELI, Paulo Sérgio. O sistema de avaliação externa dos padrões de qualidade da educação superior no Brasil: considerações sobre os indicadores. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 56, p. 351-372, jul./set. 2006.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

MEIRA, Kildare Araújo; COUTO; Thiago Graça. **NOTA-TÉCNICA/CSA-RJ/05-2012**. COVAC Associados. Rio de Janeiro. 2012.

MELO, Pedro Antônio. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 331 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2002.

MOLCK, Adauto Marin. **Exame nacional de desempenho dos estudantes**: impactos nas IES e estratégias de aprimoramento institucional – Um estudo a partir da produção científica brasileira (2004-2010). Dissertação (156 fls). Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro de Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica da Campinas (PUC). 2013.

MONTEIRO, Carlos. **O desafio de colocar 10 milhões de estudantes no ensino superior. Estudos e projeções**: panorama e propostas. Trabalho apresentado no IV Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular. Salvador. 2011.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25. No 4. 1980.

MORHY, Lauro (Org.). **Universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI – Análise do processo de implementação**. São Paulo. Editora Hoper. 2006.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. O Ensino Superior no Rio Grande do Sul. In: MOROSINI, Marília Costa et al. **Enciclopédia de pedagogia universitária**. Porto Alegre: FAPERGS/RIES, 2003. p.198-216.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge Creating Company**. Oxford University Press, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Edson de Oliveira; FERNANDES, Ivanildo; ALBRECHT; Julia. **Documento de Trabalho n° 112**. Regulação e Ensino Superior no Brasil. Observatório Universitário da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2014.

OCDE. *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational Attainment Indicators*. OCDE. 2015.

OLIVEIRA, Paulo Cristiano. **Teoria substantiva dos fatores que influenciam a utilização do AVA na gestão da educação a distância em uma Universidade Pública**. 398 fls. (Tese). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2016.

O'SHEA, R. P.; ALLEN, T. J.; MORSE, K. P.; O'GORMAN, C.; ROCHE, F. *Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: The Massachusetts Institute of Technology experience*. **R & D Management**, v. 37, n. 1, p. 1-16, 2007.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento**. Tese, 2010.

PINTO, Maira Meira. **Responsabilidade social em universidade comunitária: novos rumos para a educação superior**. 173 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2009.

PINTO, Rafael Ângelo Bunhi. Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 185-215, mar. 2009b.

POLIDORI, Marlis Morosini. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e... outros índices. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 267-290, jul. 2009.

RANGEL, Susana Salun. **Educação superior: o papel da união e a garantia de qualidade do ensino**. Tese (413 fls). Programa de Pós-Graduação (Doutorado) em Direito da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo. 2012.

RISSI, Mauricio. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem**. 2013. 204 fls. Tese. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

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

RODRIGUES, Gabriel Mario. Imagem do ensino superior. In: Seminários ABMES. **Da proposta à ação; estratégias para melhorar a imagem do ensino superior particular e atrair alunos**. Brasília. 2010.

ROMAN, Darlan José. **Uma fase de mudança e aprendizado: uma teoria substantiva sobre a implementação de sistemas de melhoria de desempenho em organizações**. Tese (Doutorado – 378fls). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-econômico. Florianópolis. 2015.

ROTHEN, José Carlos. Os bastidores da reforma universitária de 1968. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 29, n. 103, p. 453-475, maio/ago. 2008.

ROTHEN, José Carlos. SINAES: Avaliação e regulação – Uma conta que não fecha. **ABMES Cadernos 40**. Brasília. 2012.

ROTHEN, José Carlos; BARREYRO, Gladys Beatriz. Avaliação da Educação Superior no segundo governo Lula: “Provão II” ou a reedição de velhas práticas? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 114, p. 21-38, jan.-mar. 2011.

ROTHEN, José Carlos; NASCIUTTI, Fernanda. A educação superior em prova: o perfil da educação superior apresentado pelos resultados do ENADE 2005 e 2006. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 11, n. 32, p. 187-206, jan./abr. 2011.

SANTOS, José Luis Guedes; ERDMANN, Alcoque Lorenzini; SOUSA, Francisca Georgina Macedo; LANZONI, Gabriela Marcelino de Melo; DE MELO, Ana Lúcia Schaefer Ferreira; LEITE, Josete Luiza. Perspectivas metodológicas para o uso da teoria fundamentada nos dados na pesquisa em enfermagem e saúde. **Escola Anna Nery** 20(3) Jul-Set 2016.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. Tese de Doutorado (294 fls). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.

SCHRÖEDER, Christine. **Educação a distância e mudança organizacional na escola de administração da UFRGS: uma teoria substantiva**. 2009. 252 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração, Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de instituições de Educação Superior: Lições de uma Experiência. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.13, n.47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SERES. **Edital SERES/MEC No 1, de 14 de agosto de 2012**. Estabelece o regime de migração das instituições de educação superior privadas para o sistema federal de ensino. Brasília. 2012.

SERES. **Nota Técnica 730/2015, Educação Superior, vinculação das IES aos sistemas de ensino, migração de sistemas. Dúvidas mais frequentes.** Secretaria de Regulação e Supervisão do Ministério da Educação. Brasília. 2015.

SERPA PINTO, Rodrigo. **Meta-avaliação: uma década do processo de avaliação institucional do SINAES.** Tese (209 fls). Programa de Pós-Graduação (Doutorado) em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2015.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado.** Editora Saraiva. São Paulo. 2015.

SILVA, Tatiana Tessye Freitas da. **Configurações da ação do estado na educação superior: processos de regulação e avaliação institucional no Brasil.** 262 fls. Tese. Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2007.

SOARES, Aline Pereira. **Gestão do conhecimento e conflitos interorganizacionais em EaD: construção de uma teoria substantiva.** 470 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

STRAUSS Anselm.; CORBIN, Juliet. *Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques.* London: Sage Publications, 1990.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Grounded theory methodology. **Handbook of qualitative research**, v. 17, p. 273-85, 1994.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada.** 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAROZZI, Maximiliano. **O que é a grounded theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados.** Petrópolis: Vozes, 2011.

TAVARES, Maria das Graças Medeiros; OLIVEIRA, Maria Antonieta Albuquerque de; SEIFFERT, Otília Maria Lúcia Barbosa. Avaliação da educação superior na revista *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação: ênfases e tendências*. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 71, p. 233-258, abr./jun. 2011.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. 2012. **A Universidade como catalisadora da inovação tecnológica baseada em conhecimento**. 239 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

UNESC. **Parecer No. 13/2011**. Trata do Edital SERES/MEC nº 01, de 09 de agosto de 2011. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Procuradoria Jurídica. Criciúma. 2011.

URIATE JR., Filemon A. *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

VERHINE, Robet E. Avaliação e regulação da educação superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 3, p. 603-619, nov. 2015.

WEBER, Silke. Avaliação e regulação da educação superior: conquistas e impasses. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1247-1269, out.-dez. 2010.

WORDELL, Eleni Hosokawa, **Conceito cinco no ENADE em cursos de Pedagogia: Que referenciais estão em jogo?** Dissertação (255 fls). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília. Brasília. 2012.

ZANDAVALLI, Carla Busato. Avaliação da educação superior no Brasil: Os antecedentes históricos do SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 267-290, jul. 2009.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO- CTC  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO –dEGC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

---

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO -  
RESOLUÇÃO CNS Nº 196/96**

Na condição de candidato ao título de Doutor, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina e sob a orientação da Professora Doutora Marina Keiko Nakayama, estou desenvolvendo o trabalho de pesquisa que tem busca compreender a convergência entre a gestão do conhecimento e o processo de regulação no contexto do PROIES. A sua participação vai enriquecer este trabalho e promover uma contribuição para o fortalecimento dos estudos em gestão da educação superior.

Ao participar dessa pesquisa, o (a) senhor (a) não assumirá qualquer tipo de ônus, sendo que todas as informações serão mantidas em sigilo e suas informações pessoais estarão sob a guarda completa do pesquisador. O pesquisador ainda garante que todas as contribuições proporcionadas a essa pesquisa serão utilizadas apenas para este estudo, sem qualquer tipo de divulgação com outros fins.

Ademais, na ocorrência de qualquer tipo de dúvida, disponibilizo a seguir os meus contatos:

[t.francisco@posgrad.ufsc.br](mailto:t.francisco@posgrad.ufsc.br)

48-9161-7521

Thiago Henrique Almino Francisco

Doutorando, pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Universidade Federal de Santa Catarina.

Nesses termos, eu \_\_\_\_\_, tendo sido devidamente esclarecido (a), consinto livremente em participar do estudo proposto e concordo com a divulgação pública dos resultados.

Nome completo do entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Contato (opcional): \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – ROTEIRO INICIAL DAS ENTREVISTAS – 1ª ETAPA**

1. Fale-me sobre sua experiência com a regulação / avaliação. Como você construiu sua trajetória nesse contexto?
2. E sobre sua primeira experiência com um ato regulatório / avaliativo? Como foi?
3. Quando você sentiu pela primeira vez que a avaliação deveria ser considerada um ato de gestão?
4. Quais os fatos / evidências que te conduziram a essa percepção?
5. Como você entende a relação entre esse processo e a estratégia da instituição?
6. Vocês consultaram algum modelo? A que conclusão chegaram?
7. Como se forma uma equipe que trabalha com esse tipo de processo?
8. Que tipo de conhecimento essas pessoas precisam possuir? Que tipo de formação precisam ter?
9. Como ela deve ser percebida pela instituição?
10. Quais articulações ela deve manter na instituição para fazer seu trabalho de maneira adequada?
11. E sobre a estrutura? O que é necessário para fazer o trabalho de maneira correta?
12. Há algum sistema que deva ser utilizado?
13. Qual é a parte mais complexa do processo?
14. O que se faz para resolver esse tipo de aspecto?
15. Quem são os agentes externos envolvidos?
16. O que eles fazem e quais são as principais influências no processo?
17. E o conhecimento adquirido com esse processo é armazenado de alguma forma?
18. Como se faz a gestão desse conhecimento?
19. Que instrumentos são utilizados para compartilhar, armazenar e disseminar esse conhecimento?
20. Quem utiliza esse conhecimento?
21. Há canais que permitem aperfeiçoar esse processo?
22. Conte-me sobre suas concepções sobre o PROIES. Quais foram suas sensações quando você soube da adesão?
23. Quais fatos conduziram a adesão e como os trabalhos de avaliação / regulação foram impactados na Universidade?
24. Você poderia me contar como acontecia a gestão do processo de regulação antes da adesão ao PROIES?

25. Quando foi que você notou, se é que existiram, mudanças no processo de avaliação / regulação na Universidade? Nesse caso, como foi?
26. Que elementos foram alterados? Eles foram profundamente alterados?
27. Quem (ou quais diretrizes) influenciou (influenciaram) esse processo no âmbito institucional?
28. Quando você sentiu pela primeira vez que havia uma mudança ocorrendo no processo?
29. Que eventos demonstraram isso?
30. Isso mudou sua percepção sobre o processo de avaliação / regulação?
31. Quando você percebeu que essa mudança havia sido percebida pela Universidade?
32. O que contribuiu para que a adesão e a regulação fossem construtos compreendidos pela Universidade após a adesão ao PROIES?
33. Na sua visão, o PROIES introduziu conhecimento novo no processo de gestão da avaliação / regulação? Onde está esse conhecimento?
34. Como esse conhecimento é formalizado / explicitado na Universidade?
35. Como o processo se fortaleceu com o conhecimento tácito das pessoas?
36. Como as experiências das pessoas ajudaram
37. Há o costume de registrar o que ocorria? Quais eram os repositórios de conhecimento ou as formas de registro?
38. Como esse conhecimento é articulado para que possa ser disseminado na instituição?
39. Surgiram novos processos? Há resultados concretos desse novo conjunto de conhecimentos que se constituíram?
40. Como você imagina o processo daqui por diante? Há novas preocupações ou diretrizes?
41. A partir da relação entre o PROIES e a regulação, surgiram novos padrões ou estratégias para a Universidade? Tenta comparar o processo (antes e depois do PROIES).
42. Você consegue identificar novas situações que surgiram a partir da relação entre o PROIES e a regulação?
43. A partir do PROIES, você consegue perceber novas relações externas que incentivam a troca de experiências no que se refere aos processos de regulação?

44. Como você percebe o processo compartilhamento de conhecimento sobre a regulação na instituição a partir do PROIES?
45. Você sente que há novas competências nos agentes relacionados com a regulação na Universidade? O que você tem percebido com relação a isso?
46. Você sente que o compartilhamento de conhecimento relacionado a regulação melhorou / aumentou após a adesão ao PROIES? O que você pode destacar dentro desse contexto?
47. Sob suas experiências, que conceitos passam a ser consolidados dentro da universidade, sobre a regulação, a partir da adesão?
48. E de que forma eles são percebidos como verdades defendidas pela Universidade?
49. Como percebe a relação entre regulação e gestão do conhecimento a partir do PROIES?
50. Pelas suas experiências, que conselhos sobre regulação você daria a uma Universidade que esta prestes a aderir ao Programa?
51. Você tem algo mais para acrescentar ou alguma pergunta a me fazer?



## APÊNDICE – C – ROTEIRO INICIAL DAS ENTREVISTAS – 2ª ETAPA

1. Na sua opinião, o que significa desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES e como isso pode ser caracterizado?
2. Como (e em que condições) o desenvolvimento de novas competências institucionais (processos) foi proporcionado pela adesão ao PROIES?
3. Como (e em que condições) o desenvolvimento de novas competências técnicas (comportamentos nas pessoas) foi proporcionado pela adesão ao PROIES?
4. Em que condições o desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES pode falhar e como isso poderia ser contornado pelos gestores?

### Relação com as categorias:

5. O desenvolvimento de novas competências institucionais (**processos**), a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar (ou ser influenciado) pela articulação com o SINAES? Como e Porque isso pode ocorrer? (P1)
6. O desenvolvimento de novas competências técnicas (**comportamentos nas pessoas**), a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar (ou ser influenciado) pela articulação com o SINAES? Como e Porque isso pode ocorrer? (P1)
7. O desenvolvimento de novas competências institucionais (**processos**), a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar a (ou pode ser influenciado pela) profissionalização da gestão, promovendo a transparência e a racionalidade na gestão da UNESCO? Como e Porque isso pode ocorrer? (P2)
8. O desenvolvimento de novas competências técnicas (**comportamentos nas pessoas**), a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar a (ou pode ser influenciado pela) profissionalização da gestão, promovendo a transparência e a racionalidade na gestão da UNESCO? Como e Porque isso pode ocorrer? (P2)
9. O desenvolvimento de novas competências institucionais (**processos**), a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar a (ou pode ser influenciado pela) orientação para os projetos institucionais e da gestão acadêmica, tais como a gestão do PDI, o PPC e os indicadores de

qualidade previstos pela Portaria Normativa No 40? Como e Porque isso pode ocorrer? (P3)

10. O desenvolvimento de novas competências técnicas (**comportamentos nas pessoas**), a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar a (ou pode ser influenciado pela) orientação para os projetos institucionais e da gestão acadêmica, tais como a gestão do PDI, o PPC e os indicadores de qualidade previstos pela Portaria Normativa No 40? Como e Porque isso pode ocorrer? (P3)

11. O desenvolvimento de novas competências institucionais (**processos**), a partir do PROIES, pode influenciar a (ou pode ser influenciado pela) integração entre os setores da instituição, tais como as Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e os Setores-Chave de apoio? Como e Porque isso pode ocorrer? (P4)

12. O desenvolvimento de novas competências técnicas (**comportamentos nas pessoas**), a partir do PROIES, pode influenciar a (ou pode ser influenciado pela) integração entre os setores da instituição, tais como as Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e os Setores-Chave de apoio? Como e Porque isso pode ocorrer? (P4)

13. O desenvolvimento de novas competências institucionais (**processos**), a partir do PROIES, pode influenciar a (ou pode ser influenciado pela) articulação com os órgãos externos, tais como o MEC, o INEP, o CEE/SC e os Órgão de Classe da Educação Superior? Como e Porque isso pode ocorrer? (P5)

14. O desenvolvimento de novas competências técnicas, (**comportamentos nas pessoas**) a partir do PROIES, pode influenciar a (ou pode ser influenciado pela) articulação com os órgãos externos, tais como o MEC, o INEP, o CEE/SC e os Órgão de Classe da Educação Superior? Como e Porque isso pode ocorrer? (P5)

15. A integração com os setores da instituição, a partir do PROIES, pode influenciar a (ou ser influenciada pela) articulação com os órgãos externos, tais como o MEC, o INEP o CEE/SC e os Órgão de Classe da Educação Superior? Como e Porque isso pode ocorrer? (P6)

16. A profissionalização da gestão promove, a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar a (ou ser influenciada pela) integração entre os setores da instituição, tais como as Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e os Setores-Chave de apoio? Como e Porque isso pode ocorrer? (P7).

17. A orientação para os projetos institucionais e da gestão acadêmica, a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar a (ou ser influenciada pela) a profissionalização da gestão, promovendo a racionalização e a transparência na gestão da UNESCO a partir do PROIES? Como e Porque isso pode ocorrer? (P8)

### **Questões de Fechamento**

18. Para encerrar, voltando a ideia do desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES, como você poderia descreve-lo?

19. Há ainda algo para a acrescentar?



## APÊNDICE – D – EXEMPLO DE MEMORANDO

MEMORANDO 35	
Entrevistado (a)	Retorno ao Campo – Entrevistas Iniciais
Data	07/05/2016
Local	UNESC
Título	<b>O início de uma jornada</b>

Após oito meses de reflexões, medos e ansiedades, retorno ao campo para investigar o objeto que é proposto na minha pesquisa, ainda com um certo grau de “insegurança”. Ao esperar por informações, orientações e, até mesmo, confirmações, me deparei com um cenário que não me agradou devido a sensação de estar “atrasado” e de ter perdido, pelo menos, alguns meses que poderia ter aproveitado para a investigação. Tudo bem! Pelo menos pude refletir, aprender e conversar um pouco mais com algumas pessoas que poderiam me ajudar a definir algumas coisas ao longo da minha jornada.

Um dos pontos importantes dessa espera, e espero que tenha sido mesmo, foi o fato da oportunidade de ter aprendido um pouco mais sobre a *Grounded Theory*, por meio de conversas com pesquisadores de maior experiência. A leitura de trabalhos sobre a temática e o aprofundamento em produções, discussões e, até mesmo, na prática de algumas técnicas, me ajudou a fortalecer o entendimento sobre a utilização de princípios aplicados à construção de uma teoria substantiva. Isso permitiu que, no momento do retorno ao campo, uma maior segurança no retorno ao campo, mesmo que a GT não tenha esse padrão. Descobri, principalmente após a primeira entrevista, que utilizar essa técnica pressupõe muita maturidade (muito mais ainda do que eu pensava) e também uma profunda interação com o campo, o que particularmente eu acredito que estou construindo.

Contudo, embora o cenário não pareça tão favorável assim, a utilizar a GT tem sido uma experiência formidável do ponto de vista da pesquisa. Desde que ingressei no campo com a proposta de utilizar a técnica para construir uma teoria substantiva, tive a oportunidade de vivenciar uma série de momentos que me inseriram ainda mais no contexto da minha proposta. No final de 2015, em meio a diversas dúvidas, diversas discussões e a muito trabalho para a transcrição, análise e codificação da entrevista, fui convidado para assumir uma atividade profissional que me trouxe ao “coração” do meu objeto de

estudo, já que assumo a coordenação do setor de avaliação institucional. Isso me trouxe alguns pontos positivos, cuidados e algumas restrições.

Do ponto de vista positivo, pude retornar ao trabalho e identificar pontos que caracterizavam o movimento preconizado pela *Grounded Theory*, especialmente no momento em que as perguntas norteadoras da pesquisa começam a se alterar profundamente. Nesse momento, surge a necessidade de separar o profissional do pesquisador e utilizar uma lente diferenciada para identificar as alterações que estavam ocorrendo, e que também influenciaram no primeiro instrumento de pesquisa. Disso surgem os cuidados, que me remetem ao fato de me manter separado da atividade profissional para não “forçar” a teoria, prejudicando assim um trabalho árduo de interação com o campo e com os pesquisados. Dessa forma, portanto, as restrições estavam (e ainda estão) relacionadas com a necessidade de se criar uma agenda para o desenvolvimento da pesquisa, principalmente devido ao “avançar das horas”, pois o tempo está ficando exíguo para o desenvolvimento de um trabalho tão complexo.

Refletindo sobre isso, desde o mês de dezembro de 2015, é que chego em maio de 2016 com a documentação preparada para a qualificação, concluindo a primeira entrevista e interagindo com outros pesquisadores do NEOGAP para o desenvolvimento das próximas etapas, onde duas coisas importantes aconteceram. A primeira delas foi descobrir que já existia a maturidade para ouvir os “Mestres”, e qualificar o trabalho para poder avançar na investigação. A outra, talvez não tão agradável assim, é que novas mudanças viriam, dessa vez, talvez, para colocar o trabalho em um plano ainda mais interessante, mas que trouxeram mudanças no primeiro instrumento. Mas o que tornou esse fato ruim, foi descobrir que eu poderia ter feito as outras entrevistas, o que me deu a sensação de ter “perdido” alguns meses.

Retornei ao campo e em um espaço de 15 dias consegui adiantar algumas entrevistas e agendar outras, retomando o movimento do trabalho e o árduo processo de transcrever, analisar e codificar as informações.

**APÊNDICE E – TERMO DE VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO- CTC  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO –dEGC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

---

**TERMO DE VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

**Prezado(a) Senhor(a),**

Segue a transcrição da entrevista que me foi concedida para explicar as condições que permitem compreender os desdobramentos da regulação no contexto de uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES, partir do significado, que os gestores do processo de adesão atribuem às suas experiências.

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em contribuir para essa pesquisa, que é fundamental para a elaboração do estudo. Solicito que avalie se o texto, em anexo, é condizente com o que foi declarado na entrevista.

Suas dúvidas, considerações, comentários ou observações podem ser enviadas para o pesquisador, autor do trabalho em desenvolvimento.



## APÊNDICE F – REGISTRO DAS PRODUÇÕES ACADÊMICAS NA FASE DE PESQUISA

<b>Publicações por ano: Periódicos indexados</b>	
<b>2014</b>	<b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b> ; <b><u>OTANI, N.</u></b> ; <b><u>NAKAYAMA, M. K.</u></b> ; Claudio Jose Muller . THE PROCESS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN AN ISOLATED THE PROCESS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN AN ISOLATED THE PROCESS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE. International Journal of Knowledge Engineering and Management, v. 03, p. 15-39, 2014.
	BREGALDA, A. ; DALMAU, M. B. L. ; ORNELAS, J. E. ; MELO, PEDRO ANTONIO DE ; <b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b> ; AMANTE, C. J. . O processo decisório no Instituto Federal de Santa Catarina ? Campus Chapecó: uma relação com o desenvolvimento organizacional. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 4, p. 1-17, 2014
	<b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b> ; NAKAYAMA, MARINA KEIKO ; MELO, PEDRO ANTONIO DE ; Pitta, M.A. . O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA FACULDADE ISOLADA: UM ESTUDO DAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES. Administração em Diálogo, v. 16, p. 162-190, 201
	<b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b> ; <b><u>NAKAYAMA, M. K.</u></b> ; RAMOS, A.M. ; Pinto, R.S. ; <b><u>Rodrigues, T.M.</u></b> . A colaboração do segmento privado da educação superior na proposta de democratização do acesso: um estudo da perspectiva sul catarinense. Revista Gestao Universitaria na America Latina - GUAL, v. 7, p. 79, 2014
<b>2015</b>	<b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b> ; SOUZA, I. R. ; NAKAYAMA, MARINA KEIKO ; SOUZA, A. C. . THE RELATIONSHIP BETWEEN THE INSTITUTIONAL PLANNING AND ASSESSMENT IN THE CONSTRUCTION OF A COMPETITIVE MANAGEMENT FOR PRIVATE HIGHER EDUCATION. Business Management Review (BMR), v. 4, p. 574-584, 2015

	<p><b>FRANCISCO, T. H. A.; NAKAYAMA, M. K. ; SOUZA, I. R.</b> . A REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO MECANISMO INDUTOR DE QUALIDADE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO BRASILEIRO. Camine: Caminhos da Educação, v. 7, p. 144-164, 2015.</p> <p><b>FRANCISCO, T. H. A.; NAKAYAMA, M. K.</b> . A CONTRIBUIÇÃO DO SINAES NA CONSTRUÇÃO DA REALIDADE SOCIAL DO SEGMENTO PRIVADO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: REFLEXÕES A PARTIR DO TRABALHO DE MORGAN. Revista Borges, v. 5, p. 66-84, 2015.</p> <p><b>FRANCISCO, T. H. A.; NAKAYAMA, M. K. ; MELO, P. A. ; OLIVEIRA, F. P. ; PITTA, M. A.</b> . Análise epistemológica da avaliação institucional da educação superior brasileira: reflexões sobre a transposição de paradigmas. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 20, p. 531-562, 2015.</p> <p>GUINZANI, A. L. ; ZILLI, J. C. ; VIEIRA, A. C. P. ; SOUZA, I. R. ; <b>FRANCISCO, T. H. A.</b> . EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO: Um ESTUDO Nas Empresas Exportadoras do Setor Metal Mecânico de Nova Veneza ? Santa Catarina. Business Management Review (BMR), v. 5, p. 225-236, 2015.</p>
2016	<p>BUCHELE, G. T. ; <b>SOUZA, J. A.</b> ; TODESCAT, M. ; COELHO, M. D. ; SABINO, M. M. F. L. ; <b>FRANCISCO, T. H. A.</b> . Contribuições das comunidades de prática para o processo de autoavaliação em uma instituição de educação superior do segmento privado. Revista Gestao Universitaria na America Latina - GUAL, v. 9, p. 97-119, 2016.</p>

<b>Publicações por ano: Anais de congresso</b>	
<b>2014</b>	<p>BUCHELE, G. T. ; <u>SOUZA, J. A.</u> ; TODESCAT, M. ; COELHO, M. D. ; SABINO, M. M. F. L. ; <b>FRANCISCO, T. H. A.</b> . Contribuição das comunidades de prática para o processo de auto avaliação em uma IES do segmento privado. In: A Gestão do Conhecimento e os novos modelos de Universidade, 2014, Florianópolis. A Gestão do Conhecimento e os novos modelos de Universidade. Florianópolis: INPEAU/UFSC, 2014. v. XIV.</p>
	<p><b>FRANCISCO, T. H. A.</b>; SOUZA, I. R. ; SCHMITZ, A. . Uma reflexão sobre o SINAES e seus principais desafios. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 2014, Florianópolis. A Gestão do Conhecimento e os novos modelos de Universidade. Florianópolis: INPEAU/UFSC, 2014. v. xiv.</p>
	<p><u>Rodrigues, T.M</u> ; SOUZA, R. P. L. ; <b>FRANCISCO, THIAGO HENRIQUE ALMINO</b> . A segmentação em áreas do conhecimento do estudo do ativo intangível 'marca' em teses e dissertações UFSC. In: Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2014, Florianópolis. Integração profunda de processos de conhecimento nas organizações. Porto Alegre: KM Brasil, 2014. v. XII.</p>
<b>2015</b>	<p><b>FRANCISCO, T. H. A.</b>; <u>NAKAYAMA, M. K.</u> ; SOUZA, I. R. . As contribuições de uma universidade comunitária no fomento a inovação: um estudo amparado no conceito da tríplice-hélice. In: IX Encontro de Economia Catarinense, 2015, Chapecó. Anais do IX Encontro de Economia Catarinense. Criciúma: APEC UNESC, 2015.</p>
	<p><b>FRANCISCO, T. H. A.</b>; <u>NAKAYAMA, M. K.</u> ; SOUZA, I. R. ; GIANIZINI, M. . As contribuições de uma universidade comunitária no fomento à inovação: um estudo amparado no conceito da tríplice-hélice. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA ? CIGU, 2015, Mar Del Plata. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. Florianópolis: UFSC, 2015. v. XV. p. 1-18.</p>

	<p><b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b>; NAKAYAMA, MARINA KEIKO ; SOUZA, I. R. ; COLOMBO, T. C. . O PROJETO como um instrumento de colaboração: por onde compreender os desafios?. In: Simpósio Avaliação da Educação Superior, 2015, Porto Alegre. AVALIES 2015. Porto Alegre: UFRGS, 2015. p. 1-15.</p> <p>SOUZA, I. R. ; PADOIN, V. ; ZILLI, J. C. ; <b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b> . O SEGURO DE CRÉDITO A EXPORTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GARANTIA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS.. In: 8 Congresso da IFBAE, 2015, Gramado. Anais do IFBAE, 2015. v. 8. p. 1.</p> <p>COELHO, M. D. ; <b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b> ; <b><u>NAKAYAMA, M. K.</u></b> ; SOUZA, I. R. ; ANTUNES, B. C. . ?Sinaes? de Alerta: da Concepção aos Resultados da Avaliação do Ensino Superior Brasileiro. In: Congresso Internacional de métodos e gestão em avaliação educacional, 2015, Florianópolis. Anais do CONGRESSO INTERNACIONAL DE MÉTODOS E GESTÃO EM AVALIAÇÃO EDUCACIONAL. Florianópolis: UFSC, 2015. v. 1. p. 61.</p>
2016	<p><b><u>FRANCISCO, T. H. A.</u></b>; NAKAYAMA, MARINA KEIKO ; SOUZA, I. R. . A REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR COMO MECANISMO INDUTOR DE QUALIDADE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO BRASILEIRO. In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 2015, Florianópolis. Anais do Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 2015. v. v.</p>

## APÊNDICE – G -CATEGORIAS E PROPRIEDADES A PARTIR DO ATLAS T.I

