

Recebido em 20/01/2019. Aprovado em 24/02/2019. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p173-186.903>

A incidência dos mecanismos isomórficos nos processos de autoavaliação institucional

Juliano Reginaldo Corrêa da Silva	Mestrando do curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Brasil – julianorcs@gmail.com
Clarissa Carneiro Mussi	Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Brasil - mussi.clarissa@gmail.com
Jacir Leonir Casagrande	Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Brasil - jacir.unisul@gmail.com
Maurício Andrade de Lima	Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Brasil - mauriciolimappga@gmail.com

RESUMO

Os meandros que cercam o processo autoavaliativo institucional, das instituições de ensino superior, têm fomentado inúmeras discussões no universo acadêmico. Parte da doutrina o vê como uma ferramenta geradora de qualidade, outra parte, enxerga-o como uma ferramenta de controle coercitivo. O objetivo deste estudo foi analisar a incidência dos mecanismos isomórficos na realização dos processos autoavaliativos de uma instituição de ensino superior pública, mais especificamente, no que diz respeito à divulgação dos resultados deste processo. O exame dos dados contidos nos relatórios institucionais, efetivou-se por meio de uma análise estatística descritiva de cunho exploratória, tendo o período de estudo compreendido entre os anos de 2012 a 2016, disponíveis no site da instituição analisada. Os resultados apontaram que o processo de autoavaliação institucional tem indícios de mecanismos isomórficos coercitivos e miméticos, carecendo de maiores estudos para confirmar a incidência dos mecanismos isomórficos normativos. Tendo em vista o percentual de não apropriação funcional dos servidores, docentes e técnicos administrativos educacionais, ter ficado acima dos 40% durante o período de estudo, conclui-se que os mecanismos isomórficos coercitivos e miméticos têm influenciado as etapas de realização e divulgação dos resultados do processo autoavaliativo institucional.

Palavras-chave: Teoria Institucional. Avaliação Institucional. Isomorfismo. Autoavaliação Institucional.

The incidence of isomorphic mechanisms in the processes of institutional self-evaluation

ABSTRACT

The meanderings surrounding the institutional self-assessment process of higher education institutions have fostered numerous discussions in the academic world. Part of the doctrine sees it as a quality-generating tool, another part sees it as a tool of coercive control. The objective of this study was to analyze the incidence of isomorphic mechanisms in the realization of the self-assessment processes of a public higher education institution, specifically, regarding the dissemination of the results of this process. The analysis of the data contained in the institutional reports was carried out by means of a descriptive statistical analysis of an exploratory nature. The study period comprised the years between 2012 to 2016 and it is available on the website of the institution analyzed. The results showed that the institutional self-evaluation process has indications of coercive and mimetic isomorphic mechanisms, requiring further studies to confirm the incidence of normative isomorphic mechanisms. Considering that the percentage of non-functional appropriation of the servers, professors and educational administrative technicians was above 40% during the study period, it is concluded that the coercive and mimetic isomorphic mechanisms have influenced the stages of realization and dissemination of the results of the institutional self-assessment process.

Keywords: Institutional Theory. Institutional Evaluation. Isomorphism. Institutional self-assessment.

1 INTRODUÇÃO

As particularidades que envolvem a educação superior brasileira, são responsáveis pela protagonização de acirradas discussões desde sua criação no início do século XIX. Ao realizar um levantamento na literatura especializada (DIAS SOBRINHO, 2008), é possível verificar que alguns temas são mais recorrentes e estes vêm sendo debatidos pelos teóricos ao longo dos últimos anos. Dentre os temas mais debatidos pela academia, temos a autonomia financeira (NEVES, 2007), questões que envolvem a globalização do ensino superior (DIAS SOBRINHO, 2005), o processo de mercantilização do ensino (DIAS SOBRINHO, 2004, 2005; SGUISSARDI, 2005) e a avaliação institucional (DIAS SOBRINHO, 2005; FERREIRA; FREITAS, 2017; NUNES, PEREIRA; PINHO, 2017). A avaliação institucional tem sido protagonista de inúmeras reformas e uma série de normatizações. Essas reformas são decorrentes da complexidade e da multiplicidade de fatores atinentes ao processo avaliativo institucional.

O processo avaliativo institucional no Brasil, legalmente, foi iniciado com a sanção da Lei nº 5.540/68, a qual instituiu as normas de organização e funcionamento do ensino superior. Posteriormente, as propostas de implantação de modelos públicos mais eficientes, ficaram conhecidas como *New Public Management* (Nova Gestão Pública). Este novo modelo de gestão, teve seu marco central com a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que pretendia implementar um sistema mais eficiente aos processos de gestão pública (GOLDFINCH; WALLIS, 2010). Não obstante, o tema avaliação institucional obteve grande destaque a partir da promulgação da Lei nº 10.861 de 14 abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (BRASIL, 2004a). O Sistema Nacional de Avaliação é composto pela avaliação externa, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e pela avaliação interna, que é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), das próprias Instituições de ensino superior.

Diante do arcabouço legal, das discontinuidades político-administrativas e dos interesses político-partidários que permeiam e que, muitas vezes, direcionam os caminhos a serem percorridos por estas instituições, parece ganhar força o processo de replicação ou de homogeneização dos processos autoavaliativos institucionais. Este mecanismo é conhecido como isomorfismo institucional. Consoante os ensinamentos de Dimaggio e Powell (2005), Williams *et al.* (2009), Ribeiro, (2011) e Warken, Liani e Klan (2014), o isomorfismo institucional é um processo de restrição que força as unidades integrantes de uma população a assemelhar-se umas às outras, para que juntas, possam enfrentar o mesmo conjunto de condições ambientais a que estão inseridas. Diante deste contexto indaga-se: os mecanismos isomórficos exercem influência sobre a construção e divulgação dos processos autoavaliativos institucionais?

O enquadramento metodológico, definiu esta pesquisa como qualitativa, pois conforme (CRESWEL, 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), a pesquisa qualitativa busca interpretar e averiguar a incidência do isomorfismo institucional na construção e divulgação dos processos autoavaliativos da instituição de ensino superior analisada. A pesquisa enquadra-se como descritiva, pois descreve a possível incidência dos mecanismos isomórficos institucionais no processo autoavaliativo. Posto isso, caracteriza-se o estudo como sendo interpretativo, na medida que relaciona os objetivos normativos teóricos e práticos do processo avaliativo interno.

Este estudo contribuirá para compreender e identificar a possível incidência dos mecanismos isomórficos sobre partes do processo autoavaliativo, proporcionando uma visão mais ampla e mais estratégica da instituição. Precipuamente, no que diz respeito aos benefícios e malefícios que a influência destes mecanismos institucionais podem causar sobre os resultados do processo autoavaliativo, quando visto na sua totalidade.

A pesquisa está estruturada em cinco seções. A primeira seção é constituída por esta parte introdutória; a segunda seção é composta pelo referencial teórico da pesquisa; a terceira seção é formada pelos delineamentos metodológicos; a quarta seção traz os resultados e as discussões; a quinta e última seção é composta pelas considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização deste estudo, fez-se necessário o entendimento das temáticas que circundam as legislações e as teorias abordadas. A construção da seção baseou-se em teorias publicadas por autores clássicos e publicações atuais, sendo estruturada por meio de uma ordem cronológica de seções.

2.1 Teoria Institucional

A inserção da perspectiva institucional no campo dos estudos organizacionais é crescente. Desde o surgimento dos primeiros estudos do professor de sociologia e direito Phillip Selznick, realizados nas décadas de 1940 e 1950, continuando até os trabalhos que foram desenvolvidos posteriormente por (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; ZUCKER, 1987; DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 1995, 2001; QUINELLO, 2007; JACOMOSSI, CASAGRANDE; REIS, 2015).

Ao se considerar a teoria institucional um dos objetos de análise desta pesquisa, cabe primeiramente, buscar o contexto o qual ela está inserida, bem como uma melhor compreensão dos conceitos que foram estudados. Nesse sentido, Zucker (1987) afirma que a teoria institucional fornece uma visão rica e complexa das organizações. Consoante os ensinamentos dessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, internas e externas. As pressões externas são originadas pelo Estado por meio da promulgação de leis e decretos, por exemplo. Por outro lado, as pressões internas, muitas vezes, são fomentadas pela própria organização através de técnicas de replicação, como exemplo cita-se as técnicas de *benchmarking*. De uma maneira ou de outra, estas pressões operacionais, sejam elas externas ou internas, podem conduzir as organizações a um pensar e agir uniforme.

2.1.1 *Isomorfismo Institucional*

Diversos fatores contribuem para que as organizações trabalhem de formas muito semelhantes nos dias atuais. Alguns destes fatores, realmente são impostos como é o caso dos controles contábeis e da necessária adequação legal. Não obstante, outros fatores são fomentados pelas próprias organizações, quando por exemplo, recrutam e selecionam reiteradamente, profissionais das mesmas instituições de ensino, consideradas de excelência. Estes profissionais, em virtude do processo de aculturação universitária, os quais foram gradativamente internalizados, costumam pensar de forma muito parecida. Meyer e Rowan (1977) relatam que a força do mercado de atuação, faz com que as organizações incorporem práticas e procedimentos consagrados deste mercado. As organizações que o fazem, aumentam sua legitimidade e seu reconhecimento perante seus pares e clientes, aumentando assim suas possibilidades de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata destas ações.

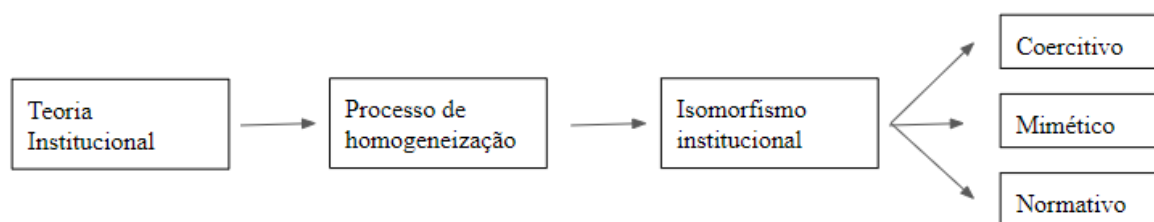
Posto isso, percebe-se que em alguns casos, são as próprias organizações as responsáveis por este *continuum* de pessoas e processos institucionais, denominado isomorfismo. Dimaggio e Powell (2005), sustentam a existência de dois tipos de isomorfismo, sendo um deles considerado competitivo e o outro institucional. O isomorfismo competitivo tratado por Hannan e Freeman em 1977 não será abordado nesta pesquisa, tratar-se-á apenas, sobre as questões ligadas ao isomorfismo institucional.

O mecanismo de isomorfismo institucional foi introduzido por Kanter (1972) em sua discussão sobre as forças que são exercidas sobre as organizações para que elas se adaptem ao mercado em que estão inseridas, passando a agir de forma semelhante ou idêntica (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Nesse sentido, as organizações adotam práticas, regras e normas, bem como modelos de trabalho que já estejam institucionalizados, buscando sobreviver no mercado. Meyer e Rowan (1977) coadunam com este raciocínio, afirmando que quando as organizações incorporam práticas, processos e procedimentos já institucionalizados, aumentam sua legitimidade no mercado, independentemente da eficácia, eficiência e da efetividade real desse processo de reprodução a médio e longo prazo.

Os apontamentos de Quinello (2007) são complementares, pois o autor afirma que o isomorfismo institucional ocorre quando a empresa ao buscar solucionar problemas que ela sozinha não conseguiria resolver, desenvolve processos semelhantes ou idênticos, que foram utilizados por outras organizações, favorecendo assim, o seu funcionamento por meio de regras socialmente aprovadas.

Dimaggio e Powell (2005) identificaram três mecanismos por meio dos quais ocorre o processo de isomorfismo institucional, cada um deles tendo seus próprios antecedentes. O primeiro caso seria o processo de isomorfismo coercitivo, que se origina das influências políticas e do problema de legitimidade organizacional. O segundo processo é o de reprodução, denominado de isomorfismo mimético. Neste processo, a força das incertezas existentes no mercado e o medo de errar, impulsionam as organizações a simplesmente copiarem os modelos adotados por empresas estabelecidas no mercado, sejam elas maiores ou mais antigas. O terceiro e último processo seria o isomorfismo normativo, que está relacionado diretamente com a questão da profissionalização dos funcionários e dos fatores que os tornam preferidos pelas instituições recrutadoras. A tangibilização do processo pode ser observada pela figura 1, sendo melhor detalhado na sequência da pesquisa.

Figura 1 - Processo de isomorfismo institucional



Fonte: Autores (2019)

Consoante com Dimaggio e Powell (2005), o isomorfismo coercitivo é exercido tanto por pressões formais, quanto por pressões informais. Estas pressões são exercidas sobre as organizações por organizações maiores e mais poderosas ou pela figura do Estado, através da imposição de regulamentações. Os fatores que envolvem o poder de influência destas pressões, vão desde a dependência de recursos existentes em algumas organizações menores, passando pelas expectativas culturais de seus donos e funcionários, chegando até mesmo a influenciar pela necessidade de legitimação social. O processo coercitivo costuma envolver pressões oriundas das legislações vigentes além de ações governamentais que são regulamentadas. Ou seja, o isomorfismo coercivo deriva das influências políticas e da busca por legitimidade (WILLIAMS *et al.*, 2009; RIBEIRO, 2011; WARKEN; LIANI; KLAN, 2014).

Cercadas por um ambiente de dúvidas e incertezas, muitas empresas preferem copiar modelos de empresas maiores e que já estão estabelecidas a mais tempo no mercado. Diversas ferramentas empresariais, inclusive, contribuem para a ocorrência deste processo como é o caso dos chamados processos de *benchmarking* e as consultorias empresariais. Segundo a doutrina dominante, este processo de cópia conhecido como isomorfismo mimético, ocorre pela ausência de objetivos organizacionais claros, tais como missão e visão confusas ou, pela necessidade de sobreviver em mercados competitivos e marcados pela escassez de recursos humanos e materiais. (DIMAGGIO; POWELL, 2005; WILLIAMS *et al.*, 2009; JACOMOSS, CASAGRANDE; REIS, 2015).

Uma terceira fonte de pressão organizacional é conhecida como isomorfismo normativo, que atua especificamente na questão da profissionalização dos funcionários que trabalham na organização. Dimaggio e Powell (2005) orientam que embora os diversos tipos de categorias profissionais possam divergir uns dos outros, os funcionários que atuam nos mesmos cargos, sejam da mesma organização ou não, costumam ter um modo de atuação e de pensar uniforme. Isso ocorre basicamente devido a dois fatores, um deles está ligado a preferência pela educação formal que tem uma base de formação produzida pelos profissionais acadêmicos.

O outro fator é chamado *networking*, estas redes de contato são formadas por profissionais das mesmas áreas ou cargos e são utilizadas para troca de informações entre eles. Estas trocas informacionais vão desde simples informações técnicas e de experiências profissionais, chegando até o caso de troca de

informações sobre vagas de emprego e as melhores organizações para se trabalhar. Estas trocas de experiências passadas, faz com que estes profissionais adotem soluções semelhantes ou até mesmo idênticas para problemas que já foram vivenciados por seus colegas em situações semelhantes, mas em outras empresas. Dessa forma, gera-se uma repetição de soluções aparentemente novas para solucionar os problemas organizacionais.

2.2 Avaliação Institucional

A definição do termo avaliação parece ser quase um consenso. Segundo a United Nations Children's Fund (2005), avaliar trata-se do exame sistemático e objetivo de um projeto ou programa, finalizado ou em curso, que contemple o seu desenho, implementação e resultados, com vista à determinação de sua eficácia, eficiência e efetividade, além de atuar com sustentabilidade. Avaliação não é um processo decisório em si, mas serve como uma entrada para fornecer aos tomadores de decisão, conhecimento e evidências sobre desempenho e boas práticas.

Embora a avaliação seja utilizada para avaliar as empresas em geral, a mesma deve fornecer valor agregado para o aprimoramento dos processos, visando a melhoria das atividades atuais e futuras, contribuindo para projetos, programas, estratégias e políticas organizacionais. Portanto, a avaliação, contribui para a elaboração de políticas institucionais, o desenvolvimento, a eficácia e a eficiência organizacional (UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND, 2005).

Historicamente, a avaliação institucional utilizada como instrumento de reforma, melhoria ou como critério para medição do desempenho das instituições de ensino no Brasil, teve seu início com a promulgação da Lei nº 5.540/68, a qual posteriormente sofreu algumas alterações. Desde sua legal implantação, o processo avaliativo vem provocando mudanças nas áreas centrais do Ensino Superior e estabelecendo novas bases de pensá-lo. A mudança de paradigma ocorrida em 1968, tornou-se um marco referencial que vem influenciando os processos avaliativos e as instituições de ensino até os dias atuais.

Em meados dos anos 1990 o Ministério da Educação (MEC), volta-se efetivamente para o desenvolvimento de um suporte teórico-metodológico para a realização dos processos avaliativos. Em 1995, com a criação do Conselho Nacional da Educação, cria-se também a figura da avaliação periódica das instituições de ensino superior e dos cursos por elas ministrados. A partir desta data, não existe mais ato autorizativo, de reconhecimento ou de credenciamento, que tenha validade *ad eternum*, ficando as instituições sujeitas a processos avaliativos periódicos.

No mesmo período, meados dos anos 1990, institui-se o Exame Nacional de Cursos (ENC). O principal objetivo do ENC é de medir a aprendizagem dos graduandos no último ano do curso, para então avaliar externamente o curso utilizando a média das notas dos alunos avaliados. A média das notas dos alunos avaliados, serve como nota de avaliação do curso, sendo conferida a instituição e possibilitando assim, o reordenamento do modelo brasileiro de educação.

No ano de 2004, o Governo Federal promulga a Lei nº 10.861, institucionalizando o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e, dando outras providências no que diz respeito a regulamentação do processo avaliativo das instituições de ensino superior públicas e privadas (BRASIL, 2004a).

A promulgação da Lei nº 10.861/04 e da Portaria nº 2.051/04, além de instruírem o processo de avaliação, atribuem outras providências ao SINAES, conforme disciplinam nestes termos:

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (art. 1º, § 1, da Lei 10.861/04; e art. 1º “parágrafo único”, da Portaria Nº 2.051/04) (BRASIL, 2004b).

Atualmente, o processo avaliativo a qual as instituições de ensino superior são submetidas é regulado pelo Ministério da Educação (MEC). Enquanto órgão regulador, o MEC por intermédio do Sistema Nacional de

Avaliação da Educação Superior (SINAES), atua na promoção e melhoria da educação superior no país. Dentre o conjunto de instrumentos partícipes deste processo avaliativo temos: a autoavaliação que é conduzida pela própria Instituição de Ensino, mediante a atuação de sua CPA - Comissão Própria de Avaliação; as Avaliações externas (*in loco*) realizadas pelo Instituto Anísio Teixeira - INEP, sendo executada por agentes externos à instituição; o Censo da Educação Superior, atuando como instrumento independente e que consolida as informações da educação superior de maneira quantitativa e, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, que também fora instituído com a promulgação da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

Apesar da rigidez do arcabouço legal vigente, Abreu Júnior (2009), alerta sobre a necessidade de se respeitar as singularidades institucionais, não recomendando a utilização de práticas universais, incontestáveis e absolutas. Nesse sentido, consoante os ensinamentos de Dias Sobrinho (2000, p. 90), “a avaliação institucional tem a ver com a vida das pessoas e o destino da sociedade. Não se pode apenas brincar de fazer avaliação, há vidas de pessoas e de instituições em jogo”. Por conseguinte, faz-se necessário que o processo de avaliação institucional colabore para o desenvolvimento humano da instituição, dos profissionais que nela atuam e da sociedade em geral, contribuindo assim, para a qualidade acadêmica de seus processos, metas e objetivos institucionais (ABREU JÚNIOR, 2009).

2.3 Autoavaliação Institucional

A avaliação institucional no SINAES resgatou a ideia do PAIUB no que diz respeito à prescrição de uma proposta de autoavaliação institucional, envolvendo a participação ativa de todos os membros e colegiados integrantes da instituição (BARREYRO; ROTHEN, 2006). O PAIUB foi o programa instituído em 1993 pelo Ministério da Educação (MEC) para que as Universidades criassem sistemas internos de avaliação. Estes sistemas de autoavaliação, seriam posteriormente checados pelos técnicos do MEC, funcionando assim, como uma ferramenta de fomento ao processo de aperfeiçoamento educacional.

A autoavaliação institucional está inserida no contexto do SINAES e foi instituída pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, tendo entre suas finalidades melhorar a qualidade da educação superior e a expansão da sua oferta.

A autoavaliação institucional é uma metodologia de visualização crítica da Instituição diante da realidade e dos desafios da sociedade contemporânea. Por conseguinte, como parte da concepção educativa e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a autoavaliação contribui para a sua concretização, uma vez que considera a necessidade de se planejar para o pleno alcance da missão e da visão institucional, ou seja, uma preocupação com o presente e com o futuro. Posto isso, percebe-se a relevância desse processo para **melhorar a qualidade do ensino, sendo o mesmo caracterizado como “uma prática social orientada, sobretudo para produzir questionamentos e, compreender os efeitos pedagógicos, políticos, éticos, sociais, econômicos do fenômeno, educativo”** (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 177).

Atualmente, o processo de autoavaliação organiza-se a partir de uma estrutura planejada, porém, com uma dinâmica que observa e contempla as demandas cotidianas da Instituição, por meio da qual se contemplam os cinco eixos avaliativos propostos para integrar as Dimensões da Avaliação. De acordo com o SINAES, os cinco eixos e as dez dimensões são apresentados no Quadro 1.

Destarte, o sistema envolve um conjunto de ações planejadas e que são desenvolvidas de forma conexa entre si, buscando o envolvimento e a colaboração de toda a comunidade acadêmica.

As Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) são órgãos autônomos e que são responsáveis pela condução do processo de autoavaliação das instituições de ensino superior no Brasil. As CPAs são instituídas por determinação do art. 11º da Lei nº 10.861/2004, que forma o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. O artigo disciplina *in verbis* “art. 11º. Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei [...]” (BRASIL, 2004a). Nesse sentido, de acordo com Sordi (2011), às CPAs devem ser concebidas com o objetivo de agregar as forças sociais já existentes nas IES, fazendo um diagnóstico situacional e o apontamento das prioridades, propondo encaminhamentos para o alcance da missão e dos objetivos da instituição de ensino.

Quadro 1 - Eixos e dimensões do SINAES

Eixos	Dimensões
Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	Dimensão 8: Planejamento e Avaliação
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento institucional Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	Dimensão 2: Políticas para o Ensino, Pesquisa e a Extensão Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes
Eixo 4: Políticas de Gestão	Dimensão 5: Políticas de Pessoal Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira
Eixo 5: Infraestrutura Física	Dimensão 7: infraestrutura Física

Fonte: Autores (2019).

Os resultados dos processos autoavaliativos precisam ser entendidos como uma fonte geradora de prioridades institucionais, que ao ter conhecimento destas, possa democraticamente e, a partir da autorreflexão da comunidade acadêmica, apresentar um relatório capaz de efetivamente contribuir para **melhorar o desempenho institucional. Nessa perspectiva, a autoavaliação “Deve ter uma função muito mais crítica, que meramente de constatação. Deve analisar o realizado, mas para melhor cumprir o que há por realizar”** (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 180). O processo autoavaliativo cria uma atmosfera para que a comunidade acadêmica forme democraticamente, uma consciência dos indicadores que estão contribuindo para o atingimento da missão e da visão institucional e daqueles que não estão correspondendo ao pleno andamento das atividades (LEHFELD *et al.*, 2010).

Não obstante, Barreyro e Rothen (2006), alertam que apesar da legislação declarar autonomia as CPAs em relação aos colegiados e órgãos que compõem o processo democrático institucional, o pleno cumprimento das funções elencadas sob sua responsabilidade, depende da vontade política institucional, bem como da estrutura organizacional que se fizer necessária para o cumprimento de sua missão. Em resumo, a missão da CPA é conhecer a realidade da instituição, propondo melhorias na qualidade do ensino ofertado à comunidade estudantil.

Consoante os ensinamentos de Juran (1992), sobre os meandros que cercam a definição do termo qualidade, que a satisfação do cliente ou usuário é alcançada quando as características do produto ou serviço correspondem às necessidades do cliente. Infere Lima (2007) que, o diferencial de qualidade no processo de avaliação está no tipo de mudança que ela promove. A qualidade requer características do produto ou do serviço que constituam um conjunto de atributos requeridos pelo consumidor. No ambiente educacional, essa percepção da qualidade muitas vezes se apresenta de forma intangível, mas que pode ser medida com a utilização de indicadores de satisfação. A qualidade analisada de uma forma ampla, está diretamente ligada à missão e aos valores da instituição (ABREU JÚNIOR, 2009).

A busca pela excelência nas instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, necessita do engajamento e do comprometimento de toda a comunidade acadêmica. Desta forma, cada segmento da comunidade universitária (discentes, docentes e técnicos administrativos educacionais) tem a sua parte neste empreendimento, cada grupo tem a sua contribuição específica, diferenciada e única (JULIATTO, 2005, p. 129). Nesse sentido, para a plena execução da missão e o atingimento da visão institucional, cada processo, programa, meta ou objetivo, precisa ser planejado e constantemente avaliado.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Na presente seção, abordar-se-á sobre os delineamentos metodológicos que fundamentaram o desenvolvimento desta pesquisa, mais especificamente sobre os fundamentos, o perfil e os elementos adotados para o desenvolvimento desta investigação.

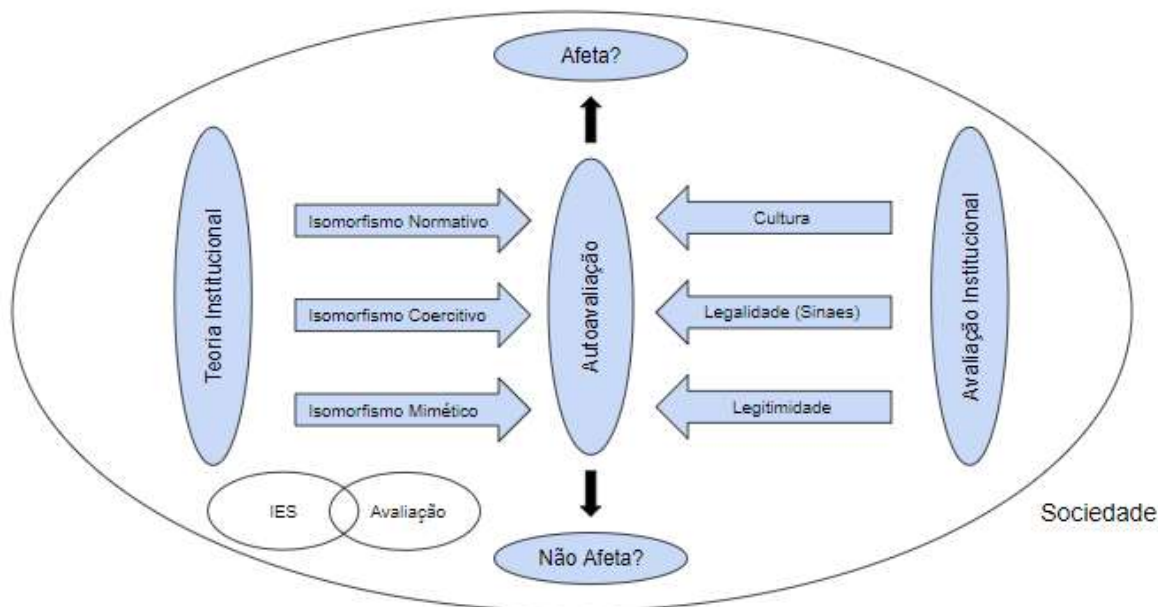
A instituição federal de ensino superior pública estudada foi criada em Florianópolis - Santa Catarina no ano de 1909, contando, portanto, com mais de 100 anos de história. Na época de sua fundação, início do século XX, a escola atendia majoritariamente a população de Florianópolis e região, tendo como objetivo proporcionar formação profissional aos filhos das classes sociais menos favorecidas da capital do estado de Santa Catarina. Atualmente, a instituição de ensino tem 22 *campi* distribuídos pelo estado, atuando na educação básica, técnica e tecnológica, além de oferecer cursos de graduação e pós-graduação.

Posto isso, a pesquisa buscou analisar a incidência da Teoria Institucional e seus mecanismos isomórficos sobre o processo de autoavaliação institucional. O estudo foi construído analisando o percentual de apropriação funcional dos servidores da instituição, a respeito dos resultados do relatório da CPA. O período de publicização compreendeu os anos de 2012 a 2016. Os dados apresentados no ano de 2012, referem-se à realidade institucional do ano de 2011 e, assim sucessivamente nos anos seguintes.

O relatório traz os respondentes divididos por segmentos (discentes, docentes e técnicos administrativos educacionais). A junção dos segmentos docentes e técnicos administrativos educacionais, forma a categoria servidores da instituição. A categoria 'servidores' será o objeto de análise deste estudo, que objetiva analisar por meio da descrição e da análise dos índices de apropriação funcional dos servidores da instituição, a incidência ou não, dos mecanismos isomórficos sobre o processo autoavaliativo institucional.

A tangibilização do processo metodológico, bem como a sequência teórica utilizada para a realização desta pesquisa é explicitada na Figura 2.

Figura 2 - Delineamento metodológico



Fonte: Autores (2019).

De acordo com as características da pesquisa, adotou-se as técnicas de pesquisa explicativa e de revisão bibliográfica. Consoante os ensinamentos de Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa bibliográfica objetiva colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre o assunto. No que diz respeito à pesquisa explicativa, Vergara (2016), orienta que seu principal objetivo é tornar algo claro e inteligível,

justificando assim, os motivos que esclarecem sobre os fatores que contribuem direta ou indiretamente para a ocorrência de determinados fenômenos.

A abordagem utilizada para realização da pesquisa enquadrada a mesma como sendo qualitativa. A pesquisa qualitativa oferece ao pesquisador três possibilidades de execução, a técnica de pesquisa documental, que será utilizada para a realização deste estudo; o estudo de caso e a etnografia. Por sua vez, Creswell (2010), Sampieri, Collado e Lucio (2013), orientam que a pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que prioriza o estudo do caráter subjetivo do objeto a ser estudado e que pode estudar as particularidades de um caso em especial, utilizando-o como exemplo.

A técnica de coleta de dados utilizada constituiu-se em uma análise documental de dados secundários, envolvendo pesquisas bibliográficas que objetivaram referenciar o estado da arte, bem como obras de referência sobre os temas tratados. Além disso, serviram como fontes para as bases documentais desta pesquisa o arcabouço legal histórico e o vigente.

A análise dos dados efetivou-se por meio de uma análise estatística descritiva de cunho exploratória. Para a construção desta análise, foram agrupados os dados dos respondentes dos segmentos docentes e técnicos administrativos educacionais que reunidos, formam a categoria de servidores da instituição de ensino superior. Esta junção, fez-se necessária devido ao fato de os dados estarem disponíveis no site institucional separados por segmento (docentes, técnicos administrativos educacionais e discentes), não contendo no site, os percentuais relativos à categoria de servidores públicos, de forma a aglutinar para a realização deste estudo.

Consoante os ensinamentos de Fávero e Belfiore (2017), a estatística descritiva retrata e sintetiza as características principais observadas no objeto de estudo por meio de sua exposição em tabelas e gráficos, permitindo assim que o pesquisador tenha uma melhor compreensão do comportamento dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, abordar-se-á sobre a incidência dos mecanismos isomórficos no o processo autoavaliativo institucional. Por meio desta aferição e com o suporte da Teoria Institucional, buscou-se indícios que evidenciem a incidência dos mecanismos isomórficos coercitivos, normativos e miméticos (DIMAGGIO; POWELL, 2005), na construção e na publicização dos processos autoavaliativos institucionais.

Após a promulgação da Lei nº 10.861 de 14 abril de 2004, a instituição realizou algumas tentativas de efetuar seu processo autoavaliativo durante os anos de 2006 a 2010. Não obstante, os resultados destes processos, que foram construídos durante este período, não se encontram disponíveis no site institucional. Desta forma, entende-se que este período de tentativas e erros, serviu de amadurecimento e para o aperfeiçoamento da metodologia utilizada atualmente pela Autarquia. O ano de 2011 marca o início oficial dos levantamentos, dos registros e da disponibilização dos resultados para o acesso público. Esta publicização, visa atender aos princípios Constitucionais elencados no art. 37º de nossa Carta Magna, em especial, aos princípios da legalidade e o princípio da publicidade.

O atendimento aos princípios legais, reflete uma obrigatoriedade, que neste caso, explicita-se pela necessária realização do processo autoavaliativo e a sua publicização, obrigatórios a todas as instituições de **ensino superior brasileiras. Nesse sentido, “a existência de um ambiente legal comum afeta diversos aspectos do comportamento e da estrutura das organizações” (DIMAGGIO; POWELL, 2005).**

A coleta dos dados analisados é realizada anualmente por meio do envio de questionário *on-line* para e-mail institucional dos servidores (docentes e técnicos administrativos educacionais) e, para o endereço de e-mail particular dos alunos, que é informado para instituição de ensino no momento da realização da matrícula.

Com relação aos dados publicizados no site institucional, no ano de 2012 referentes aos dados de 2011, registra-se que dos 1.898 servidores respondentes, 39,47% consideraram como insuficiente ou inexistente a divulgação dos dados. Ou seja, apesar de todo cumprimento legal, uma grande parcela dos servidores desconhecia os resultados do processo autoavaliativo.

Buscando aprimorar o levantamento do relatório em 2013, a CPA alterou a formatação das respostas, ampliando o número de alternativas possíveis a seus respondentes. Desta forma, teve-se uma maior fragmentação dos dados levantados, observando-se que, dos 1.418 servidores que retornam seus

questionários à comissão, 10,20% classificaram o processo de divulgação dos resultados como ruim, 4,21% identificaram a divulgação dos resultados como péssima, 2,10% dos respondentes alegaram que a pergunta não se aplica e, 30,54% responderam que não sabem ou não conhecem os resultados. Após os levantamentos dos dados, o somatório do relatório apontou um montante de 47,05% dos servidores, que desconhecem os resultados do relatório da CPA, ou classificaram sua divulgação como ruim ou péssima.

No relatório publicizado em 2014, novamente a CPA alterou o questionário. Desta vez, o número de alternativas possíveis diminuiu, tendo o respondente quatro opções para avaliar seu nível de apropriação a respeito dos resultados do relatório da CPA do ano anterior. Com a nova formatação, os servidores poderiam escolher entre as opções: positivo, regular, negativo ou inexistente/não se aplica. Observou-se que dos 1.315 servidores respondentes, 42,03% classificaram como negativo a divulgação dos dados e, 2,14% afirmaram que a pergunta é inexistente ou não se aplica. Totalizando assim, um percentual de 44,17% dos servidores respondentes, que consideraram o processo de divulgação como negativo ou que desconhecem seus resultados.

No levantamento de 2015, a CPA manteve a estrutura de respostas do modelo anterior. Analisando os resultados, observou-se que dos 1.280 servidores respondentes, 42% consideraram o processo de divulgação como negativo e, 1,61% afirmaram que a pergunta é inexistente ou não se aplica. Totalizando assim, 43,61% dos servidores que consideram como negativa ou como inexistente/não se aplica.

No ano de 2016, último relatório publicizado no site da instituição, percebe-se a manutenção do modelo utilizado a partir do ano de 2014. Desta forma, permanecendo os servidores com as mesmas quatro opções de respostas, as quais sejam: positivo, regular, negativo ou inexistente/não se aplica. Desta forma, consolidando o modelo utilizado pela instituição, após três anos de sua consecutiva utilização. Esta padronização, facilitará as análises que deverão ser feitas nos próximos anos. Percebe-se que, dos 1.806 servidores respondentes, 40,64% avaliaram como sendo negativa a divulgação e, 1,83% afirmaram que a pergunta é inexistente ou não se aplica. Totalizando assim, um percentual de 42,47% dos servidores que classificam a divulgação dos resultados como negativo ou inexistente/não se aplica.

Apesar da manutenção do modelo autoavaliativo utilizado durante os anos de 2014 a 2016, a apropriação funcional dos resultados não apresentou significativa melhora. Da mesma forma, ao analisarmos o período de estudo na sua totalidade, compreendido entres os anos de 2012 a 2016, percebe-se que o nível de insatisfação ou desconhecimento continua acima dos 40%. Isso demonstra que apesar da publicização dos resultados do relatório no site institucional, conforme determina a legislação vigente, o percentual de apropriação funcional é um ponto crítico e que merece cuidados institucionais.

Ao disponibilizar seus relatórios no site institucional, tanto a CPA quanto a instituição de ensino, cumprem a Constituição e cumprem também, os requisitos da Lei nº 12.527 de novembro de 2011, chamada de Lei de Acesso à Informação. Entretanto, a CPA elabora e executa anualmente o processo autoavaliativo com o objetivo de identificar o perfil institucional, bem como verificar a percepção da comunidade acadêmica sobre a qualidade dos serviços prestados. A divulgação tem por objetivo a ampla divulgação do perfil institucional, tanto para o cidadão quanto para os servidores que nela atuam.

Apesar da consolidação do modelo autoavaliativo e do cumprimento legal, percebe-se que o baixo percentual de apropriação funcional continua se repetindo ao longo dos anos. O mecanismo coercitivo, caracterizado pela obrigatoriedade legal (DIMAGGIO; POWELL, 2005), ao menos no caso estudado, parece não estar contribuindo significativamente para melhorar os resultados. Por outro lado, a legislação orienta para que se utilize os resultados do relatório autoavaliativo na construção dos demais planos institucionais, como é o caso do Plano Anual de Trabalho (PAT) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Cabe salientar, que as obrigações legais impostas, atuam como um mínimo necessário ao processo, cabendo a instituição ir além da determinação legal, atuando com proatividade e estimulando a construção coletiva de alternativas e meios que possibilitem a ampla divulgação dos dados institucionais. Afinal, dentre os objetivos do SINAES, tem-se o aumento da eficácia institucional e da efetividade acadêmica e social.

Em relação ao mecanismo isomórfico mimético, a situação não parece ser diferente. Apesar do baixo e contínuo percentual de apropriação funcional, nem a CPA, nem a instituição, têm conseguido atuar de forma

a melhorar tais percentuais. A replicação do modelo adotado, tanto na sua forma de construção e execução, quanto na forma de sua publicização, sinalizam a incidência do mecanismo isomórfico mimético.

No que diz respeito ao isomorfismo normativo, ligado diretamente aos profissionais e a profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005), a exigência de concurso público para o ingresso funcional, não permite que a Administração Pública faça a escolha diretamente de seus profissionais, ficando restrita a nomeação dos candidatos aprovados pelo certame público. Entretanto, apesar da existência dos entrantes, percebe-se que o índice de apropriação funcional permaneceu praticamente estável durante o período estudado. Diante destas questões surgem algumas dúvidas: por que os novos servidores não têm se interessado pelos dados institucionais? O processo de aculturação pode estar influenciando este quesito?

Ressalta-se que, legalmente, a CPA tem a função de avaliar e divulgar, o que difere de uma ação estratégica, a qual envolve, dentre outras, a função de execução. O baixo percentual de apropriação, denota que a instituição de ensino perde a oportunidade de utilizar esse rico levantamento de dados como uma força estratégica, não obtendo sucesso na disseminação da riqueza informacional por ela produzida.

Salienta-se que a incidência dos mecanismos isomórficos exerce uma influência ainda maior na Administração Pública, consoante aos ensinamentos de Alexandrino e Paulo (2013), na Administração pública não há uma liberdade de escolha e nem existe a vontade pessoal do servidor. Segundo os mesmos autores, na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíba, já na Administração Pública, só é permitido fazer o que está expressamente autorizado na lei.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da complexidade organizacional que cerca as instituições de ensino superior (ANDRADE, 2002), o objetivo desta pesquisa foi analisar a incidência dos mecanismos isomórficos sobre o processo de autoavaliação. Para isto, descreveu-se e analisou-se os percentuais de apropriação funcional dos servidores da instituição, acerca dos resultados do relatório publicado anualmente pela CPA no site institucional, durante os anos de 2012 a 2016.

Apesar de o objetivo do estudo ter sido analisar o percentual total dos servidores e não segmentado, quando analisados de forma individual, os percentuais docentes e técnicos administrativos educacionais são muito próximos, apresentando variações que oscilam em até 3%. Desta forma, o estudo contribui por retratar uma falta de apropriação geral dos servidores sobre a realidade institucional, o que sugere a necessidade de se realizar uma ação que vise atenuar esta realidade apontada pelo estudo.

Os resultados apontaram a incidência de mecanismos isomórficos coercitivos e miméticos na realização do processo de autoavaliação institucional. A questão coercitiva é evidente pela imposição legal existente. O mecanismo mimético explicita-se pela replicação do modelo utilizado e pela forma de divulgação dos relatórios que permaneceu inalterada durante o período estudado.

O estudo não conseguiu atestar a incidência do mecanismo isomórfico normativo no processo autoavaliativo. Não obstante, sugere-se a análise dos motivos que levaram os novos servidores a também não se interessarem pela divulgação dos relatórios, bem como se o processo de aculturação tem influenciado este desinteresse dentro da instituição.

REFERÊNCIAS

ABREU JÚNIOR, N. Sistema de avaliação da educação superior brasileira. Cad. Cedes, v. 29, n. 78, p. 257-269, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a08.pdf>. Acesso em: 28 set. 2009.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. Direito Administrativo Descomplicado. 21. ed. Rio de Janeiro: Método, 2013. 1052 p.

ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29272/a-universidade-como-organizacao-complexa> Acesso em: 27 set. 2018.

BARREYRO, G. B; ROTHEN, J. C. "SINAES" contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 27, n. 96, p. 955-977, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302006000300015&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 out, 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. [2004a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 22 ago. 2018.

BRASIL. Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. [2004b]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf. Acesso em: 05 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 07 set. 2018.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação da educação superior. Petrópolis: Vozes, 2000. 240 p.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003. 200 p.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? *Educ. Soc.*, v. 25, n. 88, p. 703-725, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302004000300004&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 28 set. 2009.

DIAS SOBRINHO, J. Educação superior, globalização e democratização: qual universidade? *Revista Brasileira de Educação*, n. 28, p. 164-173, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782005000100014. Acesso em: 26 set. 2018.

DIAS SOBRINHO, J. Qualidade, Avaliação: do SINAES a Índices. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 03, p. 817-825, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/11.pdf>. Acesso em: 26 set. 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p.147-160, abr. 1983. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2095101?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em 15 dez. 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. Chicago: Universidade de Chicago, 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p.74-89, 2005. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gaiola-ferro-revisitada-isomorfismo-institucional-razionalidade-coletiva-nos-campos-organizacionais_0.pdf. Acesso em: 21 set. 2018.

FÁVERO, P. L.; BELFIORE, P. Manual de Análise de Dados Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. São Paulo: Elsevier, 2017. 1.216 p.

FERREIRA, M. S; FREITAS, A. A. S. M. Implicações da avaliação institucional na gestão universitária: a experiência da Universidade Católica do Salvador (UCSAL). *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 22, n. 1, p. 201-221, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v22n1/1982-5765-aval-22-01-00201.pdf>. Acesso em: 26 set. 2018.

GOLDFINCH, S.; WALLIS, J. Two myths of convergence in public management reform. *Public Administration*, v. 88, n. 4, p. 1099-1115, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Shawn_Goldfinch/publication/229666318_Two_Myths_Of_Convergence_In_Public_Management_Reform/links/5b4933be0f7e9b4637d5e6c9/Two-Myths-Of-Convergence-In-Public-Management-Reform.pdf?origin=publication_detail. Acesso em 08 set. 2018.

JACOMOSSI, F. A.; CASAGRANDE, R. M.; REIS, L. G. O isomorfismo nos relatórios de sustentabilidade: uma análise das empresas brasileiras que compõem o Dow Jones Sustainability Index. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 4, n. 2, p. 49-54, 2015. Disponível em: <http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/176/pdf>. Acesso em: 22 set. 2018.

JULIATTO, C. I. A universidade em busca da excelência: um estudo sobre a qualidade da educação. 2. ed. Curitiba: Champagnat, 2005. 240 p.

JURAN, J.; M. A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992. 551 p.

KANTER, R. M. Commitment and the Internal Organization of Millennial Movements. *American Behavioral Scientist*, v. 16, n. 2, p. 219-243, nov. 1972. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000276427201600205>. Acesso em: 09 out. 2018.

LEE, J.; KIM, Y. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, v. 20, n. 4, p. 299-311, 2001. Disponível em: <http://km.tavanir.org.ir/pages/articlesen/13%294.pdf>. Acesso em: 09 set. 2018.

LEHFELD, N. A. S. *et al.* Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. *Avaliação (Campinas), Sorocaba*, v. 15, n. 1, p. 177-194, 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772010000100010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 set. 2018.

LIMA, P. D. B. Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 227 p.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 457 p.

MEYER, J. W; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2778293?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 22 set. 2018.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Desafios da educação superior. *Sociologias*, n. 17, p.14-21, jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n17/a02n17.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

NUNES, E. B. L. L. P; PEREIRA, I. C. A; PINHO, M. J. A responsabilidade social universitária e a avaliação institucional: reflexões iniciais. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 22, n. 1, p. 165-

177, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v22n1/1982-5765-aval-22-01-00165.pdf>. Acesso em: 26 set. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa. São Paulo: Elsevier, 1997. 380 p.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths. *Organization studies*, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840606066312>. Acesso em: 08 set. 2018.

QUINELLO, R. A Teoria Institucional Aplicada à Administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec Editora, 2007. 176 p.

RIBEIRO, M. L. A sustentabilidade ambiental como isomorfismo institucional: um estudo dos mecanismos de adaptação que conduzem a similaridade do setor bancário brasileiro. 2011. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2011.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/71721/40667>. Acesso em 11 set. 2018.

SCOTT, J. *Institutions and Organizations*. 4. ed. Newbury Park, Califórnia: Sage Publications, 2013. 360 p.

SGUISSARDI, V. Universidade pública estatal: entre o público e privado/mercantil. *Educação & Sociedade*, v. 26, n. 90, p. 191-222, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302005000100009&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 26 set. 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SORDI, M. R. L. de. Comissão Própria de Avaliação (CPA): similaridades e dessemelhanças no uso da estratégia na educação superior e em escolas do ensino fundamental. *Revista Avaliação*, Rio de Janeiro, v.16, n.3, nov. 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772011000300006&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 01 set. 2018.

UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND. *Monitoring and Evaluation*. [2005]. Disponível em: https://www.unicef.org/evaluation/files/ME_PPP_Manual_2005_013006.pdf. Acesso em: 05 set. 2018.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 104 p.

WARKEN, M.; LIANI, I.; KLAN, R C. Sustentabilidade ambiental: um estudo sob a perspectiva da teoria institucional. *Contabilidad y Negocios*, v. 9, n. 18, p. 99-113, 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/2816/281636188007/>. Acesso em: 22 set. 2018.

WILLIAMS, Z. *et al.* Why all the changes? An institutional theory approach to exploring the drivers of Supply Chain Security (SCS). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 39, n. 7, p. 595-618, 2009. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09600030910996279?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&mbSc=1&>. Acesso em: 22 set. 2018.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, v. 13, p. 443-464, 1987. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.so.13.080187.002303#article-denial>. Acesso em: 24 set. 2018.