

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO  
“PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

**TEREZA CRISTINA DOS REIS FERREIRA**

**O IMPACTO DO SINAES NAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DO RIO DE  
JANEIRO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL:  
O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RIO DE JANEIRO  
2018**

**TEREZA CRISTINA DOS REIS FERREIRA**

**O IMPACTO DO SINAES NAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DO RIO DE  
JANEIRO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL:  
O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, UNIGRANRIO, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:  
Sociedade e Desenvolvimento

Orientador: Prof. Dr. Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley

**RIO DE JANEIRO  
2018**

## CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

F383i

Ferreira, Tereza Cristina dos Reis.

O impacto do SINAES nas universidades privadas do Rio de Janeiro sob a perspectiva da teoria institucional : o curso de administração / Tereza Cristina dos Reis Ferreira. – 2018.

104 f. : il. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley”.

Bibliografia: f. 85-96.

1. Administração. 2. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Brasil). 3. Universidades e faculdades particulares. I. Wanderley, Sergio Eduardo de Pinho Velho. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

Tereza Cristina dos Reis Ferreira

“O impacto do SINAES nas universidades privadas do Rio de Janeiro sob a perspectiva da teoria institucional: O curso de administração”.

Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio  
“Prof. José de Souza Herdy”,  
como parte dos requisitos  
parciais para obtenção do grau  
de Mestre em Administração.

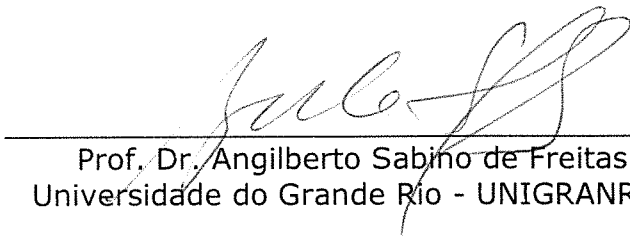
Área de Concentração: Gestão  
Organizacional

Aprovada em 28 de fevereiro de 2018.

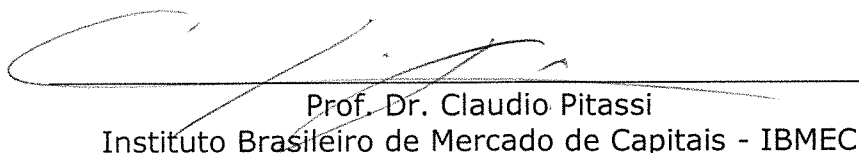
Banca Examinadora



Prof. Dr. Sérgio Eduardo de Pinho Velho Wanderley  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Angilberto Sabino de Freitas  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Claudio Pitassi  
Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC

Ao meu esposo Cesar Vargas, homem da minha vida, pela compreensão, pelo apoio e pela cumplicidade ao longo dessa trajetória.

Ao meu filho Cesar Augusto que, desde muito pequeno, aprendeu a compreender a minha busca acadêmica e a lidar com as minhas ausências.

O que seria da minha vida sem vocês?

À Raissa, amiga, sobrinha-filha que soube me entender nas minhas crises.

Ao meu pai Ilton (*in memoriam*) e à minha mãe Jaceli, por me ensinarem que a concretização de sonhos é fruto da persistência e da dedicação diárias.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo amparo espiritual no decorrer dessa trajetória.

Ao professor e orientador Prof. Dr. Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley que, pacientemente, orientou-me na construção deste trabalho, pela dedicação e competência demonstradas no processo de orientação e que sempre me estimulou a pesquisa e reflexão.

À professora Dra. Rejane Prevot Nascimento e ao professor Dr. Angilberto Sabino de Freitas pela colaboração durante o exame de qualificação. As suas ponderações contribuíram para que eu pudesse aprimorar o meu trabalho.

Minha gratidão, também, aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Mestrado em Administração, que contribuíram, cada um à sua maneira, para a minha formação acadêmica, proporcionaram um convívio maravilhoso e que doaram sua dedicação e seu conhecimento para apresentarem e discutirem novos caminhos de pesquisa e novas formas de ver o mundo.

Aos entrevistados, instituições investigadas, pela contribuição para a minha pesquisa.

Aos meus amigos de estudo do programa, eu agradeço de coração por toda troca e persistência na busca comum do aprendizado durante todo o Mestrado. Em especial, à Carla, Edinho e ao representante de turma Cleiton. Vocês deixaram meu jardim de amigos ainda mais bonito.

Este é um momento, no qual, olhando para trás, percebo que realmente não se faz nada sozinha.

**Muito obrigada!**

## TEMPO PERDIDO

Todos os dias quando acordo,  
Não tenho mais  
O tempo que passou  
Mas tenho muito tempo  
Temos todo o tempo do mundo  
Todos os dias  
Antes de dormir  
Lembro e esqueço  
Como foi o dia  
Sempre em frente  
Não temos tempo a perder

Nosso suor sagrado  
É bem mais belo  
Que esse sangue amargo  
E tão sério  
E selvagem! Selvagem!  
Selvagem!

Veja o sol  
Dessa manhã tão cinza  
A tempestade que chega  
É da cor dos teus olhos  
Castanhos

Então me abraça forte  
E diz mais uma vez  
Que já estamos  
Distantes de tudo  
Temos nosso próprio tempo  
Temos nosso próprio tempo  
Temos nosso próprio tempo

Não tenho medo do escuro  
Mas deixe as luzes  
Acesas agora  
O que foi escondido  
É o que se escondeu  
E o que foi prometido  
Ninguém prometeu  
Nem foi tempo perdido  
Somos tão jovens

**Tão jovens! Tão jovens!**

## RESUMO

A partir da década de 90, no Brasil, foram desenvolvidas várias estratégias e políticas de avaliação para a Educação Superior. Foi implementado o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), em 1993, o Exame Nacional de Cursos (ENC) em 1995. Em 2004, a Lei nº 10.861 instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com objetivo de assegurar o processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES). O SINAES é uma política de avaliação nacional orientada para mapear as IES em três dimensões: avaliação da instituição, avaliação do curso e avaliação do estudante. Este estudo se situa na segunda dimensão – avaliação de curso – e pretende identificar o impacto da atual política regulatória, formulada pelo SINAES, no Curso de Administração, sob a perspectiva da teoria institucional. Em relação à Teoria Institucional, a ênfase foi para os fenômenos como o isomorfismo institucional e a consequente redução da diversidade do segmento. Como amostras para este estudo qualitativo, foram selecionadas quatro universidades privadas localizadas no Rio de Janeiro. A seleção das Universidades foi realizada a partir de critérios de organização acadêmica, natureza administrativa, oferta de bacharelado em Administração desde a implementação do SINAES, localização geográfica e ano de fundação. Por meio de uma abordagem qualitativa, com posterior aplicação da técnica de análise de conteúdo, a coleta de dados foi realizada, através de entrevistas semiestruturadas com os presidentes da Comissão Própria de Avaliação (CPA), com os coordenadores do Curso de Administração dessas universidades. Também foi necessária a pesquisa bibliográfica sobre a temática, de forma que pudesse ajudar a explicar o fenômeno estudado. Com base na análise e na interpretação dos dados, foi confirmada que o impacto do SINAES está fortemente marcado pela regulação exercida pelo Estado, sobre as Universidades, que resulta na homogeneização do campo institucional, sendo possível a identificação de fenômenos como isomorfismo institucional. Os Cursos de Administração são moldados, de certa forma, por um currículo mínimo de conhecimentos exigidos por órgãos como o conselho da categoria e o órgão regulamentador do ensino no Estado.

**Palavras-chave:** SINAES; Regulação; Administração; Isomorfismo; Teoria Institucional.



## ABSTRACT

Starting from the 1990's, Brazil developed several strategies and policies of evaluation for higher education. It was implemented the Program of Institutional Evaluation of Brazilian Universities (PAIUB) in 1993, the National Courses' Exam (ENC) in 1995. In 2004, Law No. 10,861 established the National System of Higher Education Evaluation (SINAES) in order to ensure the evaluation process of the IES (Higher Education Institutions). SINAES is a policy of national evaluation aimed at mapping higher education institutions (IES) in three dimensions: evaluation of the institution, course evaluation and student evaluation. This study is located in the second dimension - course evaluation – and it intends to identify the impact of the current regulatory policy of higher education, formulated by SINAES in the Administration Course under the perception of institutional theory. In relation to Institutional Theory, the emphasis was on the phenomena such as institutional isomorphism and the consequent reduction of the diversity of the segment. As samples for this qualitative study, four private universities located in Rio de Janeiro were selected. The selection of Universities was made based on criteria of academic organization, administrative nature, offer of bachelor's degree in Administration since the implementation of SINAES, geographical location and year of foundation. Through a qualitative approach, with subsequent application of the content analysis technique, the data collection was performed with semi-structured interviews with the CPA (Overall Evaluation Committee) presidents with the coordinators of the administration course of these universities, and evidence was searched to show the existence of isomorphisms and at the end it is shown the presentation of the results. The targeted interviews were conducted and recorded in loco. It was also necessary bibliographic research on the subject, in a way that could help explain the studied phenomenon. Based on the analysis and interpretation of the data, it was confirmed that the impact of SINAES is strongly influenced by the State's regulation of the Universities, in which results in the homogenization of the institutional field. The administration courses are shaped to a certain extent by a minimum curriculum of knowledge required by bodies such as the category council and the governing body of education of the State.

**Key words:** SINAES; Regulation, Administration; Isomorphism; Institutional Theory.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Questão de Pesquisa	17
1.2 Objetivo	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Intermediários	17
1.3 Delimitação da Pesquisa	18
1.4 Relevância da Pesquisa	19
1.5 Organização Geral do Trabalho	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 Teoria Institucional: Principais Conceitos	22
2.1.1 A Busca de Legitimidade	24
2.1.2 Isomorfismo Institucional	25
2.1.2.1 Isomorfismo Institucional Coercitivo	25
2.1.2.2 Isomorfismo Institucional Mimético	26
2.1.2.3 Isomorfismo Institucional Normativo	26
2.1.3 Isomorfismo Competitivo	28
2.2 Principais Modelos de Avaliação de Ensino Superior no Brasil	28
2.2.1 Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB	30
2.2.2 Características do Exame Nacional de Cursos	32
2.3 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES	34
2.3.1 Idealização e Implementação	35
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>40</b>
3.1 Concepção e Estratégia da Pesquisa	40
3.2 Seleção dos Locais e Sujeito da Pesquisa	43
3.3 Método de Coleta de Dados	48
3.4. Método de Análise	49
<b>4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>58</b>
4.1 Analisando os Resultados: O Impacto do SINAES nas universidades privadas do Rio de Janeiro, no Curso de Administração, sob a perspectiva da Teoria Institucional	59
4.1.1 Isomorfismo	60

4.1.2.1 Isomorfismo Coercitivo	61
4.1.2.2 Isomorfismo Normativo	71
4.1.2.3 Isomorfismo Mimético	75
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.</b>	<b>80</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	<b>85</b>
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	97
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.	99
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	101
APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE NOTAS DE CAMPO	103

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de Isomorfismo .....	25
Figura 2 - Estrutura funcional do Exame Nacional de Cursos .....	34
Figura 3 - Instrumentos de Avaliação que compõe o SINAES .....	36
Figura 4 - Representação do SINAES .....	39
Figura 5 - Classificação da Pesquisa .....	42

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Distribuição das IES de acordo com a Classificação .....	15
Tabela 2 – Cursos mais procurados em 2016 .....	18

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ambiente Institucional e Ambiente Técnico.....	23
Quadro 2 - Casos em que se pode prever Mudança Isomórfica .....	28
Quadro 3 - Trajetória das principais avaliações da Educação Superior no Brasil.....	39
Quadro 4 - Variáveis observadas e critérios de seleção pelo pesquisa .....	43
Quadro 5 - Classificação das IES por categoria administrativa no Estado do Rio de Janeiro .	44
Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados nas Universidades Seleccionadas.....	46
Quadro 7 - Principais Fontes de Pesquisa .....	47
Quadro 8 - Síntese da Abordagem Metodológica .....	52
Quadro 9 - Categorias de Análise <i>a priori</i> .....	55
Quadro 10 - Síntese das principais falas nas Universidades seleccionadas.....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAUEM	Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais
ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação
ACM	Association for Computing Machinery
ACO	Análise das Condições de Oferta
ANDIFES	Associação Nacional de Instituições Federais de Ensino Superior
AVALIES	Avaliação das Instituições de Educação Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DLS	Bibliotecas Digitais
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
EUA	Estados Unidos da América
FEA-USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GERES	Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior
IDES	Índice do Desenvolvimento do Ensino Superior
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação

PAIUB	Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
SESU	Secretaria de Educação Superior
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SFE	Sistema Federal de Ensino
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINAPES	Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICAMP	Universidade de Campinas
UNIGRANRIO	Universidade do Grande Rio “Prof. Jose de Souza Herdy”
USP	Universidade de São Paulo



## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Constituição Federal Brasileira (1988) a Educação Superior no Brasil é uma das áreas mais reguladas pelo Estado, pois, em seu artigo 5º, a Educação Superior é permitida à iniciativa privada, mas seu controle é de responsabilidade do Estado.

No fim da década de noventa, a Educação Superior sofreu uma relevante expansão, principalmente via iniciativa privada, e o Estado precisou melhorar o controle da qualidade dos serviços ofertados no campo privado, intensificando ações de supervisão, avaliação e de regulação (CHAVES, 2010). No que diz respeito à classificação acadêmico-administrativa, as IES podem receber diferentes denominações: Universidades, Faculdades, Centros Universitários e Institutos Federais. A Tabela 1, apresenta a distribuição das IES públicas e privadas do Brasil, de acordo com sua classificação:

**Tabela 1 - Distribuição das IES de acordo com a Classificação**

Unidade / Categoria Administrativa	Total Geral de Instituições				
	Total	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
<b>Brasil</b>	2.364	195	149	1.980	40
<b>Pública</b>	295	107	9	139	40
<b>Privada</b>	2.069	88	140	1.841	.

Fonte: MEC/INEP/DEED (BRASIL, 2015).

Nota: IF/CEFET - Instituto Fed.de Educação, Ciência e Tecnologia e Centro Fed.de Educação Tecnológica.

Assim, visando acompanhar o aperfeiçoamento do Ensino Superior, o Estado, representado pelo Ministério da Educação (MEC), criou programas para regular, avaliar o ensino e medir o nível da melhoria da Educação Superior. O Estado Nacional sempre regulou as relações no ensino e, nas últimas duas décadas, criou políticas regulatórias, bem como a Legislação Educacional Brasileira passou por profundas modificações, principalmente depois da publicação da Lei 9.394/96 – a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que regulamenta desde a educação básica até o Ensino Superior (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2006).

Com a preocupação voltada para a qualidade, o governo federal criou métodos para acompanhar e regular esta evolução, como pontuam Ferreira e Tenório (2010).

Existiram várias experiências avaliativas que são apresentadas nesta pesquisa, com destaque especial ao Provão e ao SINAES. A proposta do Provão era avaliar a qualidade,

considerando a performance dos alunos em uma prova. Houve dificuldades operacionais que o levaram a ser substituído por outros processos. Após algumas experiências, em 2004 foi criada a Lei 10.891, a lei do SINAES, que é mandatório e que perdura até hoje (DIAS SOBRINHO, 2008).

A proposta da Lei é acompanhar o processo completo de aprendizagem dos estudantes, considerando a programação dos conteúdos descritos nas diretrizes curriculares das IES. Na condição de uma política pública, sua finalidade é assegurar a melhoria da qualidade na Educação Superior, a orientação da expansão da sua oferta e o aumento permanente da eficácia (BRASIL, 2007).

O SINAES é constituído por três componentes: i) avaliação institucional: por meio da autoavaliação, sob a coordenação das Comissões Próprias de Avaliação (CPA) e avaliação externa; ii) avaliação de curso: realizada pela Comissão de avaliadores; e iii) avaliação do desempenho dos estudantes por meio do ENADE e seus instrumentos agregados: questionário do estudante, questionário dos coordenadores de curso e questionário de percepção da prova (BRASIL, 2007).

A investigação aqui proposta tem como base o curso de graduação em Administração, que é o curso superior com maior número de entrantes e matriculados nas IES do Brasil, segundo o Censo da Educação Superior elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). No senso divulgado em 2015 encontravam-se matriculados 1.299.065 alunos nos cursos de “gerenciamento e administração”, o que representa 16,18% do universo de matrículas em todos os cursos. Os números destacam a relevância dos cursos superiores em Administração no país (INEP, 2015).

A classificação mais estrita das IES, definida na LDB, é a Universidade, pois sua configuração acadêmica é pluridisciplinar, conta com produção intelectual, apresenta requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e a carga de trabalho do seu corpo docente é um terço em regime integral. É autônoma para criar cursos, sedes acadêmicas, expedir diplomas, fixar currículos, quantidade de vagas e realizar diversas ações, desde que respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional (Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005 da Presidência da República – Casa Civil).

A partir dessa compreensão, as universidades privadas foram selecionadas como objeto de estudo desta pesquisa. Para atingir os objetivos desta pesquisa foi necessário compreender a regulação imposta pelo Estado, entender a política de avaliação do SINAES e finalmente discutir as mudanças ocorridas no cotidiano dos cursos de Administração, por meio das vozes dos sujeitos de pesquisa.

A opção pela Teoria Institucional presente nesta pesquisa se baseia no fato do mercado de IES ser altamente regulado. Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo é o conceito que melhor capta a homogeneidade e permite garantir a legitimidade e a credibilidade dos agentes. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo pode se manifestar através de três mecanismos: Coercitivo: garante a legitimidade por meio da influência política e de legislação; Normativo: estaria ligado à profissionalização e o Mimético: em que as organizações imitam outras consideradas “cases” de sucesso quando se deparam com incertezas.

### **1.1 Questão de Pesquisa**

De acordo com o exposto e a partir da contextualização apresentada, pretende-se responder a seguinte questão: Qual impacto do SINAES no curso de Administração das Universidades privadas do Rio de Janeiro sob a perspectiva da Teoria Institucional? Para atingir o intuito desta pesquisa, o objetivo geral e os específicos serão descritos na sequência.

### **1.2 Objetivo**

Atento ao problema apresentado, esta pesquisa pretende alcançar os seguintes objetivos:

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa é identificar o impacto da atual política regulatória da Educação Superior, o SINAES, nas universidades privadas do Rio de Janeiro, no curso de Administração, sob a perspectiva da Teoria Institucional.

#### **1.2.2 Objetivos Intermediários**

Os objetivos intermediários, que resultarão no alcance do objetivo geral, são:

**Primeiro:** Compreender os conceitos da Teoria Institucional e o processo de institucionalização do setor de IES no Brasil;

**Segundo:** Apresentar o contexto histórico dos principais modelos de regulação da Educação Superior, no Brasil, anteriores ao SINAES;

**Terceiro:** Compreender o atual sistema de regulação e avaliação da Educação Superior no Brasil, o SINAES;

**Quarto:** Identificar quais instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), Conceito Preliminar de Curso, Índice Geral de Cursos (IGC), impostos pela Lei do SINAES, tem maior impacto e ressonância nas universidades privadas, a partir das ações implementadas no curso de Administração, sob a perspectiva da Teoria Institucional.

### 1.3 Delimitação da Pesquisa

Segundo GIL (2004), para delimitar uma pesquisa, pode-se estabelecer alguns critérios. O primeiro critério para delimitar uma pesquisa é o espacial (GIL, 2004), o *locus* da observação definido como local, onde o fenômeno do projeto ocorre. Neste caso, o local escolhido são os cursos de administração das universidades privadas do estado do Rio de Janeiro.

No Rio de Janeiro, são 11 universidades privadas (MEC, 2015). Diante dessa constatação, assume-se, que as quatro universidades privadas selecionadas, em termos de avaliação, regulação e supervisão, são representativas, razão que justifica a opção por este recorte de pesquisa.

A seleção do curso de Administração se deu considerando os dados divulgados pelo MEC, pois representa o curso com maior contingente de estudantes do país. A opção pelo curso também é expressiva de acordo com os dados do Sistema de Seleção Unificada. Com esses dados, pode-se inferir que a Administração é a graduação mais procurada entre todos os cursos de Graduação.

A Tabela 2, apresenta os cursos mais procurados no processo do Sistema de Seleção Unificada (SISu) de 2016, onde o curso de Administração teve o maior número de inscritos, conforme dados do SISu: 294.235 mil inscritos, divulgados pelo MEC.

**Tabela 2 - Cursos mais procurados em 2016**

Curso	Inscrições
ADMINISTRAÇÃO	294.235
PEDAGOGIA	254.807
DIREITO	250.926
MEDICINA	233.681
EDUCAÇÃO FÍSICA	200.003
ENFERMAGEM	143.115
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	140.922
ENGENHARIA CIVIL	122.778
PSICOLOGIA	112.294
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	106.481

Fonte: Sistema de Seleção Unificada – Sisu (<http://www.sisutecinscricoes.com>).

Outro critério, apontado por Gil, é a delimitação temporal, ou seja: ciclo temporal em que o fenômeno será estudado (GIL, 2004). Pretende-se, na pesquisa, identificar o impacto da Lei do SINAES, a partir das ações implementadas no curso de Administração. Assim, o recorte temporal será a partir de 2004, ano de implementação da Lei do SINAES (Lei nº 10.861). Segundo Lakatos e Marconi (2010):

quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um aglomerado grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a importância de investigar apenas uma parte dessa população ou universo. (LAKATOS e MARCONI, 2010, p.43)

No tocante à delimitação teórica, esta foi direcionada em função do objeto da pesquisa, que identificará o impacto da atual política regulatória da Educação Superior, o SINAES, nas universidades privadas do Rio de Janeiro, no curso de Administração, sob a perspectiva da Teoria Institucional. A Teoria Institucional possui capacidade para explicar os papéis das organizações na sociedade, seu impacto e suas respostas às “pressões” vivenciadas no meio onde operam (CARVALHO; VIEIRA, 2003; LOPES, 2003). Ao utilizar esta delimitação teórica, a proposta foi compreender os conceitos da Teoria Institucional e o processo de institucionalização do setor de IES no Brasil; apresentar o contexto histórico dos principais modelos de regulação da Educação Superior, no Brasil, anteriores ao SINAES e compreender o atual sistema de regulação e avaliação da Educação Superior no Brasil, o SINAES.

Será necessário, ainda, abordar informações sobre políticas avaliativas, curso de Administração no Brasil e sua expansão, bem como o levantamento das informações, via autores clássicos, atuais e contemporâneos. Além disso, para melhorar e esclarecer o conhecimento acerca do SINAES foi necessária a interpretação da Lei nº 10.861/04.

### **1.5 Relevância da Pesquisa**

Do ponto de vista social, justifica-se a realização deste projeto de pesquisa pela importância de entender como as Universidades se comportam, diante da criação de políticas de avaliação e regulação da Educação Superior, que, no contexto atual, estão consolidadas no SINAES, instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. A Educação Superior brasileira, pelo seu caráter de serviço não exclusivo do Estado, tem sido um dos alvos preferenciais de políticas para regulamentar e avaliar com parâmetros estabelecidos pelas autoridades competentes em fiscalizar as IES.

As Universidades exercem uma função estratégica para a economia e para sociedade. Considerando tamanha relevância, algumas políticas e ações estão sendo desenvolvidas para monitorar o grau de qualidade da Educação Superior (MEC, 2014).

A pesquisa se mostra relevante, pois pode ajudar a nortear políticas educacionais que envolvem todos os cursos superiores. O SINAES não é uma ferramenta apenas de avaliação, representa um conjunto articulado de mecanismos de governança aplicados nos Cursos Superiores de Educação. Para Dias Sobrinho (2005) a avaliação é importante para a sociedade e para a economia, seguindo a lógica de mercado:

“não só fornecendo as informações e sendo avaliados, mas principalmente, interferindo ativamente na avaliação, de forma organizada e segundo propósitos socialmente definidos” (educação como bem público). Ainda quanto à participação dos indivíduos, a avaliação pode ser experimentalista e quantitativista, na qual “os indivíduos e as instituições são basicamente fornecedores de informações [...] que são processadas externamente, sem a interferência dos respondentes e segundo critérios que nem sempre coincidem com os dos educadores” (educação segundo a lógica do mercado)”. (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 28-29).

Por fim, a pesquisa contribuirá para minha carreira profissional, uma vez que atuo como professora na graduação em Administração e, em especial, porque há 5 anos sou coordenadora adjunta do curso de graduação em Administração, tendo como uma das responsabilidades acompanhar os resultados dos alunos no ENADE e elaborar planos de melhoria dos itens considerados como inadequados. Além da experiência acadêmica, com meus 26 anos no SEBRAE, posso afirmar que a vida econômica é mediada por organizações: padarias, postos de gasolina, escolas, universidades, bancos, serviços de água e esgoto, polícia, hospitais, aeroportos, rodoviárias, postos de saúde, fábricas de carros. Onde há processos de trabalho – pessoas trabalhando de maneira sistemática e organizada – ali há administradores. Portanto, desvelar e contribuir com a melhoria da formação desse profissional, sem exageros, poderá contribuir com toda a sociedade. Sendo assim, este trabalho poderá trazer uma significativa contribuição para a linha de pesquisa e ensino em Administração.

## **1.6 Organização Geral do Trabalho**

Com o objetivo de identificar o impacto da atual política regulatória da Educação Superior, o SINAES, nas universidades privadas do Rio de Janeiro, a partir do curso de Administração, este trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira etapa, caracteriza-se com a pergunta de pesquisa, o problema em que se apresenta o contexto, o objetivo geral e os intermediários, a delimitação do fenômeno estudado e a sua relevância, bem como a justificativa.

A segunda etapa é contemplada pelo referencial teórico, com revisão bibliográfica sobre a Teoria Institucional, principais modelos de avaliação institucional antes do SINAES e a política do SINAES como elemento regulatório.

Serão apresentados, na terceira parte, os aspectos metodológicos da pesquisa, com definições a respeito do sujeito, informantes e objeto da pesquisa.

No capítulo quatro, é apresentada as análises que é seguida da conclusão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria Institucional: Principais Conceitos

Este capítulo é a primeira parte do referencial teórico e mostra os conceitos que constituem a teoria institucional, procurando realçar o isomorfismo influenciado por visões de atores importantes a respeito da teoria. “A teoria institucional tem sido mencionada, como uma possibilidade de se analisar os efeitos dos valores sociais sobre as organizações” (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p.71).

Tem como base teórica que grandes pressões resultam em práticas e estruturas organizacionais semelhantes e uniformes, através de vários mecanismos de normatização, imitação e coerção, que dividem o mesmo meio. Tendem a replicar essas pressões, assumindo estruturas similares e que as pressões exercidas levam as organizações a adotarem regulamentações semelhantes denominadas pela teoria de isomorfismo (GOODERHAM, NORDHAUG e RINGDAL,1999). Assim, as organizações se tornam previsíveis ao utilizar práticas para serem aceitas no meio social (OLIVER, 1991).

Ao incorporar a teoria institucional nesta pesquisa, busca-se, primeiramente, pelo entendimento de que a universidade privada é um espaço de atendimento ao direito educacional dos alunos, da comunidade educativa de profissionais (SOARES, 2004); que se estrutura em função das diretrizes, normas e políticas de ensino imposta pelo Governo (CASASSUS, 2002) e na compreensão da fluência ambiental na organização (AMARAL FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Nessa teoria, acredita-se que as organizações são motivadas por influências do ambiente onde se situam pois, adotam políticas específicas, programas, procedimentos administrativos ou formas de gestão (SELZNICK,1996). Assim, não poderíamos falar de Teoria Institucional sem associá-la à palavra ambiente.

Esse ambiente é representado por todas as forças relevantes que vão além dos limites da organização, envolvendo inclusive o macroambiente, no qual estão presentes as dimensões política, econômica, tecnológica, demográfica e natural (BATEMAN; SNELL, 1998). De acordo com Fachin e Mendonça (2003), a Teoria Institucional procura traçar padrões de interação e adaptação organizacional compreendidos como resposta aos ambientes tanto internos como externos, fortalecendo a ideia de que não só o ambiente interno que age diretamente sobre sua estrutura, mas também o ambiente externo a ela.



Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006) acrescentam que existem no ambiente duas faces diferentes, mas complementares que exercem influência nas organizações: a institucional e a técnica. No ambiente institucional é elaborado e difundido regras sociais a que as organizações precisam se adaptar para que obtenham legitimidade, reconhecimento e apoio contextual. No ambiente técnico permanecem as pressões de mercado, a concorrência e as relações de troca de bens, nas quais são avaliadas pela quantidade e pela qualidade do que produzem. Considerando a importância de se caracterizar esses dois ambientes, o Quadro 1, mostra as principais diferenças entre os ambientes:

**Quadro 1 - Ambiente Institucional e Ambiente Técnico**

<b>Influência</b>	<b>Ambiente Institucional</b>	<b>Ambiente Técnico</b>
Contexto Ambiental	Político e Legal	Mercado
Necessidade	Legitimidade, reconhecimento	Recursos
Pressão	Coercitiva, Mimética e Normativa	Competitiva
Mecanismo de Controle	Regras, Regulamentações e Inspeções Regras, Regulamentações e Inspeções	Dependências Críticas de Troca
Fatores de Sucesso	Conformidade às Regras e Normas Institucionais	Aquisição e Controle de Recursos
Ameaças	Intervenção Governamental	Concorrência

Fonte: Adaptado de OLIVER, 1991.

É no ambiente organizacional que se verificam as relações de dependência entre as organizações, para a legitimidade, a qual representa importante suporte para a sobrevivência das organizações. O atendimento a essas pressões garante legitimidade às organizações (SCOTT, 2001; JEPPEPERSON, 1991; MEYER; ROWAN, 1977), protegendo-as do questionamento em relação a sua conduta (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Para Oliver (1991), uma organização se legitima em função da sua busca pelo reconhecimento.

As organizações são sujeitas à institucionalização e se institucionalizam quando incorporam práticas e procedimentos predominantes em ambientes organizacionais pré-definidos por conceitos, regras e regulamentos desconsiderando as reais necessidades da instituição em questão (CARVALHO; VIEIRA, 2003; LOPES, 2003). Já Clark e Soulsby (1995) afirmam que a institucionalização ocorre quando padrões se tornam rotina, são regulamentados e cronicamente reproduzidos e as organizações assumem aparência natural; e como resultado, a institucionalização dos sistemas e estruturas organizacionais ficam habituais, podendo ocorrer acidentalmente ou com a intervenção humana.

De acordo com Oliver (1991), na teoria institucional as organizações podem ser entendidas como estruturas que sofrem ou exercem pressões tanto de outras instituições como

de grupos e do interesse público. Ainda, de acordo com a autora, a teoria ajuda no entendimento das ações e atitudes que são tidas como certas dentro da conformidade cotidiana da organização.

Para Machado-Da-Silva e Barbosa (2006, p.7), a competitividade vai depender “de uma conduta valorizada e aceita que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no ambiente em que atua”.

### **2.1.1 A Busca de Legitimidade**

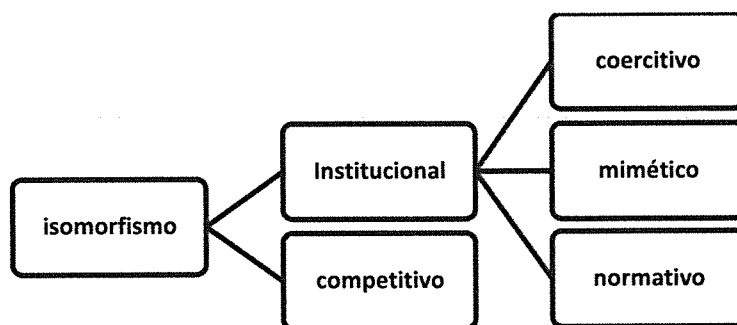
Para Van de Ven (2005), a legitimidade aqui pode ser entendida como as condições as quais uma organização ganha aceitação social em um específico contexto. Nos termos de Clark e Soulsby (1995), uma organização se legitima quando entra no fluxo de duplicar práticas organizacionais através do poder ou coerção, como é o caso das IES brasileiras ao responder ao ambiente regulativo.

Cabe observar a distinção feita por Moebs (2005, p. 496) em que a “legitimidade é a percepção generalizada que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de um sistema social de normas, valores e definições”. Scott (2001) menciona que a principal contribuição da teoria institucional é o destaque na influência do ambiente ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência das organizações.

O isomorfismo explica como as características organizacionais são alteradas para se compatibilizar com o ambiente (PRADO, 2007). É decorrente da conformidade das pressões ambientais, que torna as práticas e as estruturas das organizações cada vez mais similares. Como sugere Machado-da-Silva *et al.* (2006), as organizações sofrem pressões ambientais continuadas no sentido de se tornarem mais homogêneas em termos estruturais e processuais.

Dependendo da forma e motivo que levaram a organização a seguir esses comportamentos, enxerga-se um tipo de isomorfismo. DiMaggio e Powell (1983) dividem o isomorfismo em competitivo e isomorfismo institucional, conforme apresenta a Figura 1 e isomorfismo institucional em três categorias:

**Figura 1 - Tipos de Isomorfismo**



Fonte: DiMAGGIO & POWELL (1991, p.148).

### 2.1.2 Isomorfismo Institucional

Com base no posicionamento de DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo institucional ocorre quando organizações sofrem pressões e buscam se estabilizar, se legitimando através de atividades ou comportamentos rotulados como aceitáveis. O termo é usado para esclarecer de que maneira as características organizacionais são alteradas para se compatibilizar com o ambiente (PRADO, 2007). Segundo Machado-da-Silva *et al.* (2006), surge em função da conformidade com as imposições ambientais, que torna as práticas e as estruturas das organizações cada vez mais similares gerando uma homogeneidade entre organizações.

Diferentes instituições com a mesma linha de negócios têm a mesma estrutura, cultura e resultado, o que as torna similares entre si. Mesmo com mudança de metas ou desenvolvimento de novos projetos, o ambiente existente restringe as mudanças, o que leva muitas vezes a frustração dos agentes inovadores que almejavam a melhoria da eficiência ou do processo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

#### 2.1.2.1 Isomorfismo Institucional Coercitivo

O isomorfismo coercitivo nos dizeres de DiMaggio e Powell (1983) ocorre quando as instituições sofrem influência política ou têm problemas de legitimidade. Ele é o resultado das pressões formais, informais ou externas exercidas sobre as instituições por órgãos reguladores ou por outras organizações que com elas interagem, e que estão sujeitas às mesmas regras, leis, normas e sanções, espelhando a influência política e legitimidade, como resultado da influência do ambiente legal e comum a todos afetados pelo Estado, além das pressões advindas das expectativas da sociedade (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Desta forma, as organizações

passam a refletir as regras institucionalizadas, legitimadas e coercitivamente impostas pelo próprio Estado.

Em seu trabalho sobre isomorfismo DiMaggio e Powell (1983) mencionam que ocorre isomorfismo quando as organizações sofrem pressões de diversos atores, quando são obrigadas por forças legais a mudarem suas práticas e acabarem se tornando parecidas por imposição legal ou coerção oriundas de agentes externos. Segundo estudos de Vasconcelos e Vasconcelos (2002), o isomorfismo coercitivo é o resultado das pressões formais e informais. Tais pressões tomam a forma de legislação, de regras expressas, convites para participar de associações ou coalizões, sugestões para adotar certo procedimento com ameaça implícita, dentre outros. Além da natureza política existe no isomorfismo coercitivo a pressão social que se exerce por meio de expectativas geradas a partir da cultura e costumes específicos da sociedade (SCOTT, 1995).

Para Gimenez, Hayashi e Grave (2008), o isomorfismo é um processo restritivo que força a homogeneização da população de organizações, as quais compartilham o mesmo campo de negócios.

#### **2.1.2.2 Isomorfismo Institucional Mimético**

De acordo com as considerações de Dimaggio e Powell (1983), o isomorfismo mimético ocorre quando há uma padronização para resolver incertezas, ou seja, há uma pobreza nas tecnologias organizacionais, quando ocorrem incertezas simbólicas ou casos ambíguos. O medo da incerteza leva muitas instituições a imitarem outras consideradas líderes no seu ambiente específico, ou seja, podem copiar mimeticamente suas concorrentes consideradas bem sucedidas no seu mercado de atuação. As instituições agem assim no intuito de se protegerem de problemas novos, por isso acompanham as regras já aceitas pela sociedade, sem buscar novas alternativas para elucidarem novos problemas.

Para Carvalho, Vieira e Dias (1999), empresas de consultoria podem ajudar em muito este tipo de prática, pela tendência à repetição de modelos de sucesso em um dado segmento, realidade esta que pode estar sendo vivenciada contemporaneamente por organizações com atuação em campos diversos.

#### **2.1.2.3 Isomorfismo Institucional Normativo**

Segundo o conceito apresentado por Dimaggio e Powell (1983), o isomorfismo normativo está intimamente ligado à profissionalização, pois muitos profissionais ficam

fortemente vinculados ao sistema que visa somente ao programa de progressão na carreira. Tem origem na profissionalização, na educação formal, na disseminação de conhecimento produzido por especialistas das universidades e o uso de redes de relacionamentos profissionais, as chamadas “networks” que ajudam a disseminar novos modelos e métodos de trabalho rapidamente (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Ainda, segundo esses autores, desde a seleção de pessoal há esta ocorrência, visto que ela ocorre com requisitos que procuram especificar os candidatos para uma determinada função e não a instituição como um todo, logo a sistemática de filtros de seleção de pessoal usada pelas organizações também promove o normatismo. Ao contratar novos funcionários vindos do mesmo segmento, ou promover altos executivos com a mesma origem e formação, se pratica uma barreira a novos entrantes e se perpetua uma mesma linha de pensamento. Para os autores, a troca de informações entre profissionais de um mesmo segmento contribui para o reconhecimento generalizado da hierarquia e do ambiente que envolve a organização e cria uma matriz de fluxo de informações e de funcionários dentro do segmento.

O isomorfismo normativo tem sua origem na disseminação de conhecimento em todos os níveis, desde a educação formal, educação técnica, específica ou profissional, e em toda base cognitiva. A sua atuação é mais evidente nos profissionais, quando estão nos extremos de suas carreiras, pois, no início, o medo de errarem junta-se à incerteza da carreira e, no final, a comodidade faz com que não tentem inovar, para não atrapalharem o “bom andamento” do serviço (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Estudo realizado por Daft (1999, p. 348) descreve que, no Isomorfismo Normativo, as instituições organizam-se, adotam novas técnicas e estruturas mais modernas para atender à profissionalização no que diz respeito à legitimação. Nesse sentido, Souza, Claro e Tinoco (2012) explicam:

Isomorfismo Normativo: está associado com profissionalização, ou seja, com a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e os métodos do seu trabalho, para controlar a produção e para estabelecer uma base cognitiva e legítima para sua autonomia ocupacional. As universidades são consideradas centros de desenvolvimento de normas organizacionais, da mesma maneira que as associações profissionais são um veículo para definição e promulgação de regras sobre organizações e comportamento profissional (SOUZA; CLARO; TINOCO, 2012, p. 82).

O isomorfismo normativo defende a ideia de formação de redes de relacionamentos profissionais (Gimenez, Junior, & Grave, 2007). As redes ou networks seriam as principais vias de trocas de informações e experiências quanto à maneira mais adequada de resolver problemas e atingir os objetivos. Muitos docentes ocupam cargos de coordenadores de curso, diretores de

programas, membros de conselhos e colegiados, utilizando essa rede. O contato com outros profissionais da área certamente provoca as mudanças organizacionais, realizadas para alcançar determinados objetivos. A rede estabelecida entre esses profissionais pode ser formada a partir de contato em congressos, seminários, reuniões, simpósios e demais eventos da área ou por meio de seus contatos da escola de formação acadêmica, caracterizando o conceito de isomorfismo normativo.

### 2.1.3 Isomorfismo Competitivo

DiMaggio e Powell (1983) defendem que o isomorfismo competitivo ocorre quando a meta principal da instituição é o mercado. Algo muito comum nas áreas de livre mercado e competição, onde se enfatiza a busca do mercado e de consumidores com mudanças de nicho e avaliação de aptidão.

Powell & DiMaggio (1983) sistematizaram as possibilidades de ocorrência de mudança isomórfica, a partir de algumas reflexões sobre as origens das pressões institucionais. Vide quadro 2:

QUADRO 2 - Casos em que se pode prever Mudança Isomórfica

TIPO ISOMORFISMO	NÍVEL ORGANIZACIONAL
COERCITIVO	Quanto mais uma organização sofrer influência política, pressões formais e informais exercidas sobre as instituições por órgãos reguladores ou por outras organizações, mais ela se assemelhará a outra, na estrutura, no clima e no foco comportamental.
MIMÉTICO	Quanto mais incerta a relação entre meios e fins, mais a organização copiará de outra uma prática considerada bem-sucedida
NORMATIVO	Quanto mais a seleção de pessoal administrativo e técnico depender de credenciais acadêmicas, mais a organização se assemelhará a outras organizações do mesmo campo
	Quanto mais os administradores participarem em associações de classe ou profissionais, mais a organização se assemelhará a outras organizações do mesmo campo

Fonte: Adaptado de Powell & DiMaggio, 1983, p. 74-77.

## 2.2 Principais Modelos de Avaliação de Ensino Superior no Brasil

Os modelos de avaliação de Ensino Superior no Brasil são sistemas de regulação moldados conforme o momento histórico em que foram criados, considerando as circunstâncias políticas, econômicas e sociais de cada época, em conformidade com o documento “Bases para uma nova proposta de avaliação da Educação Superior” (BRASIL, 2003).

A primeira ação política regulatória para o monitoramento da avaliação da Educação no Brasil foi a criação do MEC. A sigla MEC surgiu em 1953, quando a saúde ganhou autonomia

e surgiu o Ministério da Educação e Cultura. Somente em 1995 a instituição passou a ser responsável exclusivamente pela educação como Ministério da Educação. O MEC foi criado para normatizar, regular, dar assistência técnica e financeira para a implementação, bem como a manutenção das políticas educacionais dos Estados. As IES foram preteridas, nesse primeiro momento, visto que o modelo de Vargas priorizava a Educação Fundamental (BRASIL, 2004).

De acordo com Fávero (2000; 2006), ao longo dos anos, a avaliação do ensino objetivava fiscalizar e controlar as instituições, o que perdurou até o início dos anos 60, quando houve um movimento que buscava reformar a universidade, estimulando professores e toda a comunidade acadêmica. Isso levou a uma considerável melhora na qualidade do ensino, em todos os níveis educacionais e centros de pesquisa e, principalmente, nas Universidades Públicas. Porém, com as restrições feitas, durante o período de Ditadura Militar, de 1964 a 1985, as instituições voltaram a ser mais vigiadas do que avaliadas. Nesta época, os Atos Institucionais estabeleceram a perseguição política e a prática da censura, reprimindo o que fosse contrário ao regime militar. Tudo que era ligado ao público era verificado, censurado e proibido, inclusive as aulas ministradas nas escolas e universidades.

Fávero (2000; 2006) ainda afirma que, mesmo com a reforma universitária de 1968 sendo instituída e consolidada ao longo da década de 70, a necessidade de mudança era evidente para gerar novas iniciativas de avaliação para o Ensino Superior que ficou ao longo de 15 anos sem de fato ser avaliado. Com isso, a criação do Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) – que durou de 1983 a 1986 – foi de extrema importância para que a palavra “avaliação” passasse a ser utilizada em um programa de difusão do conhecimento, já que seu objetivo era identificar de que forma o conhecimento era gerado e transmitido. Com isso, a autoavaliação teve uma relevância que nenhum outro programa até então havia dado.

No entanto, somente em 1985 o MEC criou a Comissão Nacional de Reformulação do Ensino Superior, incentivando o Conselho Federal de Educação na utilização de instrumentos avaliativos para mapear a educação superior no Brasil. Foi criado um relatório com os dados colhidos que, por não possuir uma regra ou norma universal para as avaliações, não pôde servir como base na organização das políticas de distribuição de recursos para o Ensino Superior ou na organização do ensino. Todavia, foi utilizado como base para criar em março de 1986 o Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior (GERES), com o objetivo de avaliar e regular o Ensino Superior, considerando a autonomia das instituições educacionais e valorizando as dimensões individuais (instituições, cursos e alunos, etc.), conforme comentários de Dias Sobrinho e Ristoff (2003, p. 27) “um empreendimento sistemático que

busca a compreensão global da universidade, pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões”.

Com o fim da Ditadura Militar e a formulação de uma nova Constituição Federal em 1988, foi disponibilizada à iniciativa privada, através do artigo 209, a possibilidade de explorar o Ensino Superior, desde que fosse autorizado pelo poder público e a sua qualidade fosse avaliada por ele. Além de estabelecer, através da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394/1996, no artigo 46, que os cursos das IES deveriam estar sujeitos às avaliações periódicas, para manter a autorização de funcionamento, visto que a avaliação continuada gera melhoria constante do ensino (BRASIL, 2003). Segundo Cavalieri, Macedo Soares e Thiollent (2004, p.26):

“A avaliação está sempre inserida numa “relação social entre um polo avaliador e um polo avaliado, o que pressupõe algum tipo de poder, mesmo quando, como em muitos casos, trata-se de um poder delegado, podendo ser formulado a partir de diferentes estilos gerenciais”.

A mudança foi muito significativa e os anos noventa passaram a ser rotulados como “década das avaliações”, devido à grande quantidade de instrumentos avaliativos e de políticas avaliativas nas esferas estadual e federal do Brasil. Um dos modelos avaliativos surgidos neste período foi o Programa Nacional de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), instituído pelo MEC em 1993 (BRASIL, 2010).

O SINAES, foco deste estudo, nasceu como opção a um movimento que buscava a qualidade do ensino pelo indicador de resultado e teve como grande inspirador o PAIUB. O PAIUB criou bases consideradas fundamentais para o SINAES (RISTOFF; GIOLO, 2006).

### **2.2.1 Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB**

O Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) surgiu a partir de um trabalho desenvolvido pela Comissão Nacional de Avaliação criada, em 1993 pelo MEC e coordenado pela Secretaria de Educação Superior (SESu). A comissão era composta por profissionais especialistas em avaliação, entidades representativas do Ensino Superior, com o objetivo de: Art. 1º “estabelecer diretrizes e viabilizar a inserção de um processo avaliativo institucional nas universidades brasileiras”. Todo o trabalho desenvolvido pela Comissão Nacional de Avaliação foi registrado no “Documento Básico – Avaliação da Universidade Brasileira: uma Proposta Nacional”.

Sua construção foi diferente, pois ocorreu de forma participativa e coletiva, através de agentes e instituições vinculadas ao Ensino Superior: Fóruns de Pró-Reitores de Graduação e



Planejamento; Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (ABRAUEM); e Associação Nacional de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) como descreve Dias Sobrinho (2008). Incentivou a adesão espontânea das IES, sem vincular a avaliação ao aporte financeiro. Conforme declara Catani e Oliveira (2000), o PAIUB buscava criar um novo modelo de avaliação que priorizasse a universidade em seus vários formatos inseparáveis das suas múltiplas atividades.

A ideia do programa era auxiliar um processo contínuo de evolução, referindo-se ao desempenho e que fossem criados nas universidades sistemas internos de avaliação – com posterior checagem pelos técnicos do MEC – os quais pudessem auxiliar no aperfeiçoamento da instituição (Secretaria de Educação Superior, PAIUB/SESu, 1993, p, 4). As avaliações das IES passariam pelas seguintes exigências:

- a) processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico;
- b) planejamento e gestão universitária;
- c) processo sistemático de contribuir para a sociedade (PAIUB, 1993).

Como devolução dos serviços à sociedade, o programa queria propor uma continuidade na melhoria e no desempenho acadêmico, transformando-se em uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento do ensino superior. O programa estabeleceu três fases centrais: Avaliação Interna, Externa e a Reavaliação. A avaliação interna era a realização institucional da autoavaliação, considerando os resultados da avaliação externa realizada por especialistas e a reavaliação, que avaliava tudo visando à melhoria continuada da avaliação. (RISTOFF e GIOLO, 2006).

Segundo Ristoff (1999) as exigências são: o envolvimento direto dos segmentos da comunidade acadêmica na sua execução; execução de medidas para a melhora do desempenho institucional; conscientização da relevância da avaliação por todos os segmentos; o reconhecimento dos princípios norteadores e parâmetros a serem utilizados; e estes podem ser sintetizados como:

- Comparabilidade - busca um padrão com a utilização de indicadores e não tem a proposta de ranquear.
- Respeito à identidade da instituição - Não se deve fazer uma avaliação como se tudo fosse igual.
- Globalidade - necessidade de avaliar toda estrutura da instituição: sua pesquisa, biblioteca, qualidade das aulas, ensino, serviços, extensão, administração, titulação dos professores, registros escolares, estrutura de poder, por fim, pelos princípios que estruturam a IES.

- Não Punição ou Premiação - a ideia era de se avaliar para classificar e não punir. O ato de avaliar precisa virar cultura, segundo Dilvo Ristoff (1999) em seu depoimento, expõe:

“Eu me surpreendo com a resistência ao PAIUB. Mas o PAIUB teve uma grande virtude. Essa virtude surgiu numa coisa chamada “participação”, saiu da participação. Porque o PAIUB surgiu no âmbito da Andifes, ele envolveu os fóruns de pró-reitores de graduação, de planejamento, de pesquisa. O fórum de graduação teve uma participação intensa, naquela época. Mas, também, o fórum de extensão esteve presente. E, no final, mesmo que ele tivesse sido, de certa forma, adotado pelo Ministério, ele nunca chegou a se identificar totalmente como um projeto do Ministério da Educação. Até porque o Ministério parece que não queria muito, não é? O que foi lamentável”. (RISTOFF, 1999, p.150).

Por fim, considerando as pesquisas bibliográficas, entendemos que o PAIUB guiou os entendimentos sobre o ato de avaliar o institucional de forma participativa, envolvendo universidades que puderam demonstrar suas pretensões, segundo suas condições, projetos, concepções e histórias.

Considerando a determinação da LDB, nº 9394/96 (BRASIL, 1996b), a qual regulamenta a Constituição Federal de 1988 (BRASIL,1999), especialmente nos artigos que permitem a diversificação dos modelos institucionais, foram propostos vários instrumentos avaliativos para medir a qualidade do Ensino Superior, a saber: o Exame Nacional de Cursos; o processo de Avaliação das Condições de Oferta – ACO, que depois passou a ser chamado de Avaliação das Condições de Ensino – ACE; e o processo de avaliação das IES para credenciamento e reconhecimento, no caso de instituições privadas. Mas, somente o ENC (Exame Nacional de Curso) teve visibilidade em função de ser conhecido como Provão, inclusive com grande destaque na mídia (BARREYRO, 2003).

### **2.2.2 Características do Exame Nacional de Cursos (ENC)**

A Lei N.º 9131/95, criada após o relatório GERES, gerou o Exame Nacional de Cursos (ENC) para verificar competências e conhecimentos obtidos pelos graduandos. Não tinha a pretensão de avaliar o desempenho das universidades, mas, por meio deles, o ensino das instituições de Educação Superior. Segundo Dias Sobrinho (2008, p. 40) “é um instrumento regulador, parte de um universo mais amplo de regulação ou de estabelecimento de regras de jogo de validade nacional”.

Diferentemente do que foi praticado no PAUIB, no ENC (Provão), não houve do Governo consulta ou diálogo com as universidades, ignorando as particularidades e regionalidades. Por isso, sofreu resistência principalmente nas IES públicas, recebendo

inúmeras críticas por parte dos gestores e estudantes das universidades. O provão destacava apenas os resultados, no exame, sem considerar o processo completo. Como resultado aos boicotes, o MEC criou a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação iniciada com dois anos de exercício do Provão (1997), que, segundo Barreyro (2003), se constituiu em:

- Organização didático-pedagógica;
- A adequação da estrutura física e das instalações especiais (oficinas, laboratório e outros ambientes à execução do currículo);
- Qualificação dos professores (titulação, planos de cargo e salários, regime de trabalho, produção científica, experiência na profissão, relação professor/ aluno);
- Cautela para o acervo bibliográfico, regime de funcionamento, modernização dos serviços e adequação ambiental (Art. 6º, Decreto n.º 2026/96).

A ordem classificatória e posição das instituições no ranking eram baseadas no resultado da soma destes métodos: Avaliação das Condições de Oferta e Provão, com papéis distintos, mas complementares. Com a junção desses instrumentos o Governo se esforça em igualar as IES.

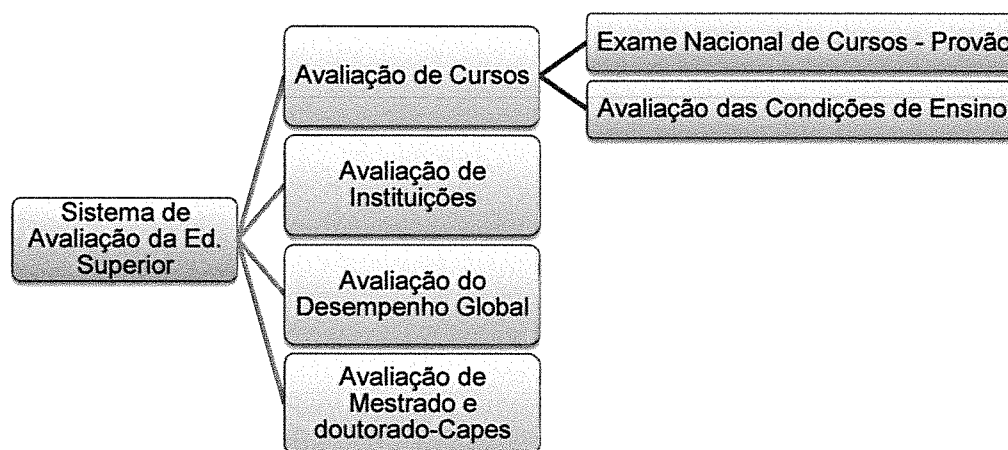
O ENC foi aplicado primeiramente no curso de Direito, de Administração e de Engenharia Civil, mas a proposta era inserir, anualmente, um número maior de cursos. Era obrigatório e objetivava entregar para a sociedade uma educação melhor e de qualidade:

Art.3º - O MEC fará realizar avaliações periódicas nas instituições e nos cursos de nível superior, fazendo uso de procedimentos e critérios abrangentes dos diversos fatores que determinam a qualidade e a eficiência das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Artigo 3º, Lei n.º 9131/95).

Diante das pesquisas realizadas, identificamos que a finalidade do ENC era de controlar o Ensino Superior. De fato, a finalidade era implementar um mecanismo “que fornecesse condições do MEC regular, gerenciar e acompanhar a educação superior” (GOMES, 2003, p. 139).

Para Chaves, o ENC e a Análise das Condições de Oferta (ACO) são peças avaliativas do Ensino Superior, determinadas pelo Governo Federal. São partes de uma política de reforma educacional formulada em partes com vários instrumentos no conjunto (CHAVES, 2010). O Exame Nacional de Cursos foi aplicado no período de 1996 a 2003 para 26 cursos de graduação. A Figura 2, ilustra todo o processo funcional da avaliação do ENC elaborado ao longo do tempo, não limitado apenas ao exame de fato:

**Figura 2 - Estrutura funcional do Exame Nacional de Cursos**



Fonte: Elaboração Própria, 2017.

Até 2003, esta era a realidade desenvolvida pelo sistema avaliativo da Educação Superior. A exemplo do PAIUB, o Provão deu espaço para outro programa. Com a proposta de criar um sistema amplo e integrado às instituições de Ensino Superior foram realizados vários estudos e discussões na tentativa de construir um sistema melhor. Então, em 2004, instituiu-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, denominado simplesmente de SINAES que está em vigor até o momento. No próximo capítulo será apresentado o SINAES, enquanto programa de regulação e avaliativo do Governo.

### 2.3 Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES

O Estado se impõe na condição de comunidade dos homens. Mas é uma comunidade ilusória, pois o Estado, por baixo das aparências ideológicas de que, necessariamente, se reveste está sempre vinculado à classe dominante e constitui seu órgão de dominação (MARX; ENGELS, 2002, p. 30-31).

O SINAES foi criado pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, o qual analisa o desempenho dos estudantes, dos cursos e das instituições (BRASIL, 2010), levando em conta os seguintes aspectos: ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. Reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e das avaliações institucionais, bem como dos cursos. Todos os dados obtidos são utilizados para fundamentar as políticas públicas voltadas às IES e para a sociedade que procura informações sobre as condições de cursos e instituições. A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) coordena e supervisiona todos os processos avaliativos do SINAES, entretanto, é o INEP que operacionaliza todas as avaliações (BARREYRO, 2003).

Ainda de acordo com BARREYRO (2003), a pesquisa também criou mecanismos punitivos que podem ser desde a suspensão do vestibular até o fechamento do curso que não alcançar o índice mínimo no SINAES. O INEP divulga anualmente os critérios para o cálculo do índice, que varia de 1 a 5. Um dos dispositivos é o Conceito Preliminar de Curso (CPC), o qual é composto por vários itens e, quando a instituição não alcança nível 3, passa a ter avaliações “*in loco*”, para só depois receber um conceito definitivo. As demais instituições estão desobrigadas de passarem por essa avaliação, e podem requerer a avaliação “*in loco*”, buscando uma melhor classificação.

### 2.3.1 Idealização e Implementação

Em 15 de dezembro de 2003 foi editada a Medida Provisória nº 147 que criou o Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior (SINAPES), visto que o ENC já era considerado ultrapassado e no ano seguinte finalmente, foi criado pelo Congresso Nacional, através da Lei N.º 10.861, de 2004, o SINAES, o qual modificou o SINAPES. A revisão dos processos de avaliação foi feita pela CEA (Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior), composta por onze especialistas ligados às universidades públicas e privadas, bem como por representantes da SESu e do INEP. A proposta apresentada pela CEA fundamentou a estruturação do SINAES estabelecido na Lei exposta a seguir:

O SINAES objetiva a melhoria da qualidade da educação superior; a orientação no crescimento da sua oferta, na expansão permanente da eficácia e efetividade acadêmica e social, e especialmente no aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES, por meio reconhecimento de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e da identidade institucional (§ 1º Art. 1º, Lei n.º 10.861/04).

Os quatro fundamentos do SINAES foram: o processo de ensino; o processo de aprendizagem; a capacidade institucional; e a responsabilidade do curso com a sociedade, em geral, que compõem o Índice do Desenvolvimento do Ensino Superior (IDES). Entretanto, não dispunha de um meio para avaliar os estudantes.

A renovação de reconhecimento e autorização de funcionamento das IES, feitas pelo MEC, são realizadas, como determina a Lei nº 9.394 de 1996, e interagem com outras políticas públicas da área da Educação Superior e atende à Lei nº 10.172/2001 do Plano Nacional de Educação (PNE). No PNE fica estabelecido que é importante institucionalizar os sistemas de avaliação, os quais devem ocorrer tanto internamente como externamente, englobando todas as IES, sem diferenciar as públicas das privadas na busca pelo aprimoramento da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica. O PNE é um sistema que assegura a

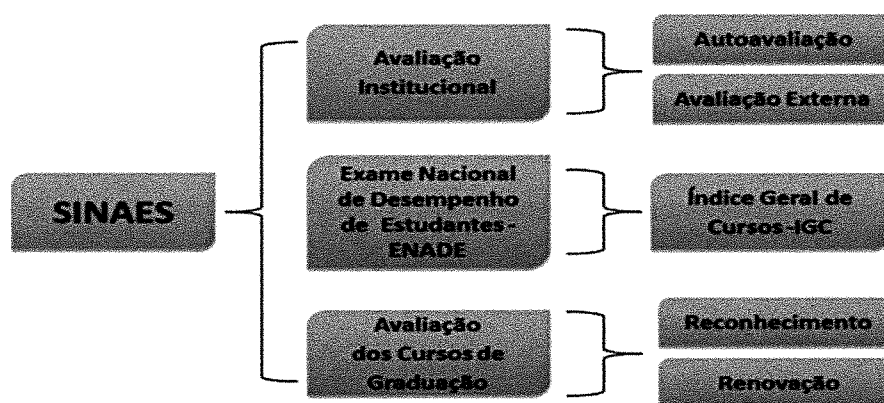
transparência das informações, dos métodos e dos resultados dos processos avaliativos. Os processos avaliativos têm que respeitar às diversidades de instituições e de cursos e devem ser feitos com a participação de representantes das várias classes, incluindo alunos, professores e equipe técnica das IES, bem como os representantes da sociedade civil, validando assim, as avaliações internas e externas. Essa estrutura democrática, conforme destaca Versieux, constitui a ideia de que as avaliações das IES se integram, pois, a promessa é gerar nas IES aparato para favorecer o seu desenvolvimento e sustentação (VERSIEUX, 2004).

A CONAES, órgão vinculado ao MEC (BRASIL, 2004), coordena as atribuições, as metas e os propósitos previstos na lei. O principal objetivo da CONAES é manter no SINAES um programa que acompanhe de forma interativa e regular o Ensino Superior no Brasil, conforme definidas no Art. 3º da Lei Nº 10.861:

- I – Propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos da avaliação institucional, de cursos e da performance dos alunos, e seus respectivos prazos;
- II – Estabelecer diretrizes para organização e designação de comissões de avaliação, analisar relatórios, elaborar pareceres e encaminhar recomendações às instâncias competentes;
- III – Formular propostas para o crescimento das instituições de educação superior, com base nas análises e recomendações produzidas nos processos de avaliação;
- IV – Promover a articulação do SINAES com os Sistemas Estaduais de Ensino, visando estabelecer, juntamente com os órgãos de regulação do MEC, ações e critérios comuns de avaliação e supervisão o Ensino Superior (...) (Art. 3º, Lei n.º 10.861).

O SINAES é composto por três instrumentos de avaliação, conforme esquematizado, na Figura 3: primeiro: Avaliação Institucional; segundo o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e a terceira a Avaliação dos Cursos de Graduação.

**Figura 3 - Instrumentos de Avaliação que compõe o SINAES**



Fonte: portal.mec.gov.br (<http://portal.mec.gov.br/Sinaes> acesso em 20 de julho de 2016).

(1) Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) – explora, especialmente, as avaliações internas, gerando conhecimentos para que as instituições, respeitadas suas características e vocações, com base científica, possam melhorar a qualidade de seus processos avaliativos e desenvolve:

(a) Autoavaliação – Ou avaliação interna é um processo de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a instituição.

(b) Avaliação Externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela CONAES.

(2) Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) – aplica-se aos estudantes no fim do primeiro e no último ano, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais. Anualmente, o Ministro da Educação, com base em indicação da CONAES, definirá as áreas que participarão do ENADE. (BRASIL, 2004, p.4-5).

(3) Avaliação do Curso de Graduação (ACG) – avalia os cursos de graduação que podem incluir visitas in loco de comissões externas. A periodicidade depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.

A Avaliação das Instituições de Ensino Superior (AVALIES) tornou-se um elemento vital, pois a autoavaliação verifica a estrutura e coerência dos meios e métodos de avaliação desenvolvidos pelas instituições de ensino, como citado por Nunes e Schmidt (2007).

A CONAES determinou duas formas de avaliar as IES: por intermédio de relatórios institucionais anuais, planejados pela própria IES e divulgados pelo MEC. As autoavaliações estimulam os investimentos em melhorias da qualidade do ensino, nas instituições; e a avaliação externa, que é realizada por equipes externas, formadas por agentes e órgãos escolhidos pelo MEC/INEP e variam de 1 a 5, conforme a portaria n. 4 que cria o Conceito Preliminar de Curso (CPC). Todos os cursos com conceitos 1 e 2 terão a visita “*in loco*” de forma obrigatória. A avaliação é facultativa para os cursos com conceitos 3 e 4. Somente os cursos com conceito 5 terão o reconhecimento automático gerado pela SESu (BRASIL, 2008).

A autoavaliação é realizada pela CPA formada pela comunidade acadêmica (professores, alunos e corpo técnico-administrativo) e da sociedade civil organizada, impedida de existir maioria absoluta por qualquer uma das partes representada (BRASIL, 2004). Compete a CPA a condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP. O MEC somente autoriza e reconhece as Instituições de Ensino Superior que passam por avaliações externas, bem como se fundamentam

em três dimensões: a composição do corpo docente, a infraestrutura e a organização didático-pedagógica.

O ENADE é um exame obrigatório para os alunos do Ensino Superior e a obtenção do diploma está condicionado à participação, seguindo a concepção da estrutura do SINAES. Cada conjunto de cursos é avaliado em um rodízio de três anos (BRASIL, 2004). Instituído em 2004, seu objetivo é:

Verificar a performance dos alunos comparados aos conteúdos programáticos mencionados, nas diretrizes curriculares, suas habilidades para adequação às imposições decorrentes do amadurecimento do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (Art. 5º, Lei Nº 10.861/04).

A composição estrutural do ENADE tem dois lados: a formação geral, que investiga dados do perfil profissional, visando a ética, a eficiência e comprometimento social do profissional; e o componente específico que deve respeitar as diretrizes criadas pelas Comissões Assessoras de Especialistas do INEP (BRASIL, 2006, p. 12).

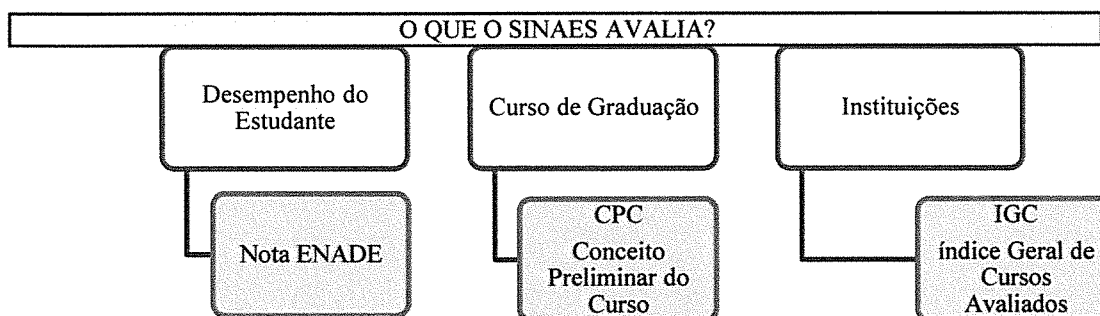
Conforme destacam Limana & Brito (2005) em seus estudos sobre o modelo de avaliação e de regulação implementado pelo ENADE:

o exame visa identificar mudanças ocorridas nos estudantes, durante o curso, ocasionadas pelo método de ensino. O exame confere a performance do aluno e analisa seus resultados; identifica, se o estudante desenvolveu suas competências; se está apto para trabalhar os conteúdos; e se é capaz de usar seu conhecimento para o seu próprio desenvolvimento (LIMANA & BRITO, 2006, p. 18).

A classificação do ENADE é feita comparando as notas médias dos alunos de cada curso com outras notas médias dos alunos dos outros cursos existentes na área. A nota ENADE da Unidade é a média ponderada da nota padronizada dos concluintes na Formação Geral e no Componente Específico. A parte referente à Formação Geral contribui com 25% da nota final, enquanto a referente ao Componente Específico contribui com 75%. Entretanto, a avaliação do curso é parte integrante dos demais procedimentos avaliativos que geram a nota do ENADE e obedece à Portaria n.º 2.051/04.

A Figura 4 demonstra a relação existente entre as várias dimensões da avaliação do curso e a obtenção do resultado do ENADE, bem como os demais instrumentos avaliativos do SINAES (VERHINE & DANTAS, 2005):



**Figura 4 - Representação do SINAES**

Fonte: VERHINE & DANTAS (2005, p.52).

Como visto acima, o SINAES pauta as IES, correlacionando as ofertas de Ensino Superior a eficácia das instituições, a promoção da qualidade nas instituições e a responsabilidade destas com o meio onde se encontram.

As políticas públicas interferem fortemente nessas instituições de Ensino Superior, mas segundo Peixoto (2011), o SINAES contribui com inovações no entendimento da gestão estratégica, destacando seu projeto institucional e pode ser utilizado como mecanismo de melhoria e de mensuração da qualidade, desenhados por processos. Assim, o SINAES em uma IES funciona como um sistema carregado de inovações que proporciona um melhor entendimento do método de gestão, enaltecendo seu projeto institucional e intensificando o envolvimento da comunidade acadêmica (PEIXOTO, 2011).

Por fim, o objetivo do Quadro 2 é apresentar um resumo da trajetória dos principais modelos de regulação e de avaliações que a Educação Superior viveu. O entendimento aqui se restringe a medidas adotadas de forma sistemática de avaliação dos cursos e instituições. Assim, começamos o quadro a partir do PAIUB, em 1993.

**Quadro 3 - Trajetória das principais avaliações da Educação Superior no Brasil**

	<b>PAIUB</b>	<b>ENC</b>	<b>SINAES</b>
<b>Ano</b>	1993	1995	2004
<b>Presidência da República</b>	Itamar Franco	Fernando Henrique Cardoso	Luiz I. Lula da Silva
<b>Iniciativa</b>	ANDIFES	Governo	Governo
<b>Objetivo</b>	Avaliação Sistemática da Educação Superior	Avaliação Sistemática da Educação Superior	Avaliação Sistemática da Educação Superior
<b>Unidade(s) de análise</b>	Instituição Estudante Cursos	Estudante Cursos	Instituição Estudante Cursos
<b>Duração do Programa</b>	2 anos	8 anos	13 anos

Fonte: Elaboração Própria, 2017.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Atento ao objetivo exposto, este capítulo tem a função de informar sobre a orientação e escolhas desta pesquisa, sua estratégia metodológica, definição dos sujeitos pesquisados e métodos para a coleta e análise dos dados. As subseções 3.1 a 3.4 organizam a exposição.

#### 3.1 Concepção e Estratégia da Pesquisa

Como sinaliza Marconi & Lakatos (2010), primeiro foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a partir de publicações sobre o tema, incluindo livros, artigos em periódicos e material disponibilizado na Internet. Mesmo que a pesquisa bibliográfica contribua com informações importantes sobre o campo de pesquisa, admite-se a importância da pesquisa documental para completar as informações (CELLARD, 2008).

A pesquisa documental contemplou documentos institucionais coletados em cada uma das universidades, portarias, Leis, decretos e portarias, regimentos, relatório da CPA, regulamentos e ementas acerca da Educação Superior brasileira. Alguns foram retirados dos sites das universidades, outros disponibilizados no momento das entrevistas. Foram considerados, também, os dados disponíveis pelo site do Inep (2015) referentes aos resultados das universidades privadas. Na análise dos documentos institucionais foi possível identificar o histórico das Universidades, missão, normas, princípios e estrutura organizacional, a fim de construir um embasamento teórico que pudesse explicar o fenômeno estudado.

A consulta a outras fontes de dados aconteceu após a construção do problema de pesquisa. Assim, a pesquisa bibliográfica serviu de base, na construção de bases históricas, sociais e política da formação do campo organizacional da Educação Superior no Brasil.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o impacto do SINAES nas Universidades privadas do Rio de Janeiro, à luz da Teoria Institucional, a partir do Curso de Administração em quatro universidades privadas do Rio de Janeiro, representativas no cenário estadual.

Neste ponto, ressaltamos que a pesquisadora partiu das ações e práticas adotadas pelas universidades pesquisadas (SILVA; MENEZES, 2005), bem como incorporadas ao Curso de Administração, as quais foram analisadas sob uma perspectiva da Teoria Institucional.

Do ponto de vista de sua natureza, entende-se que a preocupação desta pesquisa se posiciona como uma discussão útil, evidenciando boas práticas replicáveis, já que sua conclusão pode conceber um diagnóstico cabível de execução, caracterizando-se como um projeto de pesquisa aplicada (SILVA; MENEZES, 2005).

Com base nesses argumentos, a pesquisa buscou apoio na investigação qualitativa (CRESWELL, 2010), pois irá expor características de determinado fenômeno (GODOY, 1995; VERGARA, 2009), aprofundando em sua realidade (TRIVIÑOS, 1987). De acordo com Flick (2009), a pesquisa qualitativa é de grande relevância para o estudo das relações sociais, pois busca analisar casos concretos, com suas especificidades locais e temporais, observando as atividades e expressões das pessoas em sua realidade local.

A pesquisa qualitativa, definida por Vieira (2004), defende a ideia de que a análise dos dados é estabelecida pela proposta de não usar instrumentos estatísticos como forma de avaliação dos dados obtidos. Considerando a proposta apresentada, verifica-se que esta pesquisa não assumiu as características de uma pesquisa quantitativa, mas possui elementos que sinalizam ao pesquisador uma estratégia qualitativa para o estudo, afastando-se do desenvolvimento de “medidas numéricas de observações” (CRESWELL, 2010). “Este estudo ocupou-se, também, por utilizar dedutivamente uma lente teórica para, no campo, apreender as práticas” (CRESWELL, 2010, p.209).

Segundo Bauer, Gaskell & Allun (2002), o principal interesse da pesquisa qualitativa se baseia na observação do modo como as pessoas, de forma espontâneas, falam e expressam sua percepção sobre o fenômeno estudado. Outra característica da pesquisa qualitativa presente neste trabalho, segundo Minayo (2010), é o emprego de procedimentos de interpretação, a partir dos dados coletados, sendo eles dados simbólicos, situados em um determinado contexto e que de alguma forma expressam parte da realidade do indivíduo, o qual diz respeito ao que é verbalizado, estando a outra parte submersa, tratando-se, portanto, do conteúdo a respeito do qual o sujeito não verbalizou.

Interessou, para a realização deste trabalho, a coleta pessoal de dados, no ambiente do pesquisado, tendo como fonte os próprios sujeitos de pesquisa e leitura de documentos institucionais relacionados ao histórico das Universidades selecionadas, como é realizado o processo de avaliação institucional e quais são seus resultados. Assim, as entrevistas foram realizadas de forma presenciais, *in loco*, todas gravadas em áudio, com os sujeitos da pesquisa – coordenadores gerais do curso que atuam na graduação em Administração e Presidentes da CPA em universidades privadas.

Respeitando os objetivos assumidos nesta pesquisa, sua finalidade e considerando os estudos de Gil (2007), é possível classificarmos esta pesquisa como descritiva, a qual tem como característica descrever fatos e fenômenos baseados, na realidade, e é de responsabilidade do pesquisador realizar o estudo, registro, análise, bem como interpretar os fatos (TRIVIÑOS,

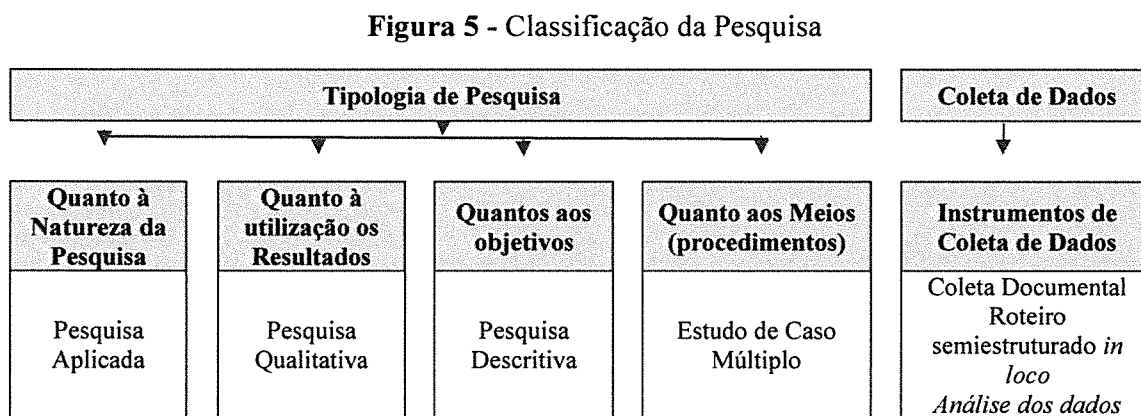
1987). Com relação aos meios e procedimentos técnicos adotados foram utilizados estudos de casos múltiplos, para identificar os impactos da Lei do SINAES.

“os estudos de caso, embora estudando eventos contemporâneos, favoreceriam a apreensão das mudanças qualitativas, pois o caso em estudo pode ser entendido também como um processo. Assim, os estudos de caso são reconhecidos como detentores de potencial para o estudo do processo de mudança e adequados para a realização de pesquisas sob o enfoque dialético.” (GIL, 2009. p. 29).

Yin (2005) reconhece que existem estudos de casos únicos e estudos de casos múltiplos, mas o estudo de caso múltiplos possibilita a construção de conclusões analíticas mais definitivas. A utilização de estudos de casos múltiplos permitiu à pesquisadora uma direção específica dentro do fenômeno pesquisado (CRESWELL, 2010), além de ser uma das estratégias bem utilizadas nas ciências sociais, conforme aponta Godoi *et al.* (2010). Assim, o estudo de caso múltiplo foi identificado como sendo a alternativa mais adequada para alcançar o objetivo desta pesquisa (EISENHARDT, 1989).

Stake (2005) atesta que a utilização de múltiplos casos favorece evidências em diferentes momentos, cooperando na construção de uma pesquisa de qualidade, pois requer um tempo maior para a análise e coleta dos dados em relação ao estudo de caso único.

Ressaltamos que diversas vezes a pesquisadora questionou seus próprios pressupostos e interpretações, processo identificado por Spink (1995), como importante para o reconhecimento da realidade pesquisada. Este projeto de pesquisa pode ser classificado de acordo com a Figura 5:



Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003) e Gill (2002).

Outros procedimentos para a construção desta pesquisa serão detalhados e descritos nos próximos itens.

### 3.2 Seleção dos Locais e Sujeito da Pesquisa

A partir da pergunta de partida, faz parte do processo a intencionalidade na seleção dos “participantes ou dos locais” escolhidos para validar o objetivo da pesquisa (CRESWEEL, 2010 p. 09).

No presente trabalho, o local selecionado é constituído pelas universidades de carácter privado, com oferta de bacharelado em Administração desde a implementação do SINAES, que participaram de todas as edições do ENADE: 2006, 2009 e 2012 e 2015, na condição de universidade, ano de fundação, similaridade em relação ao tempo de atuação no mercado de Ensino Superior e com condições próximas no que se refere à estrutura. Adicionalmente, na seleção utilizamos também aspectos como: padrão de ensino, popularidade na atuação e visibilidade nas mídias eletrônicas. Todas, situadas no mesmo contexto social e compartilham do mesmo perfil de alunos. A ausência desses atributos fez parte do processo decisório para o descarte de algumas universidades. Existem outras razões que foram excluídas com o objetivo de assegurar o sigilo das instituições. Esta pesquisa não teve a pretensão de abarcar o conjunto de todas as onze Universidades existentes no Estado do Rio de Janeiro.

**Quadro 4 - Variáveis observadas e critérios de seleção da pesquisa**

Variáveis Observadas	Critério de Seleção
Organização	Universidade
Dependência Administrativa	Privada
Área	Administração
Participação no ENADE	2006,2009, 2012 e 2015
Categoria Administrativa	Com fins lucrativos
Ano de Fundação	Entre 1970 e 1975

Fonte: Elaboração própria, baseada no INEP (2015).

Observados e considerados os critérios apresentados no Quadro 3, identificamos quatro Universidades com os seus respectivos sujeitos que pudessem responder e participar da pesquisa, a fim de compor o campo para este estudo. As variáveis observadas e os critérios definidos tiveram a função operacional de cuidar para que os sujeitos selecionados tivessem um papel importante no processo produtivo da pesquisa, visando o alcance do seu objetivo geral.

A Universidade possui autonomia, pode criar novos cursos em suas sedes e fora da sede, pode estipular a quantidade de vagas sem pedir autorização prévia (GARCIA; NICOLINI; ANDRADE, 2014, p. 26). Definem-se como “instituições acadêmicas pluridisciplinares que contam com produção intelectual institucionalizada e apresentam requisitos mínimos de

titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral)” (DCE, 2014b).

Com todas essas características, a Universidade pôde atender à demanda por um número maior de vagas. Esta condição a transformou em um negócio atrativo para investimentos e possibilitou a criação de oportunidades de mercado para a atuação de organizações com capital aberto e para várias fusões (SÉCCA; LEAL, 2009). A universidade de caráter privado se estabeleceu como instituição com papel decisivo na Educação Superior, ganhando “privilégio com a redução de investimentos estatais, nas IES públicas, e autonomia concedida após a descentralização do poder da esfera estadual para as federais” (GARCIA; NICOLINI; ANDRADE, 2014, p. 26).

O Quadro 4 apresenta a distribuição em números das IES no Rio de Janeiro, formada por Universidade, Centro Universitário, Faculdade, Instituto Federal e o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, destacando os números da universidade privada, foco desta pesquisa. A atuação das universidades privadas no Estado é significativa, quando se considera o total de IES como podemos visualizar no quadro a seguir.

O cenário da oferta da Educação Superior, no Rio de Janeiro, demonstra que a universidade do setor privado tem predominância majoritária, representando 63% no universo de universidades no estado com onze unidades. O quadro 4 apresenta a classificação das organizações que ofertam Educação Superior, separadas por categoria administrativa no Estado.

**Quadro 5 - Classificação das IES por categoria administrativa no Estado do Rio de Janeiro**

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	Instituições														
	Total Geral			Universidades			Centros Universitários			Faculdades			IF e CEFET		
	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior
<b>Rio de Janeiro</b>	137	75	62	17	9	8	18	9	9	99	55	44	3	2	1
Pública	27	12	15	6	3	3	2	2	.	16	5	11	3	2	1
Federal	10	7	3	4	2	2	.	.	.	3	3	.	3	2	1
Estadual	13	4	9	2	1	1	1	1	.	10	2	8	.	.	.
Municipal	4	1	3	.	.	.	1	1	.	3	.	3	.	.	.
<b>Privada</b>	110	63	47	11	6	5	16	7	9	83	50	33	.	.	.

Fonte: MEC/INEP/DEED (BRASIL, 2015).

Nota: IF/CEFET - Instituto Fed. de Educação, Ciência e Tecnologia e Centro Fed. de Ed. Tecnológica.

O título de universidade é uma conquista e ocorre de forma gradual, visto que a instituição tem que cumprir antes algumas etapas. Primeiro, a instituição é credenciada como

faculdade. Por mérito e qualidade satisfatória poderá se enquadrar em Centro Universitário ou Universidade, ganhando autonomia. Em um padrão mais rígido de atividades de ensino, pesquisa e extensão, poderá obter o reconhecimento de Universidade, com natureza jurídica e capacidade patrimonial, financeira, didática-pedagógica e disciplinar, terá autonomia para criação e extinção de cursos, inclusive fora da sua sede (BRASIL, 2006).

Considerando o caráter sigiloso, a pesquisa não informou as descrições específicas de cada sujeito de pesquisa. No momento da entrevista, um dos sujeitos só forneceu autorização para participar desde que tivesse certeza do compromisso de sigilo assumido no início da entrevista. As universidades serão identificadas com codinomes de Un-A, Un-B, Un-C e Un-D.

Os informantes da pesquisa se caracterizam como principais agentes de fomento para a viabilidade do projeto e que foram considerados independentes da titulação acadêmica, uma vez que o MEC (2015) exige que apenas um terço dos professores das Universidades sejam de mestres ou doutores.

Os sujeitos de pesquisa foram intencionalmente selecionados (CRESWELL, 2010), a partir do problema e dos objetivos. Foram selecionados envolvidos na operacionalização e na efetivação da lei 10.861 de 2004 na avaliação institucional a partir do SINAES, pois atuam diretamente na condução das avaliações internas e externas dos Cursos de Administração e conduzem ações necessárias à regulação junto ao MEC.

Diante do exposto, entendemos ser necessário trazer as vozes do coordenador geral do Curso de Administração e do presidente da CPA sobre as consequências advindas da lei do SINAES, bem como a sua política regulatória, explicitando os impactos da lei atribuídos na visão deles, nas quatro universidades pesquisadas, sendo duas pessoas entrevistadas por universidade, totalizando oito entrevistados, com a intenção de saber dos respondentes quais as ações e práticas adotadas, a partir do SINAES, no curso de Administração sob sua gestão. Todas as entrevistas ocorreram no maior campus das Universidades.

Todos os sujeitos de pesquisa eleitos para este estudo são pessoas com experiência, informações e de dados, pois vivenciam os impactos das políticas públicas de avaliação nas IES e, por conseguinte, do SINAES.

Os Coordenadores de Cursos informantes desta pesquisa serão identificados com codinomes de Cood-A, Cood-B, Cood-C e Cood-D, e os presidentes da CPA adotaram nomes fictícios de Pres-A, Pres-B, Pres-C e Pres-D. Organizamos os dados sobre a formação acadêmica, perfil profissional e a trajetória dos oito entrevistados que participaram da pesquisa. Notamos que, dentro do grupo estudado, não há entrevistado com menos de seis anos de

trabalho na universidade. Apenas dois são do sexo feminino e seis do sexo masculino. Os informantes desta pesquisa estão resumidos, no Quadro 5.

**Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados nas Universidades Seleccionadas**

Universidade Privada	Entrevistado	Gênero	Tempo na Instituição	Perfil Acadêmico e Profissional
Universidade A (Un-A)	Presidente da CPA (Pres-A)	Masculino	14 anos	É graduado em Administração, Doutor pela Universidade Estácio de Sá (2007). É avaliador institucional de Cursos (MEC). Participa da CPA desde 2005 e recebeu e acompanhou todas as visitas de avaliação do MEC na instituição. Como Presidente atua há 4 anos na Un-A.
Universidade A (Un-A)	Coordenador do Curso (Coord-A)	Masculino	9 anos	Graduado em Administração com Mestrado em Administração pela Universidade Federal Rural do RJ. Tem experiência em ensino, pesquisa e atualmente coordena o Curso de Administração da Un-A e é membro do NDE. É professor na Instituição desde 2008 e participa do NDE da instituição.
Universidade B (Un-B)	Presidente da CPA (Pres-B)	Masculino	15 anos	Graduou-se em Direito. Atualmente é Procurador Institucional com a responsabilidade de inserir as informações da Un-B no Censo da Educação Superior e no e-MEC. Trabalha há 2 anos como coordenador da CPA e na Universidade há 15 anos.
Universidade B (Un-B)	Coordenador do Curso (Coord-B)	Masculino	6 anos	Graduado em Administração pela Universidade Candido Mendes (1999) e Mestre em Administração pela Unigranrio. Tem experiência em processo de reconhecimento de Cursos há mais de 6 anos, e atua como professor do Curso de Administração na Universidade Un-B, além de participar do núcleo docente.
Universidade C (Un-C)	Presidente da CPA (Pres-C)	Masculino	12 anos	É advogado e consultor de empresas. Tem mestrado em Direito Universidade Estácio de Sá. É professor da instituição. Tem experiência em avaliação institucional e além de ser presidente da CPA, coordena o Curso de Direito da Universidade C, está na função desde 2012 apesar de trabalhar na instituição há 12 anos.
Universidade C (Un-C)	Coordenador do Curso (Coord-C)	Feminino	23 anos	É graduada em Administração, mestrado em Administração pela Universidade Unigranrio (2004) e Doutora pela Universidade Estácio de Sá (2015). Na instituição começou como aluna, depois se transformou em Professora. Em nosso estudo, possui a maior experiência na Coordenação do mesmo curso há 8 (oito) anos, e participa do NDE. Acumula função na coordenação do curso de ciências contábeis e na coordenação do curso de administração na modalidade EAD.
Universidade D (Un-D)	Presidente da CPA (Pres-C)	Feminino	19 anos	Graduou-se em Direito, concluiu mestrado na área de Direito e fez doutorado em Direito. Possui 5 (cinco) anos como Presidente de CPA, é funcionária da instituição desde 1998, com dezenove anos de experiência.
Universidade D (Un-D)	Coordenador do Curso (Coord-C)	Masculino	24 anos	Tem graduação em Administração pela Universidade Estadual de Maringá-PR (2001) e mestrado em Administração pela Universidade



				Unigranrio (2004). Atualmente é professor e membro do NDE. Coordena o curso de administração nível nacional por 3 (três) anos. Está na Instituição há 24 anos.
--	--	--	--	--

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2017.

Em relação aos coordenadores dos cursos de Administração, observamos que a formação acadêmica se deu nessa área, tanto na graduação quanto na pós-graduação. Em relação à titulação, constatamos que todos possuem mestrado, dos quais quatro coordenadores de curso de administração selecionados, três participaram do programa de mestrado em Administração da Unigranrio. O coordenador com menor tempo de atuação na instituição é de seis anos. Os demais possuem vínculos com a instituição entre 6 e 24 anos.

Os presidentes de CPAs possuem formação acadêmica em áreas diferentes, porém, mais concentrada na área de Direito, um inclusive tem graduação, mestrado e doutorado em Direito. É interessante observar que um deles trabalha na instituição há 24 anos. No entanto, o tempo de atuação deles como presidentes de CPAs variam de 5 a 12 anos. A titulação máxima dos presidentes de CPA é nível de doutorado.

No apêndice A desta pesquisa consta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, documento ofertado em duas vias, no momento da entrevista, que esclarece para os sujeitos de pesquisa os procedimentos, os objetivos, a linha de pesquisa e a garantia da confidencialidade das informações. Após leitura e concordância, o documento era assinado. Nesta pesquisa, não houve recusa em se assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A seguir, no Quadro 7, apresentamos a proposta com as principais fontes de pesquisa, os documentos analisados, instrumentos e os envolvidos nas instituições selecionadas.

**Quadro 7 - Principais Fontes de Pesquisa**

Sujeitos envolvidos	Instrumentos de Pesquisa	Seleção dos Documentos
Coordenador do Curso de Administração Presidente da CPA	Entrevista semiestruturada	Base legal da Avaliação institucional Relatório da Autoavaliação CPA Regimento Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Relatórios de Avaliação Externa e Interna Outros documentos impressos e disponibilizados no site ou pela Universidade

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Para avançar no estudo foi necessário o emprego de entrevistas, detalhadas no próximo item.

### 3.3 Método de Coleta de Dados

O método para a coleta de dados foi desenvolvido em etapas. Utilizamos dois esboços principais: “aqueles que se valem das chamadas fontes de ‘papel’ e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas” (GIL, 2002, p. 43). Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada, entre setembro e novembro de 2017, as entrevistas semiestruturadas, nas quais a pesquisadora utilizou um roteiro com a proposta de identificar ações que impactaram de forma evidente o curso de Administração, em local e data previamente definidos, e foi utilizado termo de consentimento livre e esclarecido.

Para as entrevistas, foi elaborado e utilizado um roteiro semiestruturado para o presidente da CPA e outro roteiro para o coordenador de curso com perguntas abertas, que abordavam sobre a compreensão do SINAES e as ações implementadas no Curso de Administração, a partir desta Lei. Para as entrevistas, foi elaborado e utilizado um roteiro semiestruturado que possuía perguntas abertas com estrutura pré-estabelecida, para facilitar a captura das principais falas e discursos dos sujeitos, com posterior utilização da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), a fim de buscar um alinhamento com as categorias *a priori*. Foram dois modelos de roteiros: um para presidente da CPA e outro para o coordenador de curso com perguntas abertas, que abordavam sobre a compreensão do SINAES e as ações implementadas no Curso de Administração, a partir desta Lei. Os dois roteiros fazem parte do Apêndice B e C, respectivamente. O roteiro permitiu ao entrevistado organizar de forma confortável suas respostas, possuindo caráter flexível e permitindo a apreensão das falas principais dos sujeitos de pesquisa. Sua base de perguntas consistiu em uma perspectiva ampla para evitar informações evasivas. Os dois roteiros fazem parte do Apêndice B e C, respectivamente.

Segundo Triviños (1987):

“A entrevista semiestruturada é caracterizada por questionamentos básicos baseados em teorias relacionados ao tema da pesquisa. A entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...], além de contar com a presença do pesquisador durante a coleta de informações.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146 e 152).

A entrevista semiestruturada tem como foco a construção de roteiro de perguntas sobre um determinado assunto, que pode ser complementado por outras questões distintas (MANZINI, 1991).

O caminho percorrido por esta pesquisa foi iniciado com um pré-teste como instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista semiestruturado), com vistas a validá-lo ou ajustá-lo, bem como proporcionar a familiarização da pesquisadora com o mesmo. A entrevista-teste

ajudou a ratificar o roteiro e a necessidade da pesquisadora dominar as perguntas do roteiro. Essa etapa foi indispensável para os ajustes necessários no instrumento de coleta de dados.

Com o objetivo de apreender os relatos dos sujeitos de pesquisa e as explicações sobre as suas práticas e procedimentos usuais com o SINAES, a análise foi realizada com base em oito entrevistas com profissionais que atuam nas Universidades privadas do Rio de Janeiro. Um critério que necessariamente teve que ser atendido foi quanto à disponibilidade dos entrevistados.

Todas as entrevistas foram gravadas tiveram duração média de 55 minutos cada. A forma de identificação utilizada teve como objetivo garantir o anonimato dos informantes da pesquisa. Porém, conhecer os perfis dos informantes foi interessante, pois as descobertas obtidas na pesquisa de campo são reflexo de suas experiências de cunho pessoal, profissional e formação acadêmica. O número de entrevistas foi definido antes do campo.

A aplicação do instrumento de coleta de dados transcorreu conforme planejado. Ressaltamos que qualquer instrumento utilizado em uma pesquisa terá pontos positivos e negativos. Conforme destaca Caleffe e Moreira (2006):

“Aspectos positivos: o uso eficiente do tempo, o anonimato para o respondente, a possibilidade de uma alta taxa de retorno e perguntas padronizadas; aspectos negativos: o dado coletado tende a descrever, ao invés de explicar; o dado pode ser superficial e o questionário pode não atender aos objetivos da pesquisa.” (CALEFFE e MOREIRA, 2006, p. 105).

Todas as entrevistas foram integralmente transcritas para o programa *Word* e categorizadas para análise com o suporte do *software* específico, para este fim, “atlas.ti 8” (versão *Window XP*).

Este possibilitou a realização do ordenamento dos conteúdos, nas análises de dados qualitativos coletados, assegurou originalidade das informações obtidas, na seleção das categorias *a priori*, sendo adicionadas notas às transcrições. Para esta análise foi considerada as categorias de conteúdo: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético. Com o resultado da transcrição foi possível alocar, nas categorias, informações sustentadas pela Teoria Institucional, detalhadas no capítulo anterior e, a seguir, destinado ao método de análise utilizado nesta pesquisa.

### 3.4. Método de Análise dos Dados

“

A presente pesquisa é qualitativa de natureza descritiva e a metodologia adotada para atingir o objetivo, como já mencionada anteriormente, foi a análise de conteúdo, produzida

qualitativamente através de entrevistas com base em Laurence Bardin (2011), a fim de buscar um alinhamento com as categorias *a priori*. Vergara (2006, p. 15) define que “a análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”; o que faz dela uma técnica que se demonstra adequada ao propósito deste estudo.

Segundo Laville e Dione (1999), todas as categorias definidas como *a priori* são estabelecidas através de grade fechada, antes de ir a campo. Já as categorias rotuladas de *a posteriori* são de grade aberta, pois são estruturadas, durante o decorrer das pesquisas e são flexíveis às alterações. A categoria estabelecida como grade mista carrega características das categorias anteriores, pois, mesmo tendo sido estabelecida antes, pode ser alterada ao longo da pesquisa.

Nesta pesquisa, em função dos procedimentos operacionais adotados, utilizamos para a categorização a grade de análise fechada (VERGARA, 2012), pois o estudo iniciou com a categoria previamente definida (três categorias *a priori*: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético.), e não sofreu mudanças, durante a aplicação da pesquisa. Para esta análise foi considerada as categorias de conteúdo: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético.

Para Bardin (2011, p.40), a “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” que é aplicada no rigor do método como forma de não se perder a heterogeneidade de seu objeto. Utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), os quais permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Este tipo de análise se sobressai por preocupar-se com os recursos metodológicos que legitimem suas descobertas. A análise de conteúdo provê informações suplementares para a pesquisa em si, pois fornece uma compreensão da realidade, através dos entrevistados, a partir do discurso declarado pelos mesmos. É uma interpretação pessoal do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados, levando em consideração todos os aspectos relativos ao contexto e o autor da mensagem transmitida.

A análise de conteúdo é uma técnica que permitirá interpretar, no caso dessa pesquisa, o conteúdo adquirido (Bardin, 2011), através das entrevistas *in loco* e das respostas relacionadas com o impacto do SINAES. Talvez, sem este método, não seria possível a interpretação da mesma forma. Apesar de haver o reconhecimento, por parte dos autores (e.g. BARDIN, 1996; COLBARI, 2014), da possibilidade de uma quantificação dos dados para a análise do conteúdo,

esta pesquisa não fez uso de medidas quantitativas para tratamento estatístico. Cumpriu com rigor os demais procedimentos de tratamento dos dados.

Dentre os procedimentos da análise de conteúdo, Bardin (1996) destaca três grupos de atividades: (1) a pré-análise; (2) a utilização do material; e (3) as inferências, interpretações e resultados.

(1) Na pré-análise, a autora refere-se ao conhecimento inicial e a escolha do material a ser pesquisado, formulação de objetivo, criação de categorias analíticas, bem como a preparação do material (BARDIN, 1996, p. 71-86).

(2) A utilização do material dá conta da decomposição do conteúdo em unidades de análise e a devida codificação, observando as categorias previamente criadas, ou as que surgiram ao longo do percurso. Para a autora, a codificação é o processo, pelo qual os dados brutos são transformados, sistematicamente, em unidades, que permitem uma descrição. Podem ser unidade de registro (palavras ou frases) ou de contexto que abrange as unidades de registro (BARDIN, 1996, p. 71-82), onde a desconstrução do texto abrange a sua desmontagem, destacando seus elementos constituintes. É, neste instante, que observamos particularidades do texto. Dessa fragmentação resultou as unidades para a análise.

Por fim, o terceiro grupo (3) refere-se à aproximação entre as unidades de análise e as referências conceituais e categorias, fazendo inferências de forma flexível e recursiva (BARDIN, 1996 p. 87-89). Tais unidades são distinguidas considerando o sentido e propósito da pesquisa:

“As perguntas são quase que um convite ao entrevistado para falar longamente, com suas próprias palavras e com tempo para refletir. [...] o pesquisador pode obter esclarecimentos e acréscimos em pontos importantes com sondagens apropriadas e questionamentos específicos”. (GASKELL, 2012, p. 73).

O Quadro 8 sintetiza a abordagem metodológica com o objetivo de ajudar a operacionalização da pesquisa como um todo. Foi constituído como resumo das principais perguntas que estão nos dois roteiros e totaliza 23 questões norteadoras, bem como aborda os principais conceitos da Teoria Institucional organizadas, no modelo sugerido por Gil (2004), com a técnica do funil, “segundo a qual cada questão deve relacionar-se com a questão antecedente e apresentar maior especificidade” (p. 134):

Quadro 8 - Síntese da Abordagem Metodológica

<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>TRATAMENTO METODOLÓGICO</b>
Qual impacto do SINAES no curso de Administração das Universidades privadas do Rio de Janeiro sob a perspectiva da Teoria Institucional?	Identificar o impacto da atual política regulatória da educação superior, o SINAES, nas universidades privadas do Rio de Janeiro, no Curso de Administração sob a perspectiva da teoria institucional.	Pesquisa Bibliográfica. Pesquisa documental e pesquisa de Campo. Para análise de dados, foi utilizada análise de conteúdo.
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões Norteadoras</b> <b>Questionamento para o Coordenador do Curso de Administração</b>	<b>Questões Norteadoras</b> <b>Questionamento para o Presidente da CPA</b>
Compreender o atual sistema de regulação e avaliação da Educação Superior no Brasil, o SINAES	Para você, a quem são destinados os resultados da avaliação?  Na sua opinião, os relatórios do ENADE, CPA, avaliação externa, bem como as recomendações dos processos avaliativos intervêm nas decisões da instituição e do curso? Tem exemplo?  Você conhece ou tem acesso aos relatórios dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC? Sabe dizer sobre a finalidade de cada um?	A administração superior apoia o trabalho desenvolvido pela CPA? Os gestores consideram a CPA importante? Justifique sua opinião.  Você tem conhecimento das notas recebidas nas avaliações da Instituição, no que se refere ao ENADE, Conceito Preliminar de Curso e Índice Geral de Curso? Quais são as notas?  Se a adesão ao SINAES deixasse de ser obrigatória e a Lei fosse revogada, as práticas internas de avaliação sofreriam alteração/descontinuidade? Justifique.
Identificar quais instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), conceito preliminar de curso, Índice Geral de Cursos (IGC) impostos pela Lei do SINAES tem maior impacto e ressonância, nas universidades privadas, a partir das ações implementadas no curso de Administração, sob a perspectiva da teoria institucional.	Dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC apresentados no SINAES. Qual, na sua opinião, a maior ressonância na instituição?  Caso identifique, aponte melhorias, com exemplos práticos, ocorridas a partir dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC, após a implantação do SINAES.  Existe alguma ação ou atividade que foi criada, a partir das recomendações/resultados das avaliações (institucional e de cursos)? Exemplifique.  Saberia informar os resultados (notas recebidas) na avaliação da sua instituição no conceito preliminar de curso (CPC), no ENADE, e no IGC.	Na sua opinião, quais os instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC é o mais importante para a sua IES? Justifique.  Existe alguma ação realizada, a partir das recomendações e resultados das avaliações – institucional e de cursos? Dê exemplos e quando foi realizada?  Sabe dizer se existe acompanhamento (pela comissão) em relação ao atendimento das recomendações estabelecidas nos relatórios da CPA?  Você poderia informar quais os objetivos da avaliação realizada pela CPA? O resultado da avaliação beneficia quem, na sua opinião?  A CPA revela pontos fracos ou que precisam ser priorizados no seu

	<p>Quais os conceitos recebidos?</p> <p>Na sua visão, a Universidade considera os instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC, importantes para o crescimento institucional? Explique sua opinião sobre o assunto.</p>	<p>relatório de avaliação (interna e externa)? Dê exemplos.</p> <p>Os gestores utilizam as informações dos relatórios e índices gerados para amparar o processo decisório institucional?</p> <p>Como são divulgados os resultados da avaliação externa e autoavaliação; Exame Nacional de Desempenho dos estudantes (ENADE); Conceito preliminar de curso, IGC?</p> <p>Quem conhece ou lê o relatório de avaliação interna e externa?</p> <p>Na sua opinião, houve melhorias na Gestão da Instituição, após a implementação da Lei do SINAES, com seus respectivos indicadores?</p>
--	--	---

Fonte: Elaboração própria, 2017.

A análise de conteúdo é um método que permite ao pesquisador trabalhar com as palavras de forma prática e objetiva. Assim, o pesquisador pode realizar categorizações das unidades de texto, inserindo frases ou palavras, as quais se repetem, inferindo uma expressão que as representem e utilizar as questões norteadoras (CAREGNATO e MUTTI, 2006).

Para Bardin (1996, p. 28), “o uso de categorias permite a classificação dos elementos significativos da mensagem, que introduz uma ordem, segundo certos critérios, na aparente desordem”. Os critérios para a categorização devem estar diretamente relacionados com o objetivo da pesquisa, pois, mais do que descrever o conteúdo de uma mensagem, a análise de conteúdo visa às inferências que resultarão em aprendizagem sobre algo (BARDIN, 1996). Dessa forma, define a análise de conteúdo como:

“Um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visam obter indicadores (quantitativos ou não) por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. (BARDIN, 1996, p. 29).”

Para realizar a análise de conteúdo foram utilizadas três categorias *a priori*, definidas a partir do referencial teórico, buscando elementos que pudessem corroborar e complementar a pesquisa. Enfim, foi analisado todo o conteúdo coletado dos entrevistados e destacamos os depoimentos que mais diretamente respondiam à pergunta de pesquisa. Depoimentos estes que fossem convergentes, complementares ou até mesmo antagônicos, utilizando sempre o referencial teórico para dar embasamento à interpretação dos dados. Como proposta, na análise textual discursiva, utilizamos as categorias para focalizar o todo por meio de partes. Cada

categoria consiste em uma perspectiva diferente de exame de um fenômeno, ainda que se possa analisá-lo de uma forma holística (MORAES; GALIAZZI, 2007).

Assim, a análise de conteúdo foi realizada com os dados retirados das transcrições, buscamos dar destaque para cada variável e provamos, assim, a ocorrência do isomorfismo. Para a utilização adequada das categorias, fizemos uma decomposição do conteúdo em unidades de análise em “unidades de registro” (BARDIN, 1996). Consideramos “unidades” a divisão das informações e dos documentos com ideias que recobriram uma categoria (BARDIN, 2004 *apud* COLBARI, 2014).

Nessa mesma direção, Kosik (1969) entende que, para captar a alma de uma dada realidade, é preciso ficar atento aos elementos, os quais não aparecem em uma dimensão, mas aparecem em outra. Na apresentação teórica envolveu entrevistas com os sujeitos de pesquisa: coordenador do Curso de Administração e o presidente da CPA que atuam de forma efetiva, na condução da política de avaliação e regulação do SINAES, explicitando suas percepções em relação à regulação imposta pelo SINAES. Como já descrito no item 3.2, foram ouvidos oito sujeitos, sendo quatro coordenadores de curso de administração e quatro presidentes de CPAs em universidades particulares distintas.

Para esta análise foi considerada as categorias de conteúdo: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético.

A categoria isomorfismo teve como proposta contribuir para a identificação das pressões ambientais nas quais as universidades estão inseridas. Essas pressões, que podem ser advindas do Governo, forçam as universidades privadas a se tornarem cada vez mais homogêneas, através de mecanismos isomórficos (DIMAGGIO; POWEL, 1983). Buscamos perceber, nesta categoria, o isomorfismo nas ações das Universidade e nas normas relacionadas com o pressuposto de Dimaggio e Powell (1983). Os cursos de Administração são, de certa forma, formatados por um currículo mínimo exigidos por regulamentação, evidenciando o isomorfismo.

Após a criação das categorias *a priori* isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético, das transcrições integrais dos audiovisuais e entrevistas coletadas, os dados foram explorados, fragmentados, decompostos em unidades de registro para a devida categorização. Foi realizado uma análise, à luz do referencial teórico, buscando elementos que também pudessem corroborar, complementar ou até mesmo contradizer a teoria.

Creswell (2010) afirma que:

“um projeto de pesquisa qualitativa pode ser alterado, pois o plano inicial para a pesquisa pode não ser rigidamente prescrito, e que todas as fases do processo podem



mudar ou se deslocar depois que o pesquisador entrar no campo e começar a coletar os dados”. (CRESWELL, 2010, p. 209).

Sobre as três categorias: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético, cabe explicar que a investigação possui a perspectiva institucionalista acerca dos impactos do SINAES no curso de Administração que acabam tendo as mesmas estruturas, preocupações, metas e foco, este fenômeno de se assemelhar é rotulado como isomorfismo. Para compreender esse processo de tornar semelhante o curso de Administração, com base no pilar regulatório, precisamos resgatar a perspectiva da teoria institucional e o conceito de isomorfismo apresentados no referencial teórico (GOODERHAM, NORDHAUG; RINGDAL, 1999).

As categorias definidas *a priori* representam pequenas “caixas”, nas quais as unidades de análise serão inseridas. Quanto à construção das categorias, Moraes e Galiuzzi (2007) expõem que:

“Quando se conhecem de antemão os grandes temas de análise, as categorias *a priori*, basta separar as unidades de acordo com esses temas ou categorias. Uma pesquisa, entretanto, pode pretender construir as categorias, a partir da análise. Nesse caso, as unidades de análise são elaboradas com base nos conhecimentos tácitos do pesquisador, sempre em consonância com os objetivos da sua pesquisa. Fica evidente que as categorias contribuem, no processo de condução de uma pesquisa, pois ajudam na organização dos tópicos e nas questões prioritárias e orientam na interpretação, bem como na análise do material coletado”. (MORAES e GALIAZZI, 2007, p. 19).

As transcrições das entrevistas foram lidas para identificar pontos em comum nas falas dos entrevistados. O Quadro 9 expõe a sinopse da categorização desenvolvida para esta pesquisa:

**Quadro 9 - Categorias de Análise *a priori***

CATEGORIA <i>A PRIORI</i>	EVIDÊNCIAS	SIGNIFICADO NORTEADOR
------------------------------	------------	-----------------------

<p style="text-align: center;"><b>Isomorfismo Coercitivo</b></p> <p>Processo de homogeneização resultante de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações e opera em conformidade com os requisitos legais (Dimaggio &amp; Powell, 1983)</p>	<p>Lei do SINAES</p> <p>Sujeitos envolvidos</p> <p>Ações realizadas a partir do SINAES</p> <p>Evidência de Uso</p> <p>Legislação: atendimento as determinações legais. Ações e decisões visando à avaliação externa e autoavaliação; ENADE; Conceito preliminar de curso, IGC. Adoção de procedimentos operacionais a partir da Lei do SINAES.</p>	<p>A administração superior apoia o trabalho desenvolvido pela CPA. Os gestores consideram a CPA importante.</p> <p>Os gestores utilizam as informações dos relatórios e índices gerados para amparar o processo decisório institucional.</p> <p>Os relatórios do ENADE, CPA, avaliação externa, bem como as recomendações dos processos avaliativos intervêm nas decisões da instituição e do curso.</p> <p>A Universidade considera os instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC, importantes para o crescimento institucional.</p> <p>Você poderia informar quais os objetivos da avaliação realizada pela CPA. O resultado da avaliação beneficia quem.</p> <p>A CPA revela pontos fracos ou que precisam ser priorizados no seu relatório de avaliação (interna e externa)</p> <p>Melhorias com exemplos práticos, ocorridas a partir dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC, após a implantação do SINAES.</p> <p>Existe alguma ação ou atividade que foi criada, a partir das recomendações/resultados das avaliações (institucional e de cursos)</p> <p>Se a adesão ao SINAES deixasse de ser obrigatória e a Lei fosse revogada, as práticas internas de avaliação sofreriam alteração/descontinuidade</p> <p>Você tem conhecimento das notas recebidas nas avaliações da Instituição no que se refere ao ENADE, Conceito Preliminar de Curso e Índice Geral de Curso? Quais são as notas</p> <p>Conhecimento do relatório de avaliação interna e externa</p> <p>Conhecimento dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC? Sabe dizer sobre a finalidade de cada um</p> <p>Conhecimento do relatório dos resultados (notas recebidas), na avaliação da sua instituição, no conceito preliminar de curso (CPC), no ENADE, e no IGC.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Isomorfismo Normativo</b></p> <p>A homogeneização derivada do profissionalismo. (Dimaggio &amp; Powell, 1983)</p>	<p>Atende as recomendações do Relatório da CPA.</p> <p>Opera em conformidade com os requisitos legais.</p> <p>Sobre a Regulação: Se conhece, se desconhece, Cumpre a Legislação?</p> <p>Profissionalização dentro de uma certa ocupação (tempo no cargo e experiência)</p> <p>Oferta padronizada do Curso de Administração</p>	<p>Existência alguma ação realizada, a partir das recomendações e resultados das avaliações – institucional e de curso</p> <p>Divulgação dos resultados da avaliação externa e autoavaliação; ENADE; Conceito preliminar de curso, IGC são divulgados</p> <p>Reuniões da CPA</p>

<p style="text-align: center;">Isomorfismo Mimético é uma resposta da organização às incertezas de mercado, tomando como modelo as organizações que percebem ser mais legítimas. (Dimaggio &amp; Powell, 1983)</p>	<p>As mesmas ações adotadas nos Cursos de Administração nas universidades pesquisadas (imitação organizacional)</p> <p>Contratação de Consultores do MEC para atuar na Universidade.</p> <p>Relatório das filiais visando à padronização de procedimento com base nos procedimentos adotados pela matriz</p>	<p>Conhecimento do instrumento institucional (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC mais importante para a sua IES</p> <p>Sabe dizer se existe acompanhamento (pela comissão) em relação ao atendimento das recomendações estabelecidas nos relatórios da CPA</p> <p>Conhecimento do procurador institucional Se sim, qual a interação do seu departamento com a procuradoria institucional</p> <p>Instrumento com maior ressonância na instituição de todos os instrumentos, os institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC apresentados, no SINAES, qual, na sua opinião, tem maior ressonância na instituição</p>
--	--	--

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir da Dimaggio e Powell (1983).

Durante o procedimento de coleta de dados por meio das entrevistas, a pesquisadora efetuou algumas notas de campo, fotografou quadros de avisos, murais, com o objetivo enriquecer a análise dos dados. Foi concedido tempo e espaço para que os entrevistados explicassem, descrevessem e ilustrassem as suas respostas referentes a cada item e, inclusive, que acrescentassem comentários, os quais julgassem necessários para esclarecer o assunto em questão.

As entrevistas servem para auxiliar o projeto de pesquisa, pois utilizam depoimentos sobre o fenômeno pesquisado (ALBERT, 2004). A etapa de coleta de dados produziu oito entrevistas que, com as transcrições, resultaram em 67 laudas e 24.110 palavras. As universidades de caráter privado do Rio de Janeiro totalizam onze e, destas, quatro participaram da pesquisa. Isso representou cerca de 36% de participação do total de universidades privadas do Estado do Rio de Janeiro.

Para facilitar a compreensão sobre o encadeamento feito, o próximo capítulo foi estruturado para: primeiro, introduzir o leitor ao entendimento da análise de conteúdo e uma síntese da abordagem metodológica; depois, apresentar o ambiente da universidade privada e do curso de Administração para caracterizar a existência do isomorfismo institucional. Posteriormente, apresentar práticas reunidas e analisadas pela perspectiva da Teoria Institucional, com vista à adequação à política regulatória do SINAES.

#### 4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

“Pesquisa para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquisa para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade”. (FREIRE, 1997, p. 32)

Nesta seção serão analisados e apresentados os dados coletados durante a pesquisa de campo. Optamos por deixar as falas da forma como foram proferidas para sanar dúvidas ou quaisquer questionamentos.

A análise de dados é um processo que envolve a análise das informações dos participantes, em que os pesquisadores seguem uma estratégia de investigação específica. Inclui a organização e preparo dos dados, além de leitura e releitura dos relatos, das informações, codificação dos dados, desenvolvimento de uma descrição, análise temática e representação dos resultados. Envolve, também, a interpretação dos dados, à luz da literatura e das teorias existentes (CRESWELL, 2007).

Os dados obtidos, através da pesquisa de campo, foram cruciais para responder à pergunta de partida, o qual tem como proposta identificar o impacto (fenômeno central a ser estudado) do SINAES no curso de Administração das Universidades privadas (participantes do projeto de pesquisa) do Rio de Janeiro (local definido para investigar o fenômeno) à luz da Teoria Institucional. Introdutoriamente, cabe ressaltar que, no referencial teórico, foi exposto de que o Ensino Superior brasileiro passou por várias mudanças e transformações, como descreve Cunha (1983). As IES estão estruturadas e organizadas de forma parecidas, objetivando serem reconhecidas como instituições de respeito e credibilidade (MOROSINI, 2008). Esse fenômeno, no qual essas organizações se assemelham, no meio acadêmico, é conhecido como isomorfismo (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

A compreensão deste processo, nos quais os cursos de Administração se apresentam com características semelhantes e ficam parecidos, parte do resgate da perspectiva da Teoria Institucional. Com a Teoria Institucional, procuramos demonstrar que o curso de Administração é motivado por pressões de normas e procedimentos oriundas de grupos internos ou externos. Essa imposição obriga a organização a ter um comportamento similar, em resposta a essa força institucional, acarretando um isomorfismo, apresentado com forma e estrutura semelhantes (BERGER, LUCKMANN, 1967; ZUCKER, 1987; DIMAGGIO, 1983). Nesta pesquisa, em quatro Universidades selecionadas, o curso de Administração é o maior curso da instituição, sendo ofertado em todos os campi.

A contribuição da Teoria Institucional nos ajuda a entender os fundamentos dessas características encontradas nas instituições de ensino e, em especial, nos cursos de Administração. A teoria defende a ideia de que o resultado das pressões internas e externas mudam a estrutura, bem como a prática organizacional, gerando estruturas uniformes e semelhantes, por meio de mecanismos de regulamentação, coerção, imitação e normatização.

Com o término da análise de conteúdo, foram identificadas práticas que evidenciam a existência do isomorfismo, conforme previsto no conceito de grade de análise fechada de Vergara (2008). Na sequência, apresentaremos os resultados da pesquisa e as análises dos resultados.

#### **4.1 Analisando os Resultados: O Impacto do SINAES nas universidades privadas do Rio de Janeiro, no Curso de Administração, sob a perspectiva da Teoria Institucional**

“Sob o domínio do “Estado-Avaliador” dos últimos anos, a avaliação da educação superior tem sido praticada como instrumento privilegiado de regulação. Portanto, vem exacerbando sua dimensão burocrático-legalista de controle, modelação, ajustamento e fiscalização. [...] As ações de regulação – entendidas equivocadamente como avaliação – se desenvolvem como parte essencial da agenda de modernização e privatização, em que as instituições educativas são levadas a adotar mentalidades, práticas e formas de organizações voltadas a seus interesses próprios e privados.” (DIAS SOBRINHO, 2005a, p.35).

Nesta seção estão apresentados os resultados dos estudos de casos múltiplos. A seguir, temos a apresentação da categorização, que vai ajudar a averiguar os impactos do SINAES no curso de Administração à luz dos conceitos da Teoria Institucional. Para isso, foi definida um roteiro de categorização a partir da análise do referencial teórico, com subsequente utilização da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), nas quais as questões norteadoras focaram encontrar vestígios de variáveis que comprovassem atitudes, ações, comportamentos e normas relacionadas com os pressupostos da teoria, a partir de categorias previamente definidas.

Todas as entrevistas foram transcritas de forma integral, preservando a característica do diálogo para a realização da análise dos resultados, como sugerem Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2009).

A análise qualitativa se iniciou com a categoria para cada processo de isomorfismo: coercitivo, normativo e mimético.

#### 4.1.1 Isomorfismo

Considerando o teor das categorias *a priori*, foram feitas perguntas para os entrevistados, categorizadas em: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético. Foi questionado sobre a opinião da regulação imposta pelo SINAES e seus instrumentos institucionais; o grau de conhecimento dos entrevistados, em relação ao SINAES; como a universidade opera, considerando os requisitos legais, regulamentos e normas, exemplificando com ações realizadas; e como o SINAES impacta na rotina do curso de Administração tanto no pilar regulativo (em conformidade com os requisitos legais), quanto normativo (SCOTT, 2001), quando a organização obtém uma avaliação normativa positiva da sociedade (ROSSONI; MENDES-DA-SILVA, 2010). Os resultados encontrados demonstram que todas as quatro universidades selecionadas atendem as prerrogativas legais e buscam atender as regras, bem como as imposições, exemplos apresentados o item 4.1.2.1

DiMaggio e Powell (1983) acreditam que o isomorfismo institucional acontece quando existe pressão nas organizações advindas de atores que buscam se estabilizar, legitimando-se através dos exercícios de atividades “aceitáveis” ou “desejadas”. A forma e o motivo que levam a organização a adotar tais comportamentos define um tipo de isomorfismo. Ainda segundo DiMaggio e Powell (1983), o Estado tem um papel regulador e pode encarregar-se de pressionar as organizações, o que desencadeia processos de natureza isomórfica. A necessidade de adequação aos procedimentos e às normas faz com que as organizações se sintam pressionadas a aderirem a programas e políticas públicas por diversas razões, que vão desde a obrigatoriedade até a necessidade de obtenção de recursos e incentivos, os quais só serão obtidos a partir do momento em que assentirem em participar destes programas e políticas.

Entre os cursos de Administração selecionados não há, apenas, a competição por alunos, visibilidade e recursos, mas também por poder político. O isomorfismo é o conceito que melhor se adapta ao processo de homogeneização das organizações, conforme DiMaggio e Powell (1983).

Estas três categorias *a priori*, que correspondem a forma como o isomorfismo se institucionaliza: o coercitivo, o normativo e o mimético, segundo DiMaggio e Powell (1983), serão apresentadas separadamente nos subtítulos a seguir.

#### 4.1.1.1 Isomorfismo Coercitivo

A proposta desta categoria foi investigar como os cursos de Administração estão sujeitos às determinações governamentais e identificar o impacto da atual política regulatória da Educação Superior. Serão apresentados relatos de alguns entrevistados que demonstram, em situações vivenciadas, a pressão ocasionada mediante uma resposta a ordens governamentais. Evidenciamos, especialmente, pela fala dos coordenadores, a influência do MEC, impondo diretrizes e regulamentando as ações:

“SINAES **regulamenta**. Quando você tem uma **regulamentação** ela ajuda a elevar, ou a melhorar, a pensar a educação de uma maneira... ou seja, ela tenta criar um **padrão** e dentro desse **padrão** melhorar os resultados dentro de um **modelo estipulado por ele...**” (Coord-B)

Outro aspecto que chamou à atenção e mostra-se presente nas falas dos entrevistados foi a presença do estado avaliador que no Brasil é tão forte que existe um Sistema Nacional de Avaliação antes de um Sistema Nacional de Educação (NEAVE, 1991). O pressuposto é o de que a homogeneização e a regulação do sistema de educação resultam do sistema de avaliação:

“Eu **sou obrigado** a colocar uma disciplina e tratar um tema que talvez eu não tratasse, e que é um tema extremamente relevante no ensino das Ciências Social Aplicada. OK. Ou **algumas práticas que eu deixo** ou deixaria de **adotar** porque eu estou centrado no **cumprimento da norma.**” (Coord-B)

“Na unidade de Realengo todo o espaço físico foi readequado para tentar **atender à exigência de acessibilidade**, por exemplo. Essa é uma alteração do espaço, do ambiente, que é uma **dimensão avaliada** e que foi refeito.” (Coord-B)

“O **ENADE é obrigatório** e ainda é realizado em num domingo.” (Presid-B)

Considerando o objetivo geral desta pesquisa é possível constatar que o processo de avaliação se destina a atender a regulação, resultando no isomorfismo coercitivo. Foi identificado durante a pesquisa que existe uma preocupação apresentada por todos os quatro coordenadores entrevistados sobre a importância de cumprir os procedimentos e normas relacionados aos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso e o IGC) oriundos do SINAES. Nenhuma entrevista apresentou visão contrária. Foram selecionados alguns trechos das entrevistas que tratam da preocupação:

“Com certeza, principalmente porque ela é uma universidade **privada** e isso causa um impacto muito grande, essas avaliações, não só na qualidade da

educação em si, mas **impacto também comercial**, a imagem da universidade.” (Coord-A).

“Sim, a universidade considera os instrumentos do **SINAES** importantes. A universidade considera, na minha visão, tanto... quando você observa o corpo administrativo quanto o corpo acadêmico **preocupados com os indicadores**. Eu acho que cada indicador tem que ser considerado, tem que ser primeiro interpretado e entendido o significado de cada indicador para que consiga **montar planos de ação a partir dele**. Quer dizer, não é o indicador pelo indicador, mas o indicador como uma ferramenta para a gestão, para **estimular** a ação, para você montar planos de ação a partir deles. Sem falar que é **uma base legal...**” (Coord-B)

A exposição feita pelos entrevistados, a seguir, demonstra que a legislação impacta e molda as decisões e posições das universidades e do curso:

“Com certeza, sim, acho que a **Legislação causa um impacto grande** nas decisões estratégicas. **Do curso**, por exemplo, a gente pode ver ações de simulados, validações de prova para tentar que as **provas fiquem parecidas** com as questões que são utilizadas no **ENADE**. Então isso tudo vai causando uma coisa que **antigamente não existia.**” (Coord-A)

“Sim, influencia. Por exemplo, com autonomia **universitária** você consegue levar um curso de uma unidade para outra. Se você tem uma nota ruim num curso numa unidade, você põe em **risco** essa autonomia. Então isso é **100%** levado em consideração.” (Coord-B)

O curso de Administração opera de acordo com os requisitos legais, visto que todos os cursos selecionados são ofertados por Universidades privadas que atendem aos procedimentos legais de funcionamento. Alguns entrevistados manifestaram a existência de mudanças nos padrões da organização para adequar e atender à regulação:

“Muito. Eu cheguei aqui em Junho de 2015. A CPA ainda **não funcionava** adequadamente, **dentro dos padrões legais**. Por que não funcionava adequadamente? A **lei do SINAES** diz que a CPA tem que ser constituída proporcionalmente.” (Presid-B)

“**Lógico**, a CPA ela veio **por conta da lei dos SINAES** e havia, naquele momento, em 2004, uma recusa dos mantenedores no sentido de dizer: poxa, como é que eu posso, como é que **uma lei obriga...** e lei, ela **tem que ser cumprida, obriga** que tenha uma CPA, uma Comissão Própria de Avaliação e que ela tem que ser independente e autônoma, ou seja, ela não pode estar vinculada a nenhum outro setor, seja mantenedora, reitoria.” (Presid-A)

“E aí em 2004 quando veio a lei dos **SINAES** a universidade recebeu como uma proposta de melhoria, a comissão que era do PAIUB refez o seu projeto, encaminhou para o **MEC**, foi aprovado e a partir dali, não mais o PAIUB, mas a **CPA liderando** os processos. Então, apoio total da universidade.” (Presid-C)



Considerando o artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, toda instituição independente de ser pública ou privada, deverá constituir a CPA. O trabalho da CPA norteia as principais ações institucionais. Em todas as entrevistas, as respostas do ano de implantação da CPA foram entre 2004 e 2005. Essa informação reforça que a criação da CPA é em função de uma exigência legal, uma vez que tal exigência data dessa época, 2004 (BRASIL, 2004), As falas abaixo confirma este comentário:

“Tem, no relatório tem os pontos fracos e os pontos positivos, mas ali é um braço do trabalho de uma **CPA**, é democrática e muito bem constituída. O que ocorre, especificamente de um curso, esse ano tivemos uma avaliação institucional, para **recredenciar** a Universidade. Então, a CPA pediu, **de acordo com as 10 dimensões elencadas no SINAES**, pediu um parecer para os setores.” (Pres-B)

“Eu posso dizer pra você agora, tendo um setor de **avaliação institucional**, uma **CPA** e uma procuradoria democrática, todos os segmentos leem os relatórios. O que a **CPA** faz? Não é pegar um relatório seco, 30, 40 páginas, e disparar, colocar num ambiente restrito ao aluno, professor ou funcionário. As semanas acadêmicas de curso quem faz a abertura é a CPA. **Qualquer evento que tem de curso** é a CPA que fica ou está **articulada**, então ela é convidada. **A sala do ENADE foi por conta do CPA.**” (Pres-A)

O atendimento fiel ao pilar regulativo (Scott, 2001) faz com que as práticas das IES se tornem similares, pois todas as universidades possuem CPA e a utiliza para melhorar os resultados das instituições junto ao MEC, conforme indicado pelo entrevistado abaixo:

“Na verdade a Uni-C trabalha com qualidade, até por conta da missão dela. Então ela tem a missão de **educar para transformar**, e aí ela não valoriza um ou outro conceito, na verdade ela trabalha sempre em prol da melhoria do curso e da própria instituição. E aonde que a gente entra nisso, a **CPA**, entra nesse processo de avaliação continuada. Na verdade o que a gente promove é uma **rotina sistêmica** que busca sempre a melhoria dos cursos.” (Pres-C)

Com o auxílio dos estudos de Bakhtin (1997; 2002), pode-se dizer que o Estado administra a oferta da Educação Superior e se fortifica como grande agente avaliador e regulador. Nesse sentido, em 2004, foi instituída a política de avaliação do SINAES, foco desta pesquisa:

“**A legislação tem moldado as decisões.** Sem ela a gente não tem nenhum tipo de **critério avaliativo para tomada de decisões.** Quando tivemos nota ruim fomos capazes de reverter pedindo ao **MEC**, fazendo ações naquele curso, unidade e IES para que eles viessem avaliar de novo e o curso sempre passou de 4. A gente imagina que se você tiver uma nota abaixo de 3 com certeza esse **processo avaliativo** ele **intervirá** nas decisões da instituição e do curso para melhorar e para depois numa reavaliação, numa **renovação de reconhecimento** a gente tenha esse curso **melhor** avaliado.” (Coord-C)

“Decisões da instituição eu não sei, mas do curso, sim. Por exemplo, da **avaliação do MEC.** O curso de **Administração**, a gente tinha uma disciplina no currículo antigo... hoje a gente está no currículo de 2015, e num currículo

que a gente está mudando da rede, a gente teve essa intenção, mas aí como a nossa diretora da rede saiu no início do ano, ficou pausado isso e agora vai voltar, porque a intenção é fazer uma **matriz que seja única para o EAD...** Então, tudo que é falado, é dito, é muito avaliado pelo NDE, levado para o corpo docente do NDE e para o colegiado também. Então as decisões passam por uma discussão muito democrática, a gente aceita e observa e fica alerta a todas as observações de todos esses **relatórios, inclusive da CPA também.**” (Coord-D)

Com efeito, nas falas dos entrevistados, percebermos claramente que o motivo principal para a realização de mudanças e melhorias são as exigências legais: o MEC dita as regras e as universidades preocupam-se em atendê-las e a não conformidade pode levar a sanções, por parte do MEC. Este pilar normativo (Scott, 2001) deveria gerar preocupação, mas, durante toda a pesquisa, a preocupação com penalidades apareceu em um único depoimento. Entretanto, a preocupação em atender adequadamente as orientações do MEC mostrou-se bastante presente nas demais respostas:

“Se você tem **uma nota ruim num curso numa unidade**, você põe em risco essa autonomia. Então isso é 100% levado em consideração.” (Coord-B)

A Lei do SINAES instituiu, também, o Exame Nacional de Estudantes (ENADE), prova aplicada aos estudantes detalhada no referencial teórico. O ENADE despontou, durante a pesquisa de campo, como foco de principal preocupação nas falas dos entrevistados:

“Aí a gente já está determinando **a importância do ENADE** para a instituição, que é conseguir fazer desse aluno um aluno mais conhecedor dos seus conteúdos e atendendo às suas competências, que são instituídas pelo curso...Então aquele **Conceito Preliminar de Curso** dentro de uma determinada IES pode determinar que a gente tenha que atuar pontualmente, para que seja feito um termo **de ajustamento** de conduta para aquele curso, unidade e IES. O **IGC**, que é para o crescimento institucional sem dúvidas, e o **IGC** contínuo também é mais importante ainda porque você pode verificar como é que está indo à unidade depois dos insumos.” (Coord-C)

“Totalmente. Sim, prioritariamente. Se eu puder acrescentar, não só a universidade, isso aí é **uma medição da nossa sociedade acadêmica**. Então o nosso **meio acadêmico** está muito envolvido com isso... Claro que não se fica só preocupado em medições, mas que **são parâmetros** que tu tens como te orientar são, porque é o que está aí, o **MEC está orientando** para isso. **Inclusive no reconhecimento**, todo o trabalho que a gente faz o curso, todas as mudanças de **matriz curricular** que eu participei, que eu entrei numa matriz.” (Coord-A)

O aparato regulatório, de acordo com Nunes (2007), não distingue explicitamente entre instituições públicas e privadas, portanto, formalmente, elas são consideradas idênticas. Mas, de fato, independente da natureza pública ou privada os alunos participam do ENADE:

“E quando eu entrei na universidade, não sei se eu botei a admissão, que foi em 1996, já passei por várias mudanças de matrizes, e na coordenação participei na mudança da matriz de 2010 para a matriz de 2015, tanto no presencial como no EAD. E o que a gente trabalha sempre é alinhado às **diretrizes curriculares em cima da nota ENADE** que são apresentadas pelo MEC. E todos esses **índices de avaliação** também estão **regulados pelo MEC**. Então **não tem como você fugir e priorizar** esses **índices** de avaliação.”  
(Coord-D)

Conforme Polidori, Marinho-Araújo, Barreyro (2006), o ENADE tem como proposta a reflexão, pois é o momento privilegiado de interlocução com os estudantes, no qual se estimula a análise de seus processos formativos. Mas, na prática, esse momento transforma-se em um processo instrumentalizado, no qual passam a ser realizados cursos pré-ENADE, com foco em obter bons resultados, bem como na promoção da imagem das universidades, não refletindo no desenvolvimento do discente, inclusive em uma das instituições foi criada uma sala ENADE:

“Vamos lá. A sala do **ENADE**. Vem o **MEC**, divulgou o calendário, a portaria **regulamentando** o **ENADE** de 2017. Vem para a avaliação institucional **CPA**, dá um parecer e encaminha para a diretoria de graduação e o setor do **ENADE**. O setor do **ENADE** recebe todo o cronograma com as datas, período de inscrever os alunos, período de preenchimento do formulário, dia da prova.”  
(Presid-A)

Pode-se verificar, nas falas dos entrevistados, que as universidades necessitam gerar confiança e credibilidade para conseguirem prosperar e serem aceitas no mercado. Como apresentado por Scott (2001), entende-se por legitimidade o fato de uma organização, ser aceita em seu ambiente, possuir valores e comportamentos coerentes com os valores e expectativas da sociedade, como apresentado a seguir:

“O **ENADE** ele é sempre **um desafio** né... Para a instituição, para o professor, para o aluno. O aluno tem que se **conscientizar da importância do ENADE**. Se o aluno se conscientiza de que o **ENADE** é aquele **indicador** que vai ajudar a ter o curso dele **reconhecido**, a titulação dele reconhecida no mercado, ele tem que participar desse processo. O aluno tem que estudar, tem que trabalhar com afinco, pensando que ele está ali contribuindo para a construção de uma **nota** que vai refletir como o próprio aluno vai ser **avaliado no mercado**.”  
(Coord-A)

“O mais importante? Na minha percepção é a **avaliação externa** e o **ENADE**. O **ENADE** porque tem um peso maior na composição da nota final, são 56%, se não me engano, próximo disso. Então isso tem um peso importante, isso é **relevante**. E a **avaliação externa**, porque ela define, ela é definitiva. É a partir dela que você... ela é uma verificação de todo trabalho feito, mas é ela que vai **dizer o teu conceito, a tua nota**.” (Coord-B)

As universidades selecionadas reproduzem condutas e rotinas conhecidas, adotadas por outras IES, resultando na similaridade entre elas (MOROSINI, 2008). Adotam ações semelhantes para melhorar seus resultados nas avaliações, principalmente o resultado do ENADE. Pode se notar, ainda, nas falas dos sujeitos entrevistados a seguir o destaque dado ao ENADE:

“Na verdade, o setor do **ENADE** ele sensibiliza o alunado da **importância** do **ENADE**, promove seminários, promove eventos, chama professores com **notório** conhecimento da comunidade para proferir uma palestra. O setor do **ENADE** convoca os professores para vestir a camisa “eu sou mais ...”, “eu sou mais curso tal”, dizendo para o aluno que ele não está sozinho nessa, que os professores e os funcionários estão juntos. É um setor que foi idealizado pela **CPA**, que está subordinado à **CPA** e à Diretoria de Graduação. Todo o preenchimento com uma equipe qualificada, que é o setor do **ENADE**, mostrando para ele a importância do preenchimento do formulário e da **importância do ENADE.**” (Coord-C)

Na fala abaixo é possível destacar a importância de as universidades alcançarem legitimidade, ou seja, a necessidade de aceitação em seu ambiente e reconhecimento perante a sociedade. Organizações semelhantes são mais legítimas, mais respeitadas e mais reconhecidas (Machado-da-Silva, 2002, p. 37):

[...a adequação aos requisitos ambientais aceitos como padrões legítimos é oportunidade para assegurar o reconhecimento social da organização, melhorar seu relacionamento com a sociedade e reduzir riscos em momentos turbulentos, ao longo da sua história.

“Um dos aspectos de maior impacto **para a imagem da Instituição** é o **ENADE** (...) A nota no **ENADE** é um instrumento importante para divulgação da instituição... (Coord-A)

Na Lei, confirmamos a procedência dos comentários e preocupações, conforme descrito e relatado abaixo:

§ 5º O ENADE é componente curricular obrigatório dos cursos de graduação, sendo inscrita no histórico escolar do estudante somente a sua situação regular com relação a essa obrigação, atestada pela sua efetiva participação ou, quando for o caso, dispensa oficial pelo Ministério da Educação, na forma estabelecida em regulamento (BRASIL. Lei 10.861, 2004, art. 05).

“Você tem essas informações, dentre outras, tem informação no setor do **ENADE** de concurso, sobre palestra, encontro, reunião com os coordenadores e professores líderes na campanha do **ENADE**. Então tem todo um trabalho muito bem direcionado e que faz um diferencial muito grande. Porque a maioria dos alunos não entende que o **ENADE** é um **componente curricular obrigatório**, ou seja, é uma disciplina. Ele não entende que é isso. Eu não vou fazer o **ENADE.**” (Presid-B)

A investigação de MOROSINI (2008) mostra que a universidade é um ambiente institucional onde a política e as regras fazem parte inerentes a sua institucionalização. A educação superior foi obrigada a se acomodar e ajustar às regras políticas educacionais vigentes, nesses anos todos, como observado nas falas abaixo:

“Não existia o setor de **ENADE**, o setor de **ENADE** é novo, é a partir de 2016, é um setor novo, um semestre depois que eu cheguei aqui, que a **CPA** sugeriu. Nós temos sim, então nós tivemos uma evolução significativa. Tínhamos cursos com o conceito suficiente, como o curso de Marketing. Agora saiu com nota 4 no **ENADE**. **Curso de Administração**, todos eles com conceito suficiente, 3. Então na verdade é o que, é a ação da **CPA** na melhoria da qualidade do Ensino Superior, inclusive na avaliação externa, seja de curso ou seja por meio da avaliação do **ENADE**.” (Presid-C)

A maneira como o MEC cuida da educação brasileira faz com que assuma um papel de agente regulador, inclusive pelo poder de controle, através da publicação de leis, resoluções e decretos. A exemplo da Lei do SINAES, nº 10.861 (BRASIL, 2004), pode-se inferir, a partir disso que, aparentemente, o poder do MEC molda o mercado educacional no Brasil. Assim, para os entrevistados de modo geral é de suma importância conhecer a Lei do Sinaes e a importância do ENADE. A fala integral de Coord-D confirma este cenário:

“Sim, eu vou começar pelo **ENADE**. O **ENADE** vai determinar o grau em que o aluno, do que ele entrou na faculdade e como é que ele está saindo da faculdade. Então, dentro desse quesito, ele pode ter entrado com um conhecimento muito aquém, principalmente com um conhecimento nos temas que não são **específicos** daquele curso que ele vai fazer e ele pode sair com um conceito 4, um conceito 5, que é **muito importante**.” (Coord-D)

DiMaggio e Powell (1983) destacam o Estado como um elemento que mais exerce pressão sobre as organizações. Quanto mais o Estado e as outras organizações expandem o seu domínio, mais as organizações vão refletir as normas institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. O resultado é que dentro de um determinado domínio existam organizações cada vez mais homogêneas (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER E ROWAN, 1977), pode se notar nas falas dos sujeitos entrevistados a preocupação em atender a Lei do Sinaes:

“Sim, mas não exatamente da disciplina. Evidentemente que a gente **mapeia** todas as fragilidades dos últimos **ENADES**... por exemplo, de novo a **Administração**, os cursos da área de **Gestão**, nós estamos acompanhando os **ENADES** de 2009, 2012, 2015 e agora virá o de 2018 e a gente sempre mapeia **as fragilidades** dos nossos alunos em todos os cursos, unidades e IES.” (Presid-D)

A coleta de dados emerge o ENADE, identificado nesta pesquisa como principal instrumento do SINAES, como se pode observar a seguir:

“Acho que o **ENADE**. O **ENADE**, porque no **ENADE** a gente tem uma grande visibilidade, até a população, a sociedade em geral conhece o **ENADE**, sabe o que é o **ENADE**, mas do que conheceria um **IGC**. Se você falar o **IGC** da (...) é 4, não sei se faz tanto efeito se você disser o **ENADE**, os alunos que compõem toda a instituição tiraram 4 no curso X, no curso Y. Ou os alunos tiraram 5 no **ENADE**, eu acho que tem muito mais visibilidade. Na minha opinião a **ressonância** é como uma... todos reagem, todos são **importantes**... Então a gente vai lá, vai corrigir, vai trabalhar para que tudo isso seja acertado. Então todos eles são muito importantes, mas eu ainda acredito que o **ENADE** ele faça mais efeito junto à sociedade” (Coord-A)

“Por causa do **ranking**, é uma coisa assim bem objetiva, o **ENADE** é uma nota objetiva, não tem nada de subjetividade.” (Coord-B)

Meyer e Rowan (1977 e 1991) e Scott (2001) salientam que as organizações só poderão sobreviver e ser bem sucedida se acatar e evidenciar perante o meio organizacional em que está inserida, práticas e estruturas que sejam aceitos como legítimos. Verifica-se nos depoimentos práticas entendidas como válidas para uma universidade competitiva que precisa se preocupar com sua nota no ENADE:

“Uma foi a mudança da grade. A mudança da grade foi um resultado da necessidade de uma atualização do curso em resposta realmente às observações e o resultado do **ENADE**. E eu vou te ser muito franca, eu não fiz... esses meus 8 anos de coordenação que eu saio muito satisfeita quando eu finalizar esse ciclo, porque... da tensão, não só esperando um relatório **CPA**, um relatório de **ENADE** ou uma avaliação. Até porque as avaliações ocorreram agora em 2016, e sim de uma tensão das exigências do mercado. O nosso curso, o **curso de Administração**, é um curso que tem que estar **sempre atualizado**.” (Coord-D)

Percebemos que, com a criação dos índices, tem preponderado a valorização do ENADE, ofuscando, assim, a totalidade do SINAES:

“É do **ENADE**, quanto tem-se uma queda de nota... Agora não, agora no próximo **ENADE** a gente pode ter uma medição real do grupo por Campus, então aí a gente vai ter uma evidência maior. Agora, são vários fatores. O **ENADE**, principalmente, são vários fatores, até porque o **ENADE** não depende só dos professores, é muito também de uma conscientização dos alunos, que está melhorando bastante.” (Coord-C)

A exposição abaixo, feita pelos coordenadores, fortalece a afirmação de Dimaggio e Powell (1983) ao destacarem que a prática do isomorfismo, nas IES, tem como base a similaridade, e não a variação existente nas estruturas organizacionais:

“isso aí é uma **medição da nossa sociedade acadêmica**. Então o nosso meio acadêmico está muito envolvido com isso.” (Coord-C)

“tudo é **regulado pelo MEC**. Então não tem como você **fugir do padrão**.” (Coord-C)

“Sim, embora nós tenhamos muitas unidades...só para exemplificar o curso de administração faz **ENADE** em 70 universidades no Brasil, então nosso desafio é **manter um padrão para essas 70 unidades**. A Univ-D atua no Brasil e no Rio de Janeiro em todos os cursos”. (Coord-D)

Considerando-se o trecho da entrevista a seguir, percebemos que a presença do isomorfismo coercitivo decorre da influência política. E esta ocorre por pressão formal ou informal, conforme aponta DiMaggio e Powell (1983). Nasce de uma resposta a uma necessidade governamental imposta, de forma direta, de procedimentos, regras e padrões, conforme Rodrigues e Craig (2007):

“A biblioteca, o parecer do **MEC** sinalizou **que não existia** bibliotecário em cada campus. Existia **um** bibliotecário geral, e agora já temos, só para você ter ideia. Quando eu cheguei aqui, eu tinha **vários processos de avaliação** de curso, de **reconhecimento** de curso no campus Centro, Rua da Quitanda. Porque **estava em exigência**” (Presi-B)

“Porque você tem, dentro do processo **avaliativo in loco**, 3 grandes dimensões: organização didático pedagógica, e seus indicadores, que é o processo pedagógico, corpo docente, seus **indicadores**, e instalações e seus indicadores, além dos **requisitos legais e normativos**, atende ou não atende. Por mais que você tire um conceito 5 na primeira dimensão que é o projeto, nota 5 na segunda dimensão e nota 5 na terceira, conceito final 4, se tiver um não nos requisitos legais e normativos, **o curso não é autorizado**, que era o caso do..., não estava atendendo acessibilidade, porque era um edifício tombado. E aí por meio de um **parecer** da **CPA** a vice-reitoria teve que ir para a ..., ele atendeu um parecer do **MEC**.” (Presi-B)

Quando perguntados sobre a existência de alguma ação realizada a partir das recomendações e resultados das avaliações – institucional e de cursos, um dos entrevistados respondeu, sem malícia, sobre a grade do curso de Administração:

“Atualmente os  **cursos de Administração** possuem a **mesma estrutura** de grade independente da sua localização, né... sempre baseado nas orientações no **Sistema nacional**...possui **currículo mínimo** que não é muito flexível não, mas....” (Coord-D)

As universidades entrevistadas exercem, nos casos estudados, uma pressão coercitiva (SCOTT, 2001), ao determinar um modelo em uma unidade subordinada, independente do meio onde está inserida, o que de certa forma remete ao isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO;

POWELL, 1983), fazendo com que todas as universidades se assemelhem nessa estrutura. Quando perguntamos sobre a importância do projeto pedagógico do curso, um dos coordenadores de curso, basicamente, descreveu que o sucesso dos resultados dos indicadores do SINAES da instituição foi em função de um modelo estruturado de projeto pedagógico:

“Não, só do **curso de Administração** nós estamos em 70 unidades no Brasil inteiro... É espantoso o crescimento que a gente vem obtendo, sendo que um marco importante foi o **ENADE** de 2015, que nós chamamos de **ENADÃO**, porque ele pega todos os cursos de gestão, de Ciências Sociais Aplicadas, de Cultura e Arte e das Ciências Jurídicas.” (Coord-D)

A fim de se evitar conflitos e resolver diferenças, há a formulação de normas, leis e sanções à sua conduta, constituindo a base de legitimação institucional (SCOTT, 2001). As questões referentes ao pilar regulativo estão relacionadas às regras e normas da organização analisada que influenciam no projeto pedagógico do Curso de Administração. Portanto, os cursos de graduação são apoiados, em especial, em mecanismos coercitivos e em regras reguladoras.:

“Então nós tivemos ali uma revitalização do **projeto pedagógico do curso de administração**, revitalização dos nossos **IGCs**, dos **IGC** das IES e também de **todos os conceitos de curso**. Então fica muito **notório** quando a gente vê as estatísticas, aqui eu não tenho estatísticas para mostrar nesse momento, mas você pode acreditar no que eu estou te falando. A gente tem apresentações que inclusive são feitas internamente onde a gente demonstra cabalmente que por causa da **criação de um modelo de projeto pedagógico estruturado** e leitura dos indicadores do **SINAES** como a avaliação externa, por causa do **ENADE** e de **avaliações externas** nós temos crescido expressivamente em todos os critérios, impressionante como o **padrão** nos ajudou!” (Coord-A)

Considerando os depoimentos dos coordenadores de cursos e presidentes da CPA, pode-se concluir que: (1) a maioria entende que o significado do Sinaes se direciona na linha da regulação, conferindo a essa política de avaliação as funções de controle e de fiscalização da oferta da educação superior; e (2) os sujeitos da pesquisa se divergem quanto às contribuições do Sinaes para a educação superior, atribuindo a essa política de avaliação significados por vezes ambíguos, na direção do monitoramento, do aperfeiçoamento e da regulação.

No intuito de ampliar a apreensão dos impactos do Sinaes sob a perspectiva da Teoria Institucional, na próxima seção são analisados dados da categoria isomorfismo normativo e a análise dos dados finaliza-se com a categoria isomorfismo mimético.



#### 4.1.1.2 Isomorfismo Normativo

Como apresentado no referencial teórico, o isomorfismo normativo defende a ideia de formação de redes de relacionamentos profissionais (Gimenez, Junior, & Grave, 2007). A rede estabelecida entre esses profissionais pode ser formada a partir de contato em congressos, seminários, reuniões, simpósios e demais eventos da área ou por meio de seus contatos da escola de formação acadêmica, caracterizando o conceito de isomorfismo normativo. No caso da Lei do SINAES pode considerar em função da sua estrutura e formação a CPA uma rede de relacionamentos dessa natureza.

A CPA foi criada em função da Lei do SINAES (BRASIL, 2004). Compete CPA a previsão de ações e diretrizes, a partir de eixos/dimensões de sustentação e de legitimidade definidos pelo SINAES, da participação democrática da comunidade acadêmica promovendo a troca de informações, bem como da preocupação com as questões formais, e da orientação da expansão de oferta, de sua efetividade acadêmica e social, especialmente do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais da Universidade, A CPA contribui decididamente para a formação de estruturas similares e decisões estratégicas interorganizacionais semelhantes.

As respostas envolvendo a CPA apontam que, realmente, a autoavaliação tornou-se presente, e sua formação baseou-se no agrupamento de profissionais de diversas áreas da IES – discentes, docentes, coordenação e colaboradores (BRASIL, 2004). Logo, tal achado remete à questão da troca de informações citada por Daft (1999). Nos depoimentos selecionados, verificamos a utilização das orientações legais para a criação da CPA, ou seja, a utilização das dimensões do SINAES:

“A Administração Superior apoia o trabalho desenvolvido pela CPA? Sim. Todas as ações, seja de melhoria, projeto de expansão da instituição, tudo passa pela CPA. Então você tem um PDI da instituição aprovado pelo Conselho Superior da Universidade... e qualquer alteração ou não atendimento do que está previsto no PDI ele só tem valor se for homologado pela a CPA, pela Comissão Própria de Avaliação. Então na verdade ela tem uma participação significativa na gestão da Universidade, até porque a gente entende que ela é a principal fiadora da instituição junto ao Poder Público Federal como um todo, né...” (Pres-B)

“Exatamente e função da CPA. Tudo ocorre em função, em sintonia, da CPA, ao parecer da CPA, com o olhar da CPA.” (Presi-D)

“Está pra sair o resultado do ENADE, o CPC do ENADE. Então, saiu o resultado, primeiro vai para a CPA, a CPA vai dar um parecer e esse parecer vai ser encaminhado para a Instância Superior e a Coordenação de Curso, para o coordenador de curso, pró-reitoria, diretoria de graduação, vice-reitoria e reitoria... Ah, verificou que a prova do aluno foi insuficiente, por que? Precisa

qualificar o corpo docente? A metodologia pedagógica não está legal? A parte pedagógica não está legal? O que fazer? E aí a CPA dá as diretrizes em relação a isso.” (Presi-A)

Segundo o que estabelece o MEC, a criação da CPA deve ser elaborada com base na participação, como aponta os relatos dos presidentes de CPA:

“A CPA da universidade tem 20 representantes, são 6 representantes do corpo docente...4 representantes do corpo discente, 6 representantes do corpo técnico e administrativo e 4 representantes da sociedade civil organizada. Só que como a gente trabalha com essa capilaridade, são mais de 30 campus, sem essa equipe maravilhosa eu não daria conta. Então eu trabalho com **multiplicadores** em cada campus, que a gente denomina CPA setorial, mas não quer dizer que são várias CPAs dentro de uma mesma universidade, a CPA é uma e tem 20 representantes, só que esses 20 representantes eles têm **multiplicadores.**” (Presid-D)

“Então, na Um-C, o que eu fiz. Eu **conectei os 3 membros para cada segmento**; 3 alunos, 3 professores (no relatório da CPA tem, lá?), 3 representantes da sociedade civil extremamente atuantes, e cobra mesmo!”( Pres-C)

Com esta fala, o presidente da CPA atende ao Pilar Normativo (Scott, 2001), faz com que as práticas das universidades se tornem parecidas. Esta padronização de procedimentos conduz ao isomorfismo, criando uma tendência em similaridade a suas estratégias, estruturas e processos (SCOTT, 2001).

No caso das universidades privadas a presença do isomorfismo normativo é evidenciada em função da regulamentação profissional das diversas profissões, em que as universidades oferecem cursos de formação profissional. Por exemplo, a universidade para oferecer o curso de graduação em Administração, além da legislação educacional (isomorfismo coercitivo), precisa atender as normas e regulamentos profissionais das entidades de classe, no caso do Conselho Federal de Administração (CFA).

O MEC atua como agente indutor do comportamento normativo das universidades, uma vez que credencia a autoriza o recredenciamento das que cumprem com as exigências e atendem aos requisitos estabelecidos. A palavra MEC foi citada 72 vezes pelos entrevistados. Neste momento, os seguintes extratos sobressaem:

“Eu vou te dar um exemplo de como você pode fazer o planejamento de uma avaliação de um curso. É simples, é utilizar os instrumentos do próprio MEC. **Seguir as determinações do MEC. O MEC não divulga todo ano quais serão os cursos avaliados pelo ENADE? Então...**” (Presid-B)

“O que que eu faço? Eu peço um parecer a cada curso. Cada coordenador de curso a **CPA** encaminha um documento pedindo um parecer. Então a **CPA** pede o parecer do seu curso ... A **CPA** tabula e aí, diante daquele diagnóstico, **chama as pessoas envolvidas**. ... Isso serve também para o laboratório, então o laboratório de ensino, e com isso a gente caminha. Então você tem as ações emanadas pelo **MEC**, o poder público federal representado pelo **MEC**, que você pode pegar e aplicar na **CPA**.” (Presid-A)

O isomorfismo normativo, decorrente das semelhanças entre os membros que atuam nas IES, em virtude de aspectos comuns em sua formação profissional.

“O mais importante? O mais importante é a avaliação do **ENADE** e seguir as **determinações do MEC**. Por que eu falo isso? Porque o poder público divulga isso no diário oficial e a mídia, a imprensa divulga, faz uma ampla divulgação em cima disso, qualificando a instituição, qualificando o curso. Porque uma avaliação “*in loco*” ela não tem um peso tão significativo quando envolve a imprensa? Porque ela está ligada tão somente entre a instituição e o **MEC**.” (Presid-C)

A Lei no. 10.861 (BRASIL, 2004, art. 05), a qual impõe a aplicação do ENADE como componente curricular obrigatório, de forma trienal. Vários relatos apresentam a preocupação das Universidades privadas com o ENADE:

“Então em 97 foi o primeiro projeto de autoavaliação da universidade, foi encaminhado para o **MEC**, foi aprovado e a partir dali a universidade começou a trabalhar com o **PAIUNES**, que era o Programa de Avaliação Institucional da Universidade...” (Presid-D)

“A gente tem os resultados das visitas *in loco*. Então, cada vez que recebe uma visita tem um relatório do avaliador do **MEC**. A gente tem o **ENADE**, um ano depois sai um **resultado importante** que a gente precisa trabalhar. E aí, coisas que a gente já conquistou, só pra você ter uma ideia, independente da ação, a gente já conseguiu trabalhar de forma coadunada com o modelo do **SINAES**. O que eu estou querendo dizer com isso?” (Presi-D)

De acordo com os estudos de DIMAGGIO; POWELL (1983) o isomorfismo coercitivo é o mecanismo pelo qual as organizações se conformam às regulamentações governamentais e às expectativas culturais capazes de impor uniformidade às organizações, como identificado nos depoimentos:

“A autoavaliação também, porque ela vislumbra, com a antecedência necessária a avaliação do **MEC**, tudo o que pode estar de errado. Então como ela é feita baseada num instrumento do **MEC**, a autoavaliação ela tem também essa validade de acertar a instituição nos seus pontos que vão ser investigados pelo **MEC**, avaliados pelo **MEC**. A avaliação externa eu já falei, que é a do **MEC**.” (Coord-D)

“Claro! Muitos alunos estão estagiando, mas nem todos. Então nós alteramos e a nossa avaliação foi 5, quer dizer que a gente está no certo, no curso de Administração, nós alteramos para as chamadas práticas, tiramos o Estágio e botamos Práticas Empresariais. E foi muito aceito pelo MEC.” (Coord-C)

“Sim, continuaria. **Eu sou do tempo do provão**, quando **começou** o provão, o **MEC** começou e depois com o SINAES veio o **ENADE**.” (Coord-A)

Uma das bases do isomorfismo normativo é a disseminação de conhecimento adquiridos em experiência técnica, específica ou profissional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Por ocasião da realização das entrevistas, foi possível identificar a presença do isomorfismo normativo na fala de alguns entrevistados, pois mencionaram a importância da sua experiência profissional,

“Bom, validação de prova eu posso falar assim com **bastante experiência**, já que eu fui **bastante tempo membro do NDE**, até mais **experiência** do que o próprio coordenador. Então a gente realmente notou uma melhora na qualidade da prova, uma prova mais elaborada, grande parte dos professores. Não todos né, infelizmente”. (Coord-A).

“Não vou te dizer que 100% trabalha porque eu estaria sendo leviana, até porque tem **coordenador novo que não sabe** nem o que é a avaliação, a gente **precisa capacitar**, aprimorar o conhecimento desse colaborador. Isso só é possível graças a **experiência acadêmica** do Coordenador. Mas, em regra, o colaborador, o professor, o coordenador, os membros do NDE precisam capacitar” (Coord-C).

“Então isso são mudanças que ao longo desses meus **23 anos na universidade** como... e eu **fui aluna também né... como docente e também como coordenadora**, realmente cresceu muito, essa preocupação em o professor estar sempre se **aperfeiçoando**. Dentro, claro, do que permite uma instituição privada.” (Presi-B).

As pressões normativas se referem aos efeitos da prática profissional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), bem como da experiência, como identificado nos depoimentos:

“Vou fazer **20 anos de Universidade C**, então eu posso falar com **propriedade**. Já fui **coordenadora** de curso de Direito, que é o **maior curso** da universidade”. (Presi-A).

“Tem, o Professor Roberto Vasquez, está até aí. **Há muitos anos, renomadíssimo**, super competente, **respeito muito**.” (Coord-D).

“Que um profissional na área da Administração, seja na área acadêmica como seja na área empresarial, **ele tem que estar sempre se renovando, sempre estudando**, e é isso que **a gente tem essa preocupação** aqui na universidade”. (Coord-B).

A fala dos entrevistados é coerente e revela muita homogeneidade. Além disso, descobrir a realidade universitária dos cursos de administração no Rio de Janeiro pode gerar

muitos discursos institucionais acerca do processo isomórfico, resultado inevitável da constante regulação.

#### 4.1.1.3 Isomorfismo Mimético

A categoria isomorfismo mimético, seguindo a definição de Dimaggio e Powell (1983), é o resultado de incertezas oriundas do mercado que resultam em uma necessidade de estabilidade e equilíbrio organizacional, levando as empresas a imitar comportamentos usados em outras e desta forma assegurar a competitividade, ou melhor: “resulta de respostas padronizadas da incerteza”.

Após leituras e releituras dos relatos, o resultado das entrevistas selecionadas para esta categoria demonstra que dos quatro cursos de Administração pesquisados, quatro adotam ações já realizadas pelas concorrentes (imitação organizacional), evidenciando replicações de modelos preconizados:

“A procuradoria institucional é subdividida **em regulação e supervisão**. **Regulação**, processo de autorização, reconhecimento e renovação. **Supervisão**, por conta de uma reincidência negativa, um conceito insuficiente na **ENADE**, por exemplo, que é o nosso foco agora, este modelo eu trouxe da universidade... que trabalhei por 6 anos.” (Coord-A)

“O gestor de uma unidade, por exemplo, ele tem **um plano de ação** só pra visitar e **identificar** na concorrência melhorias, resultando em **relatórios**. A concorrente também faz. Na medida em que ele tem esse plano de ação ele tem que levar em consideração as recomendações da **CPA** pra alcançar a melhoria **constante** desse índice, a elevação da satisfação dos alunos. Mas, aqui estamos começando a fazer isso agora. Mas tem gente que faz há mais de 5 anos.” (Coord-D)

Percebe-se a preocupação em identificar como outras instituições de ensino estão se comportando no mercado. A evidência isomorfismo mimético é caracterizada entre as universidades com imitações de práticas de mercado como propôs Dimaggio e Powell (1983), observado na fala a seguir:

“Mas não foi minha ideia, **chegou até nós informações** que muitas (universidades) fazem. Foi uma necessidade de uma mudança de perfil do aluno, porque o aluno muda o seu perfil também né, e uma mudança das exigências do mercado. O próprio corpo docente, o enriquecimento do corpo docente, aí no caso da universidade, cada vez mais ela apresenta **treinamentos** para o corpo docente, então a gente está sempre reciclando.” (Coord-B)

“Durante 15 anos tive a frente do curso, ou como assessora, ou como adjunta, ou como coordenadora geral, como coordenadora de área, quer dizer,

vivenciei a avaliação do lado da coordenação, como líder inclusive do **NDE**, do colegiado. Então eu posso falar de cadeira, eu tenho propriedade.” (Coord-D)

“Eu tenho uma coordenadora lá na ponta, que eu nomeio por meio de portaria, porque tem regulamento também, eu nomeio para ser minha representante no campus, ela trabalha com outro professor, e lá tem mais 2 alunos, mais 2 colaboradores administrativos e mais 1 representante da sociedade civil, para tratar exatamente das especificidades locais, para que eles cuidem de fazer um acompanhamento com a equipe da **CPA** que seja um acompanhamento rigoroso em termos de cuidado das **especificidades** locais.” (Coord-A)

Os coordenadores indagados sobre a existência de alguma ação criada, a partir das recomendações institucionais, responderam que os cursos de Administração, atualmente, devem ter um currículo mínimo similar para atender as normas especificadas na legislação, como mostra Fischer (2003), e não existe muito espaço para “criação”. Desse modo, percebemos que os cursos de Administração se tornaram isomórficos de forma mimética. Analisando a fala deste coordenador e ao olharmos as matrizes curriculares disponíveis, em documentos secundários, bem como em sítios eletrônicos, encontramos disciplinas semelhantes em: nomes, ementas e na forma como eram dispostas ao longo do curso:

“Atualmente, **todos os cursos de Administração têm a mesma grade**, né [...] sempre baseado nas **orientações** da lei...tem o **currículo mínimo** que **não** é muito flexível não, mas...” (Coord-D)

Os depoimentos dos entrevistados evidenciam ações adotadas nas Universidades em resposta às incertezas do ambiente, que resultou em padrões aceitos pelo mercado:

“Por exemplo, na unidade de (...) todo o espaço físico foi **readequado** para tentar atender à exigência de acessibilidade, a exemplo da matriz. Essa é uma alteração do espaço, do ambiente, que é uma dimensão avaliada e que foi feito. **Não só lá, mas aqui também**” (Presi-A).

“Até porque, no caso da Un-C, como ela tem o ensino de massa, ela trabalha com capilaridade, **padrões e somente assim** tem um alcance muito grande de mercado, **dando competitividade**, logo a responsabilidade social dela é maior ainda. (Presi-C).

A concorrência influencia na criação de modelos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005), como observa-se no depoimento a seguir:

“Porque isso cria uma **concorrência boa**. Eu acho que todo mundo correndo atrás de um bom **resultado** é super gratificante. **O mercado é assim mesmo**. Eu não vejo problema nenhum em haver **comparação, cópias positivas**, não vejo dano moral nenhum em copiar boas práticas, porque na verdade as fórmulas para chegarem a esses resultados elas são transparentes” (Coord-C).

De acordo com González González (2012) se entende que a relação entre matriz e filiais pode ser considerada uma expressão do isomorfismo mimético, caracterizada pelo uso de modelos como resposta a incertezas, demonstrando que uma mesma característica pode se manifestar de mais de uma forma,

“É que a sede é maior. Quando a sede determina, seguimos. Tem outros exemplos também de caráter mais pedagógico, como por exemplo, revisão de PPCs, que foram feitos seguindo as orientações da unidade central” (Presi-D).

“Por exemplo, com autonomia universitária você consegue levar um curso de uma unidade para outra”. (Coord-B)

“Sim, o planejamento das unidades se baseia em cima do planejamento da nossa sede. Usamos o relatório da CPA” (Coord-A)

“E a CPA, a sede dela fica aqui no campus sede, mas ela é itinerante. Ela tem sede no campus Penha, Guadalupe e Centro da cidade, ela caminha, ela transita. E tudo é replicado nas nossas unidades!” (Presi-C).

Encerrando a análise das quatro universidades, o quadro 10 apresenta o resultado com as principais falas da pesquisa, e percebe-se que as práticas são citadas por todas as Universidades selecionadas:

**Quadro 10 - Síntese das principais falas nas Universidades selecionadas**

Categoria	Característica	Un-A	Un-B	Un-C	Un-D
Isomorfismo Coercivo	Legislação e Pressão governamental	“Com certeza, sim, acho que a <b>Legislação causa um impacto grande nas decisões estratégicas.</b> ”	“Eu sou <b>obrigado</b> a colocar uma disciplina e tratar um tema que talvez eu não tratasse (...) OK. Ou <b>algumas práticas que eu deixo</b> ou deixaria de adotar porque eu estou centrado no <b>cumprimento da norma.</b> ”	“ <b>A legislação tem moldado as decisões.</b> Sem ela a gente não tem nenhum tipo de <b>critério avaliativo para tomada de decisões.</b> ”	“...A gente trabalha sempre é alinhado às <b>diretrizes curriculares em cima da nota ENADE</b> que são apresentadas pelo MEC. E todos esses <b>índices de avaliação</b> também estão <b>regulados pelo MEC.</b> Então <b>não tem como você fugir e priorizar</b> esses índices de avaliação.”
Isomorfismo normativo	Networks para difusão rápida de novas práticas	“... A CPA tabula e aí, diante daquele diagnóstico, <b>chama as pessoas envolvidas.</b> ”	“Todas as ações, seja de melhoria, projeto de expansão da instituição, tudo <b>passa pela CPA...</b> e qualquer alteração ou não atendimento do que está previsto no PDI ele só	“Então, na Um-C, o que eu fiz. Eu <b>conectei os 3 membros para cada segmento;</b> 3 alunos, 3 professores (no relatório da CPA tem, lá?), 3 representantes da sociedade	“A CPA da universidade tem 20 representantes, são 6 representantes do corpo docente...4 representantes do corpo discente, 6 representantes do corpo técnico e administrativo e 4 representantes da

			tem valor se for homologado pela a CPA.”	civil extremamente atuantes, e cobra mesmo!”	sociedade civil organizada. (...) a CPA é uma e tem 20 representantes, só que esses 20 representantes eles têm <b>multiplicadores.</b> ”
Recrutamento dentro do mesmo segmento valorizando a experiência	“Bom, validação de prova eu posso falar assim com <b>bastante experiência</b> , já que eu fui <b>bastante tempo membro do NDE</b> , até mais <b>experiência</b> do que o próprio coordenador.”	“Então isso são mudanças que ao longo desses meus <b>23 anos na universidade</b> como... e eu fui <b>aluna também né... como docente e também como coordenadora</b> , realmente cresceu muito, essa preocupação em o professor estar sempre se <b>aperfeiçoando.</b> ”	“Não vou te dizer que 100% trabalha porque eu estaria sendo leviana, até porque tem <b>coordenador novo que não sabe</b> nem o que é a avaliação, a gente <b>precisa capacitar</b> , aprimorar o conhecimento desse colaborador. Isso só é possível graças a <b>experiência acadêmica do Coordenador.</b> ”	“Tem, o Professor Roberto Vasquez, está até aí. <b>Há muitos anos, renomadíssimo, super competente, respeito muito.</b> ”	
Adoção de metodologias, políticas e procedimentos de outras organizações – Imitação organizacional	“...Este <b>modelo eu trouxe da universidade... que trabalhei por 6 anos.</b> ”	“Mas não foi <b>minha ideia, chegou até nós informações</b> que muitas (universidades) fazem.”	“Porque isso cria uma <b>concorrência boa. O mercado é assim mesmo.</b> Eu não vejo problema nenhum em haver <b>comparação, cópias positivas</b> , não vejo dano moral nenhum em copiar boas práticas ...,”	“O gestor de uma unidade, por exemplo, ele tem <b>um plano de ação</b> só pra visitar e <b>identificar</b> na concorrência melhorias, resultando em <b>relatórios</b> . A concorrente também faz.”	
Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz	“Por exemplo, <b>na unidade de (...)</b> todo o espaço físico foi <b>readequado</b> para tentar atender à exigência de acessibilidade, <b>a exemplo da matriz. (...)</b> Não só lá, mas <b>aqui também</b> ”	“Por exemplo, com autonomia universitária <b> você consegue levar um curso de uma unidade para outra</b> ”.	“E a CPA, a sede dela fica aqui no campus sede, mas ela é itinerante. Ela tem sede no campus Penha, Guadalupe e Centro da cidade, ela caminha, ela transita. E <b>tudo é replicado nas</b>	“É que a <b>sede é maior</b> . Quando a <b>sede determina, seguimos</b> . Tem outros exemplos também de caráter mais pedagógico, como por exemplo, revisão de PPCs, que <b>foram feitos seguindo as orientações da unidade central</b> ”	



				<b>nossas unidades!"</b>	
--	--	--	--	------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Passa-se, a seguir, as considerações finais acerca da pesquisa efetuada nas quatro universidades privadas do Rio de Janeiro.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa procurou identificar o impacto da atual política regulatória da Educação Superior, o SINAES, nas universidades privadas do Rio de Janeiro, a partir do curso de Administração, sob a perspectiva da Teoria Institucional. Além das categorias de análise, definidas *a priori*, utilizou-se como referência a base teórica sobre como se desenvolvem os processos institucionais e como ocorre a conformidade das organizações ao ambiente a luz da Teoria Institucional.

Com relação ao primeiro objetivo de compreender os conceitos da Teoria Institucional e o processo de institucionalização do setor de IES no Brasil, o trabalho buscou resgatar o conceito da Teoria Institucional e identificou a existência do isomorfismo institucional nos cursos de Administração das quatro universidades do Rio de Janeiro investigadas. Para chegarmos a tal conclusão foi preciso apresentar o contexto histórico dos principais modelos de regulação da Educação Superior no Brasil, anteriores ao SINAES, e discutir a estrutura do atual sistema de regulação e avaliação da Educação Superior no Brasil, o SINAES. No referencial também foi apresentado um resumo das políticas públicas de avaliação da Educação Superior, pois fazem parte de um programa de gestão adotado pelo Estado para cumprir o segundo objetivo específico, que foi apresentar o contexto histórico dos principais modelos de regulação da Educação Superior, no Brasil, anteriores ao SINAES.

A análise aqui desenvolvida considerou a visão dos entrevistados sobre os impactos dos instrumentos institucionais (avaliação externa, auto avaliação, ENADE, Conceito Preliminar de Curso, IGC) impostos pela Lei do SINAES. Ficou claro que, entre esses instrumentos, o ENADE é o que tem maior ressonância nas universidades privadas a partir das ações implementadas no curso de Administração. Também se partiu do pressuposto de que em algum momento os cursos de Administração são institucionalizados de forma que apresentavam características similares. Essas características colaboraram para identificar alguns importantes pressupostos de pesquisa: que existe isomorfismo entre os cursos selecionados e que evidências mostrariam a existência de pelo menos um tipo de isomorfismo, sendo ele o coercitivo, devido às razões legais do ensino de Administração.

No caso das universidades, que dentre os tipos de IES é o mais regulado pelo MEC, ficou claro na pesquisa que a força reguladora do SINAES fez com que o isomorfismo coercitivo se tornasse determinante na configuração das universidades investigadas. O isomorfismo normativo quase não foi mencionado, enquanto que o mimético parece ser uma indução da própria pujança da regulação. Ou seja, ao atender à regulação, é como se não

houvesse tempo nem mesmo para copiar os concorrentes. Resta saber se, num país das dimensões do Brasil e com suas diversidades regionais, esta imposição de “um modelo único” para todo o país é ou não saudável.

Ao trazermos para o debate a relação “SINAES – curso de Administração e Teoria Institucional”, em outros termos, estamos investigando: a política que subsidia a regulação do Ensino Superior no Brasil versus o curso com a maior população de estudantes do país. Ou seja, o curso de Administração, de alguma forma, é a expressão concreta da tal “democratização do Ensino Superior” (como dizem os políticos), ou “massificação do Ensino Superior” (como dizem os pesquisadores).

Massificação ou democratização, o fato é que em 2015 as IES brasileiras colocaram 1.299.065 mil novos administradores no mercado (CenSup/2015). Perante tal cenário, a questão é: será que, de fato, há interesse em melhorar o nível das IES e, por decorrência (ou efeito colateral), torná-las mais seletivas, resultando em diminuição desses números? O Brasil precisa melhorar seus números na Educação Superior; e as universidades privadas precisam (ou desejam) de salas de aulas cheias.

O primeiro aspecto que chamou nossa atenção quando iniciamos este estudo foi na fase de busca de referências, quando observamos que, dentre as obras sobre o SINAES, havia poucas em torno de algum curso específico e, dentre os poucos cursos pesquisados, menos ainda o de Administração, paradoxalmente, o maior curso do país. Evidentemente, não fizemos a leitura completa de todas as obras – dedicamo-nos mais às que tratavam do curso de Administração – mas nos debruçamos exaustivamente sobre os resumos, trechos introdutórios e finais de vários textos. De maneira geral, ficam em nós as seguintes impressões gerais: os pesquisadores se interessam pela avaliação institucional mais do que pelos outros eixos do SINAES (avaliação de curso e avaliação de estudante) e à medida que o SINAES foi introduzindo índices em seu processo, as pesquisas se tornaram em pesquisas críticas, sugestão inclusive apresentada no momento da qualificação a este projeto de pesquisa.

Como pesquisadora-aprendiz, foi identificado que as pesquisas sobre o SINAES acessadas por nós neste estudo em sua maioria combatem a ideia de uma qualidade medida por índices. A questão de fundo colocada quando se debatem tais números é: de que qualidade estamos falando? Isto serve como sugestão para pesquisas futuras.

O problema de pesquisa enunciado, na introdução, termina por conjugar que a metodologia utilizada se ajusta não só às premissas da autora, mas também aos seus propósitos. A análise de conteúdo se mostrou ajustada, mas não se pode negligenciar suas limitações. Além da dificuldade de coletar e analisar os dados, necessitamos reconhecer a existência de alguns

viés que podem ter ocorrido durante a análise de dados e do processamento das informações. As falas e o referencial da pesquisadora podem ter permeado e influenciado as observações, durante o capítulo destinado à análise e a apresentação dos dados, realizadas no capítulo 4.

Houve também o receio de os entrevistados manipularem suas falas para explicar o que antes haviam dito. Enfim, a análise de conteúdo exige capacidade de abstração, base importantíssima para a compreensão dos fenômenos a serem analisados que exige do pesquisador experiência e grande rigor acadêmico.

Mesmo diante das limitações, consideramos o método adequado para o alcance do objetivo. Não houve o objetivo de generalizar os resultados, nem mesmo de estender para toda a realidade acadêmica, considerando a natureza qualitativa deste estudo.

Ao buscar responder ao problema de pesquisa, pretendemos, contribuir tanto para os gestores públicos responsáveis pelas pesquisas educacionais quando para os gestores de IES, nos seguintes aspectos:

- 1) Identificar quais instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito Preliminar de Curso, IGC) impostos pela Lei do SINAES tem maior impacto e ressonância nas universidades privadas, a partir das ações implementadas, no curso de Administração, e se posicionar como um instrumento de pesquisa útil, de fato, pois possui evidências de boas práticas que podem ser replicadas, já que sua conclusão pode conceber um diagnóstico cabível de execução, caracterizando-se como um projeto de pesquisa aplicada (SILVA; MENEZES, 2005).
- 2) Sob uma perspectiva pragmática, acreditamos que o mapeamento do campo do Ensino Superior no Brasil e seu contexto histórico auxiliou no diagnóstico de algumas problemáticas identificadas, bem como apontou caminhos para futuras investigações no campo estudado. Ampliar a análise do impacto do SINAES para além do olhar dos coordenadores, oportunizando aos demais atores institucionais – alunos, docentes e técnico-administrativos, constitui-se um desafio para novas pesquisas.
- 3) Como já apontamos, este campo de avaliação educacional é denso e entremeado de interesses conflitantes. Construir conhecimento em torno do assunto escolhido por nós – impacto do SINAES no curso de Administração – é tarefa para inúmeras pesquisas. Alguns caminhos que pensamos interessantes para compreender o atual sistema de regulação e avaliação da Educação Superior no Brasil, o SINAES: (a) ir a campo e compreender como o SINAES subsidia decisões dos gestores dentro das instituições; (b) analisar os dados disponíveis do MEC, com o objetivo de verificar variabilidades nas notas das instituições ao longo do tempo; (c) analisar currículos e programas de

curso, ao longo do tempo de vigência do SINAES, considerando a Teoria Institucional; (d) analisar dados demográficos dos estudantes das instituições ao longo dos ciclos avaliativos; (e) e analisar as ações do Estado junto às instituições com notas baixas.

- 4) As observações a partir do campo trouxeram algumas contribuições significativas para a pesquisa. Uma delas foi a percepção de que, paulatinamente, o SINAES vem impactando as universidades privadas, condicionado pela criação dos índices. E disso parece que o impacto tem sido mais na direção da regulação do que propriamente no rumo de uma dimensão avaliativa e formativa. No entanto, é temeroso julgar que, ao atuarem no controle dos indicadores de avaliação e dos insumos dos índices, os atores não estejam também induzindo qualidade nos processos. Como o quarto objetivo específico desta pesquisa foi identificar quais instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), Conceito Preliminar de Curso, Índice Geral de Cursos (IGC)) impostos pela Lei do SINAES tem maior impacto e ressonância, conseguimos identificar que o grau de importância e significado atribuídos ao SINAES pelos entrevistados eleitos para este estudo mostrou que é muito mais em função da nota atribuída ao ENADE. Um outro achado da pesquisa foi que o ENADE, um dos tripés do SINAES, que ocupa a centralidade da política de avaliação e os seus resultados têm direcionado as ações das universidades, e de forma especial os coordenadores, a empreenderem esforços com vistas à elevação de seus CPC e IGC. Por ocasião da realização das entrevistas, observamos que a maioria dos entrevistados, quando indagados sobre a política de avaliação do SINAES, tendiam a se referir ao ENADE.
- 5) Conclui-se, ainda, que a grande preocupação existente nas universidades em atender as orientações do MEC é o resultado da influência regulatória com regras ditadas. E os envolvidos estão sempre atentos ao que outras universidades estão fazendo procurando adaptar práticas a sua realidade. Logo, a qualidade da educação superior fica comprometida, pois perde-se neste contexto. A mercantilização do ensino atua fortemente nas universidades privadas, mesmo que inconsciente, as ações adotadas são para atrair mais alunos, ter sempre salas cheias. E, nessa desordem, nascem discursos conflitantes entre a preocupação com a melhoria de qualidade na Educação Superior ofertada e os números. O sentimento dos coordenadores de curso das universidades selecionadas, em geral, é de frustração em relação às expectativas não realizadas e às promessas não cumpridas, de gerir o curso de forma estratégica, o que fortalece a visão exclusivamente mercantilizada, assunto não abordado no estudo.

A análise desta pesquisa se tornou limitada, visto que descreve a realidade a partir da visão dos entrevistados. Dessa forma, alguns aspectos importantes podem ter sido omissos, limitando o trabalho. Entender os discursos e as instituições elucidam muitas questões ou questionamentos não apresentados nesta pesquisa, mas este trabalho não é o ponto final deste estudo, e sim o ponto inicial para pesquisas futuras que devem surgir a partir dele. Nesse sentido, sugerimos que outras abordagens possam ser feitas, de natureza qualitativa ou quantitativa, como a utilização do resultado dos índices do SINAES obtidos pelas IES.

É louvável que o Brasil tenha órgãos nacionais que planejem, executem e monitorem o Ensino Superior, organizados em Sistema Nacional de Avaliação – SINAES, não podendo esquecer de a necessidade constantemente revisar suas balizas e as formas de atuação.

A ideia de termos como sujeito de pesquisa o curso que forma não só o profissional mais numeroso da sociedade, mas forma também o mais influente. O administrador – aquele que trabalha para fazer as organizações funcionarem – é por demais presente em nosso cotidiano. Sendo assim, o trabalho acredita ter realizado uma significativa contribuição para a linha de pesquisa e ensino em Administração.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools Rush In The Institutional Context of industry Creation. *Academy of Management Review*, v. 19, nº 4, p. 645-670, 1994.

AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Estratégia e Teoria Institucional: uma Proposta Discursiva de Integração**. 30º Encontro da Anpad – Enanpad, 2006. Salvador. 23 a 27 de set, 2006.

AYROSA, E. A. T.; SAUERBRONN, J. F. R. Uma introdução ao uso de métodos qualitativos de pesquisa em comportamento do consumidor. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAN, D. M. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em Administração**. 2. ed, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

BANDEIRA, P. S. Articulação de atores sociais, capital social e desenvolvimento regional: o caso dos Conselhos de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul. In: SEI. **Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (Org.) Desigualdades regionais**. Salvador: v. 67. p.219-250, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARLEY, S., & TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117, 1997.

BARREYRO, G. B.; ROTHEN, J. C. Percurso da avaliação da educação superior nos Governos Lula. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 61-76, jan./mar, 2014.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Tradução de Pedrinho A. Guareschi. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

BECKERT, J. Institutional isomorphism revisited. Convergence and divergence in institutional change. *Sociological Theory*, v. 28, 150–166, 2010.

BELLONI, I. A Universidade e o Compromisso com a Avaliação Institucional na Reconstrução do Espaço Social. In: COSTA, M. J. J. (org.) **Avaliação Institucional: desafio da universidade diante de um novo século**. Pará: UFPA/ PROAVI, p. 17-34, 1998.

BERG, B. L.; LUNE, H. **Qualitative research methods for the social sciences**. Boston, MA: Pearson, 2004.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOTH, I. J. **Avaliação Institucional: agente de modernização administrativa e da educação**, Ponta Grossa, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

BRASIL. **Lei nº.10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 abr. Seção 1. 2004a.

BRASIL. **Lei nº.9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996b.

BRASIL. MEC. **Documento Básico do PAIUB**. Brasília, 1993. Disponível em <http://www.mec.gov.br/Sesu/patpai.shtm>. Acesso em 05/06/2016.

BRASIL. MEC. **Lei n.º 9131**, de 24 de novembro de 1995. Brasília, 1995. Disponível em [http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/19131\\_95.htm](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/19131_95.htm). Acesso em 25/06/2016.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Secretaria de Educação Superior**. Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Brasília, DF, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação. **SINAES: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior brasileira**. Brasília, 2004.



BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Portaria nº 108**, de 22 de julho de 2004. Institui a sistemática para a aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes –ENADE. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 jul. Seção 1. 2004.

BRYMAN, A. BELL, E. **Business Research Methods**. 2 ed. Oxford: Oxford University Press, 2007.

CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (Orgs. da edição brasileira). CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R., (Orgs. da edição original). **Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**, v 1, São Paulo: Atlas, 2007.

CALDERÓN, A. I.; FERREIRA, A. G. Administração da educação no Brasil: um diálogo comparativo com as tendências temáticas da Revista Ibero-Americana de Educação. **RBPÆ**, v. 27, n. 2, p. 321-339, maio/ago. 2014.

CAREGNATO R.C.A., MUTTI R. **Qualitative research: discourse analysis versus content analysis**. Texto Contexto - Enferm. Florianópolis, v. 15, n. 4, 2006:679–684.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. e LOPES, F. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações**. Anais do XXIII EnANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 2003.

CARVALHO, S. N. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 3-4, p. 185-197, jul./dez. 2003.

CASASSUS, J. **A escola e a desigualdade**. Tradução de Lia Zatz – Brasília: Plano Editora, 2002.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. O sistema e a política de avaliação da educação superior. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 5, n. 3 (17), p. 7-14, set./2000.

CAVALIERI, A.; MACEDO-SOARES, T. D. L.; THOLLENT, M. **Avaliando o desempenho da universidade**. São Paulo, Loyola, 2004.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAVES, V. L. J. **Exame Nacional de Cursos (PROVÃO): isto é avaliação?** *Universidade e Sociedade*, São Paulo, ano XI, n.º 27, junho/2010.

CLARK, E.; SOULSBY, A. Transforming former state enterprises in the Czech Republic. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 215-228, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**, 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COZBY, P. C. **Métodos em Pesquisa Comportamental**. Califórnia: Mayfield Publishing Co., 2011.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, L.A. O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em movimento. In: TRINDADE, H. (Org.). **A universidade em ruínas na república dos professores**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos**. *Revista Avaliação, Campinas*, ano 1, n.º 1, julho/ 1999.

\_\_\_\_\_. **Universidade: Processos de Socialização e Processos Pedagógicos em Avaliação Institucional: Teorias e Experiências**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DIAS SOBRINHO, J.; DOURADO, L. F. A política de avaliação da educação superior no Brasil em questão. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. **Avaliação democrática: para uma Universidade cidadã**. Florianópolis, Insular, 2003.

\_\_\_\_\_. **Avaliação como Instrumento da Formação Cidadã e do Desenvolvimento da Sociedade Democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação**. In: RISTOFF, Dilvoilvo & ALMEIDA JÚNIOR (orgs.) **Avaliação Participativa: perspectivas e desafios**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas de Educacionais Anísio Teixeira. (Coleção: Educação superior em debate, vol. 01), 2005.

\_\_\_\_\_. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Rio de Janeiro, Vozes, 2008.

DIAS SOBRINHO, J. **Acreditação da Educação superior**. Em LOPEZ Segrera, F.; RIVAROLA, DM A universidade enfrentar os desafios do século XXI. Suposição: Edições e Arte, 2010.

DIAS SOBRINHO, J.; BALZAM, N. C. (org) – **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. São Paulo; 5ª ed; CORTEZ 2011.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação e Compromisso Público: a educação superior em debate**. Florianópolis: Insular, 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 9, p. 147-160, 1983.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532- 550, 1989.

FACHIN, R.C.; MENDONÇA, J. R. C. de Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A (Org). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001.

FÁVERO, M.L. **A UNE em tempos de autoritarismo**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.

FERREIRA, R. A.; TENÓRIO, R. M. Avaliação educacional e indicadores de qualidade: um enfoque epistemológico e metodológico. In: TENÓRIO, R. M.; LOPES, M. (Orgs). **Avaliação e gestão: teorias e práticas**. Salvador: EDUFBA, 2010.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. v. 3, n. 1, p. 5-9, Out./Dez, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2009.

FRANCO, S.R.K. O SINAES em seu processo de implementação: desafios e perspectivas. **Revista Entreideias**, Salvador, v. 1, n. 2, p. 9-25, jul./dez. 2012.

GARCIA, A. A.; NICOLINI, A. M.; ANDRADE, R. O. B. Desempenho acadêmico dos estudantes e titulação de docentes no curso de bacharelado em administração: as organizações

acadêmicas e/ou categorias administrativas apresentam correlação distinta? *Revista GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 24-46, 2014.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIMENEZ, F. A. P.; HAYASHI JÚNIOR, P.; GRAVE, P. S. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 4, p. 35-59, 2007.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63, 1995.

GOMES, C. A. Origens sociais dos futuros educadores: a democratização desigual da educação superior. Avaliação: *Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), v. 4, n. 2, p. 12-32, 2003.

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, J. M. G. (2012). Reingeniería de procesos de negocio (BPR): Análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico. *Innovar*, 22(46), 129-148.

GOODERHAM, P. N.; NORDHAUG, O.; RINGDAL, K. Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 3, p. 507-531, 1999.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, Birmingham, v. 21, n. 4, p. 1.022-1.054, Set/Out 1996.

HATCH, M. J.; ZILBER, T. Conversation at the Border Between Organizational Culture Theory and Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, v. 21, n. 1, p. 94-97, 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Resumo técnico do Exame Nacional de Cursos**. Brasília, DF, 2015.

JEPPERSON, R. L. Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

KOSIK, K. **A Dialética do Concreto**. 4.ed., São Paulo: Paz e Terra, 1988.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte (MG): UFMG, 1999.

LIMANA, A.; BRITO, M. R. F. O modelo de avaliação dinâmica e o desenvolvimento de competências: algumas considerações a respeito do ENADE. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 10, n. 2, p. 09-32, jun/2005.

LORÊTO, M. S. S.; PACHECO, F. L. A inserção da lógica de mercado no campo cultural: a relação entre as instituições bancárias e a cultura em Recife. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, p. 1-14, dez/2007.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 07-32, set/dez 2006.

MANZINI, E. J. **Entrevista semiestruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros**. Depto de Educação Especial do Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual São Paulo (UNESP), Marília, SP, 2004.

MARTINS, J. & BICUDO, M.A.V. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo: Moraes/ EDUC, 2008.

MARX, K. H. **Teses sobre Feuerbach**. 1845. in: ENGELS, Friedrich. **Ludwig Feuerbach e o Fim da Filosofia Alemã Clássica**. 2002.

MASSON, G. **Materialismo histórico e dialético: uma discussão sobre as categorias centrais**, Práxis Educativa, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 105-114, 2007.

MERTON, R. K. A profecia que se cumpre a si mesma. In: Merton, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1984b.

MEYER, J. W. ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Organizations as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v.1, n.8, p. 340-363, 2001.

MEYER, V. J. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**. Rio de Janeiro: v. 10, n. , 2p. 18-21, set. 1993.

MOBUS, J. L. Mandatory environmental disclosures in a legitimacy theory context. **Accounting Auditing & Accountability Journal**, v. 18, n. 4, p. 492-517, 2005.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul/set, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, mar 1999.

MORAES, R; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva: processo construído de múltiplas faces**. Ciência & Educação, v.12, n.1, p.117-128, Porto Alegre, 2007.

MOREIRA, H.; CALEFFE L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. RJ: DP&A, 2006.

MOROSINI, M. C. Qualidade Universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. **Revista Interface**. Botucatu: UNESP, v. 12, n. 5, p.89-102, 2012.

NEAVE, Guy. Sobre el desarrollo de la calidad, la eficiencia y la iniciativa: un resumen de las tendencias recientes de la enseñanza superior en la Europa Occidental, 1986-1988. In MIGUEL, Mario de; MORA, José-Gines; RODRIGUES, Sebastian. La evaluation de las instituciones universitárias. Madrid: Consejo de Universidades, 1991,p.1991, p.17-38.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo. v. 1, n. 3, 2ºsem, p. 1-5,1996.

NUNES, A. K.; SCHMIDT, J. P. SINAES: da concepção à ação. Uma análise a partir da experiência da Unisc. **Revista Avaliação**, Sorocaba, v. 12, n. 1, p. 91-109, mar/2007.

NUNES, E.; NOGUEIRA, A.; COSTA, C.; ANDRADE, H.; RIBEIRO, L. **Agências reguladoras e reforma do Estado no Brasil: inovação institucional e continuidade no sistema político-institucional**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145, 1991.

PEIXOTO, M. C. L. Avaliação institucional externa no SINAES: considerações sobre a prática recente. **Avaliação** (Campinas) [online], v.16, n. 1, p. 11-36. ISSN 1414-4077, 2011.

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAÚJO, C.M.; BARREYRO, G.B. **SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira**. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, 2006.

PRADO, F. O. **Análise Institucional: um Estudo dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto/USP**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Ribeirão Preto, 2007.

**Presidência da República** – Casa Civil; Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005.

**Presidência da República. Avaliação Institucional da Universidade**. Gestão Universitária, Belo Horizonte, n. 48, p. 1-8, 2005.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J.R. **Gestão de facilidades**. São Paulo: Novatec, 2006.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. Algumas definições de avaliação. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. Avaliação institucional: pensando princípios. In: BALZAN, N. C.; SOBRINHO, J. D. **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. São Paulo, Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis, Insular, 1999.

\_\_\_\_\_. O Exame Nacional de Curso e a Avaliação Institucional. **Revista Avaliação, Campinas**, v. 6, n. 3 (21), p. 21-29, set. 2001.

RISTOFF, D. (orgs). **Avaliação e compromisso público: a educação superior em debate**. Florianópolis, Insular, 2003.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. O SINAES como Sistema. **RBPB**, Brasília, v. 3, n.6, p. 193-213, dez/2006.

\_\_\_\_\_. A universidade brasileira contemporânea: tendências e perspectivas. In: MOROSINI, Marília. (Org.) **A universidade no Brasil: concepções e modelos**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira INEP, 2008.

RISTOFF, D.; LIMANA, A. **O ENADE como parte da avaliação da educação superior**. 2007. Disponível em <http://www.cpa.unopar.br/Enade.pdf>. Acesso em 05/05/2017.

ROCHA NETO, I. **Ciência, tecnologia & inovação: enunciados e reflexões: uma experiência de avaliação de aprendizagem**. Brasília, DF: UCB/Editora Universal, 2004.

ROSSONI, L.; MENDES-DA-SILVA, W. **Nos limites da legitimidade: uma análise do risco no mercado de capitais brasileiro**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, Porto Alegre. Anais. Rio de Janeiro: p. 1-17, 2011.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. The organization of societal sectors. In: MEYER, J.; SCOTT, R. W. (Eds.). **Organizational Environments**. Beverly Hills, CA: Sage, v. 2, n.4, p. 129-53, 2001.

SÉCCA, R.; MOTTA, R. **O uso da matriz força do negócio/atratividade do mercado para a formulação de estratégias competitivas**. 2004. VIII Profundão, 2 a 4 de junho de 2004.

SELZNICK, P. Foundations of the theory of organization. **American Sociological Review**, v. 13, N. 6, p. 25-35, 1996.

SENADO FEDERAL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: 2005.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. **A Regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária**. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América Latina, 2004, Florianópolis.

SILVA, E. M. C.; LOURENÇO, E. B. Avaliação institucional no Brasil: contexto e perspectivas. **Revista Avaliação**, Campinas, v. 3, n. 4, p. 63-73, dez. 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis, 2005.



SINAES. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 4. ed. Brasília: INEP, fev. 2007.

SOARES, M. **Letramento e Escolarização**. In: RIBEIRO, Vera Masagão (Org.). **Letramento no Brasil**. São Paulo: Global, 2004.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 2005.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 2005.

TRINDADE, H. (Org.). **A universidade em ruínas na república dos professores**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VAN DE VEN, B. Human rights as a normative basis for stakeholder legitimacy. **Corporate Governance**, v. 5, n. 2, p. 48-59, 2005.

VASCONCELOS, F. C. **Incerteza e estratégias miméticas-um estudo sobre isomorfismo estrutural entre 'internet start-ups' no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERHINE, R. E.; DANTAS, L. M. V. **Avaliação da Educação Superior no Brasil: do Provão ao ENADE**. Documento Preparado para o Banco Mundial. Dezembro de 2005.

VERHINE, R. E.; FREITAS, A. A. S. M. A avaliação da educação superior: modalidades e tendências no cenário internacional. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v.3, n.7, p.16-39, 2012.

VERSIEUX, R. E. **Avaliação do Ensino Superior Brasileiro: PAIUB, o ENC e o SINAES**. 2004. [s.n.]. Dissertação. (Mestrado em Educação). UNICAMP, São Paulo, 2004.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Introdução: sobre organizações, instituições e poder. In: Vieira, Marcelo Milano Falcão e Carvalho, Cristina Amélia (orgs), **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro, FGV, p.11-26, 2003.

WEBER, M, **Soziologie. Universalgeschichtliche Analysen. Politik.** Stuttgart, Kröner, 1973.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUCKER, L. O papel de institucionalização na persistência cultural. **American Sociological Review**, v. 41, n. 5, p. 726-43, 1987.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(a) sr(a) é nosso(a) convidado(a) para participar como voluntariado da pesquisa sobre Impacto do SINAES, nas universidades privadas do Rio de Janeiro, sob a perspectiva da Teoria Institucional: o Curso de Administração; conduzida por Tereza Cristina dos R. Ferreira. Esta pesquisa buscará identificar o impacto da atual política regulatória da Educação Superior, o SINAES, nas universidades privadas do Rio de Janeiro, a partir do Curso de Administração.

Você foi selecionado por trabalhar com os instrumentos de avaliação institucional que compõem o SINAES.

Gostaria de esclarecer que sua participação é voluntária e você pode se recusar a responder qualquer pergunta e interromper a entrevista a qualquer momento. A entrevista seguirá um roteiro. A pesquisa tem caráter acadêmico. Seu nome ou quaisquer dados que o identifiquem serão confidenciais, bem como o da instituição que representa e não serão compartilhados fora do âmbito da pesquisa. Sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Caso você concorde em participar desta pesquisa que será gravada e transcrita, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora.

Caso você tenha alguma dúvida, após a entrevista, ao fim desta deixarei meus contatos telefônico e de e-mail.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora  
Tereza C. dos Reis Ferreira

IES \_\_\_\_\_

## 1. DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

NOME	
FORMAÇÃO ACADÊMICA:	ADMISSÃO:
FUNÇÃO:	TEMPO NESTA FUNÇÃO:
POSSUI EXPERIÊNCIA COM AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: ( ) Sim ( ) Não	
EXPLIQUE SUA EXPERIÊNCIA:	
QUANTO TEMPO?	
EMAIL:	
TELEFONE:	CELULAR:
LOCAL DA ENTREVISTA:	
DATA:	

## 2. DADOS DA PESQUISA

Pesquisadora Tereza Cristina dos R. Ferreira

Orientador: Professor Dr. Sérgio Eduardo de Pinho Velho Wanderley

Organização UNIGRANRIO – Universidade do Grande Rio  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Mestrado em Administração

Linha de pesquisa Organizações, Sociedade e Desenvolvimento

Objetivo Geral Identificar o impacto da atual política regulatória da Educação Superior, o SINAES, nas universidades privadas do Rio de Janeiro, a partir do curso de administração.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### ENTREVISTA PARA CPA<sup>1</sup>

#### **Introdução: Ambientação**

- a. Agradecimentos e apresentação pessoal.
- b. Apresentar a pesquisa e solicitar o preenchimento dos dados pessoais no formulário apresentado.
- c. Introduzir o tema e interesse da pesquisa: de maneira abrangente, o interesse em conhecer a sua vivência no mercado da Educação Superior. Informar que não há resposta certa ou errada.
- d. Garantir ao entrevistado anonimato e confidencialidade.
- e. Pedir autorização para a gravação.
- f. Recolher o termo de consentimento livre e esclarecido assinado em duas vias: uma da pesquisadora e a outra ficará com o entrevistado.

#### **Compreensão do atual sistema de regulação e avaliação da Educação Superior, no Brasil, o SINAES.**

01. A administração superior apoia o trabalho desenvolvido pela CPA? Os gestores consideram a CPA importante? Justifique sua opinião.
02. Na sua opinião, qual instrumento institucional (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC) é o mais importante para a sua IES? Justifique.
03. Você tem conhecimento das notas recebidas, nas avaliações da Instituição, no que se refere ao ENADE, Conceito Preliminar de Curso e Índice Geral de Curso?  
Quais são as notas?
04. Se a adesão ao SINAES deixasse de ser obrigatória e a Lei fosse revogada, as práticas internas de avaliação sofreriam alteração/descontinuidade? Justifique.

---

<sup>1</sup> **Sujeitos de Pesquisa:** Presidente da Comissão Própria de Avaliação

**Identificação dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC) impostos pela Lei do SINAES com maior impacto e ressonância, nas universidades privadas, a partir das ações implementadas no Curso de Administração.**

05. Existe alguma ação realizada, a partir das recomendações e resultados das avaliações – institucional e de cursos? Dê exemplos e quando foi realizada?
06. Sabe dizer se existe acompanhamento (pela comissão) em relação ao atendimento das recomendações estabelecidas nos relatórios da CPA?
07. Você poderia informar quais os objetivos da avaliação realizada pela CPA? O resultado da avaliação beneficia quem, na sua opinião?
08. A CPA revela pontos fracos, ou que precisam ser priorizados, no seu relatório de avaliação (interna e externa)? Dê exemplos.
09. Os gestores utilizam as informações dos relatórios e índices gerados para amparar o processo decisório institucional?
10. Como são divulgados os resultados da avaliação externa e autoavaliação; Exame Nacional de Desempenho dos estudantes (ENADE); Conceito preliminar de curso, IGC?
11. Quem conhece ou lê o relatório de avaliação interna e externa?
12. Na sua opinião, houve melhorias na Gestão da Instituição, após a implementação da Lei do SINAES com seus respectivos indicadores?

#### **Outras questões**

13. Você acumula função dentro da Universidade?
14. Na Universidade existe o procurador institucional? Se sim, qual a interação do seu departamento com a procuradoria institucional?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### ENTREVISTA PARA COORDENADORES DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO<sup>2</sup>

#### **Introdução: Ambientação**

- a. Agradecimentos e apresentação pessoal.
- b. Apresentar a pesquisa e solicitar o preenchimento dos dados pessoais no formulário apresentado.
- c. Introduzir o tema e interesse da pesquisa: de maneira abrangente, o interesse em conhecer a sua vivência, no mercado da Educação Superior. Informar que não há resposta certa ou errada.
- d. Garantir ao entrevistado anonimato e confidencialidade.
- e. Pedir autorização para a gravação.
- f. Recolher o termo de consentimento livre e esclarecido assinado em duas vias: uma da pesquisadora e a outra ficará com o entrevistado.

#### **Compreensão do atual sistema de regulação e avaliação da Educação Superior, no Brasil, o SINAES.**

01. Dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC apresentados no SINAES), qual, na sua opinião, tem maior ressonância na instituição?
02. Na sua opinião, os relatórios do ENADE, CPA, avaliação externa, bem como as recomendações dos processos avaliativos intervêm nas decisões da instituição e do curso? Tem exemplo?  
Para você, a quem são destinados os resultados da avaliação?
03. Você conhece ou tem acesso aos relatórios dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC)? Sabe dizer sobre a finalidade de cada um?

---

<sup>2</sup> **Sujeitos de Pesquisa:** Coordenadores do Curso de Administração

**Identificação dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC) impostos pela Lei do SINAES com maior impacto e ressonância, nas universidades privadas, a partir das ações implementadas o curso de administração**

04. Caso identifique, aponte melhorias, com exemplos práticos, ocorridas a partir dos instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC), após a implantação do SINAES.

05. Existe alguma ação ou atividade que foi criada, a partir das recomendações/resultados das avaliações (institucional e de cursos)? Exemplifique.

06. Saberá informar os resultados (notas recebidas), na avaliação da sua instituição, no conceito preliminar de curso (CPC), no ENADE e no IGC.

Quais os conceitos recebidos?

07. Na sua visão, a Universidade considera os instrumentos institucionais (avaliação externa, autoavaliação, ENADE, Conceito preliminar de curso, IGC) importantes para o crescimento institucional? Explique sua opinião sobre o assunto.

**Outras questões**

08. Você acumula função dentro da Universidade?

09. Na Universidade existe o procurador institucional? Se sim, qual a interação do seu departamento com a procuradoria institucional?



**APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE NOTAS DE CAMPO**

<b>IMPACTO DO SINAES, NAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DO RIO DE JANEIRO, SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL: O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	
Pesquisadora: Tereza C. dos R. Ferreira	Local:
Entrevistado:	Universidade:
Data:	

Sujeito de Pesquisa	Enfoque Documental	Achados
Coordenador de Curso de Administração		
Coordenador da Comissão Permanente de Avaliação		

Fonte: Elaboração própria com base na cauterização *a priori*.