

# **OS DESDOBRAMENTOS DO PROIES EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA: UMA TEORIA FUNDAMENTADA PARA O CAMPO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

**THE DEVELOPMENTS OF THE PROIES IN A UNIVERSITY: A GOROUNED  
THEORY FOR THE FIELD OF UNIVERSITY MANAGEMENT**

**Thiago Henrique Almino Francisco, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-6285-7742>

[proftf@gmail.com](mailto:proftf@gmail.com)

Universidade do Extremo Sul Catarinense | Departamento de Administração  
Criciúma | Santa Catarina | Brasil

**Paulo Cristiano de Oliveira, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-0806-1022>

[oliveirapco@hotmail.com](mailto:oliveirapco@hotmail.com)

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza | Faculdade de Tecnologia da Zona Leste  
São Paulo | São Paulo | Brasil

Recebido em 23/junho/2020

Aprovado em 09/novembro/2020

Publicado em 01/janeiro/2021

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi desenvolver uma teoria substantiva sobre os desdobramentos da regulação no contexto de uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES. Para isso, sob a ótica de Strauss e Corbin (2008), utilizou-se a estratégia metodológica da *Grounded Theory*, considerando as entrevistas e as análises documentais como técnicas de coleta de dados e os gestores do processo de adesão, como sujeitos da pesquisa. Os resultados relevaram seis elementos um conjunto de categorias, propriedades e dimensões que contribuem para explicar o fenômeno que, integradas a hipótese fundamental da teoria, contribuem para o desenho de um esquema teórico que sustentam o processo em investigação. As conclusões do estudo mostram que a adesão ao PROIES proporcionou o desenvolvimento de novas competências institucionais, traduzidas em novos processos e novos comportamentos nas pessoas, materializadas em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, consideradas, portanto, como os principais desdobramentos da regulação no contexto em estudo.

**Palavras-chave:** Gestão da Educação Superior. Avaliação Institucional. *Grounded Theory*.

## ABSTRACT

The objective of this study was to develop a substantive theory on the consequences of regulation in the context of a University that adhered to PROIES. For this, from the perspective of Strauss and Corbin (2008), we used the methodological strategy of Grounded Theory, Considering the interviews and the documentary analysis as data collection techniques and the managers of the process, as subjects of the research. The results revealed six elements and a set of categories, properties and dimensions that contribute to explain the phenomenon that, integrated with the fundamental hypothesis of the theory, contribute to the design of a theoretical scheme that underpin the investigation process. The conclusions of the study show that the PROIES provided the development of new institutional competences, translated into new processes and new behaviors in people, materialized in a set of knowledges, skills and attitudes, considered, therefore, as the main consequences of regulation in the context under study.

**Keywords:** Management of Higher Education. Institutional Evaluation. Grounded Theory.

## 1 INTRODUÇÃO

O campo da Gestão do Conhecimento Organizacional trabalha com a premissa de que a alteração nos fatores de produção, que interferem na construção das estratégias organizacionais, tornam as crises sistêmicas em função da disrupção causada nos padrões regulatórios de organizações intensivas em conhecimento. Estes argumentos ganham força e sustentação, a partir das colaborações de Davenport e Prusak (1998), Dalkir (2005), O’Shea et al. (2007) e Uriate Jr. (2008), Macedo et al. (2010), os quais enfatizam que o conhecimento é o principal ativo que gera valor para as organizações, legitimando o que foi defendido por Nonaka e Takeuchi (1995 e 1997). A partir dessas considerações, que encontram fundamento na proposta de Davenport e Prusak (1998), é possível inferir que manter uma atividade intensiva em conhecimento é fundamental para o fortalecimento da expansão, a orientação da oferta e, sobretudo, da consolidação de um modelo de negócio inovador em organizações baseadas no conhecimento.

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

Ao visitar a literatura sobre o tema, o que se vê é a tentativa de esclarecer a regulação como um fenômeno gerencial e estratégico, em esforços que tentam integrar a regulação como de fato ela é, ou seja, proveniente de uma articulação virtuosa com a avaliação institucional. De fato, é o que se percebe em Tavares, Oliveira e Seiffert (2011), Rothen (2012), Rothen e Nasciutti (2011), Hora (2013), Rangel (2012), Gonçalves (2016), na medida em que os autores promovem um diálogo entre a avaliação institucional, a regulação e a gestão universitária como elementos conectados e interdependentes. Como resultado deste movimento, surgem modelos específicos que buscam contribuir com essa discussão, tal como o que é exposto em Silva (2014), Francisco et. al. (2015) e Francisco (2017), que discutem o caso do PROIES, que é um dos objetos de estudo deste artigo.

Portanto, a problemática estabelecida a esta pesquisa é “Sob a ótica da *Grounded Theory*, qual é o desdobramento da adesão ao PROIES em uma Universidade Comunitária

Catarinense?” O objetivo geral do estudo é “Compreender, sob a ótica da *grounded theory*, o desdobramento da adesão ao PROIES em uma Universidade Comunitária Catarinense”.

## 2 ANTECEDENTES LITERAIS CONSULTADOS

É consenso entre os pesquisadores que utilizam a *Grounded Theory*, especialmente na perspectiva interpretativista, que não é necessário rever a literatura de maneira antecipada, nem mesmo revê-la de forma aprofundada. Este também é o posicionamento de Oliveira e Nakayama (2017), que defendem as condições expostas por Strauss e Corbin (2008) que destacam o fato de que é incoerente com a proposta metodológica da Teoria Fundamentada em Dados, já que é inviável conhecer os problema que podem emergir e os construtos que podem, de fato, orientar a pesquisa. Por isso, nesta seção, os conceitos centrais apresentados se relacionam com a regulação no ensino superior, com o PROIES e elementos que contribuam para conceituar as universidades, com destaque para os modelos comunitários.

O estudo de Gonçalves (2016) resgata um pouco da trajetória da regulação enquanto elemento indutor de estratégias na educação superior na medida em que apresenta um amplo panorama do processo, que é considerado um ordenamento que conduz a participação estatal nas IES, em virtude de princípios econômicos e institucionais adotados pelo Estado. Análogo a diversas percepções, tais como a de Rangel (2012), Dantas (2013), Hora (2013), Gonçalves (2016) e Francisco et. al. (2018). Os trabalhos de Verhine (2010) e Griboski e Funghetto (2013) também evidenciam a contribuição deste aspecto no movimento da gestão universitária, na medida em determinam as condições que devem ser observadas em função dos ordenamentos legais do estado e, por outro lado, evidenciam os limites da flexibilização com as quais as IES podem operar.

Outro ponto que deve ser evidenciado é o fato de que o arcabouço legal instituído pela regulação no ensino superior é bastante complexo. O quadro exposto por Francisco et.al. (2018), demonstra a necessidade de a IES acompanhar este movimento e de proporcionar investimentos e competências para que seja possível conhecer todos os desdobramentos destes ordenamentos:

Em se tratando do cenário brasileiro, é possível perceber que o ano de 2017 se configurou em um momento histórico no que se refere a regulação e avaliação institucional da educação superior no Brasil. Todos os instrumentos que regulavam a estrutura e o funcionamento da educação superior foram revogados, substituídos por um decreto e oito portarias, os quais estabeleceram os ritos processuais da regulação da educação superior no Brasil (FRANCISCO et. al. 2018, p. 8).

Outro ponto característico da regulação do ensino superior é a relação que este aspecto possui com a avaliação institucional, na medida em que os resultados da avaliação são elementos que subsidiam indicadores criados para orientar o processo avaliativo, que é desenvolvido pelo INEP. O Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos Avaliados (IGC) são elementos indutores do processo regulatório, na medida em que orientam processos de aumento de vagas, de autorizações de cursos sem as prerrogativas de visitas avaliativas e, até mesmo, as condições de autonomia em IES sem esta prerrogativa. Embora poucas pesquisas tenham se debruçado nesta relação, o trabalho proposto por Moraes (2017) foi um dos que permitiram esclarecer esta relação, na medida em que trouxe a superfície a relação entre a avaliação, a regulação e estes indicadores.

Observando estes princípios, institui-se, no ano de 2011, um programa articulado com a regulação do ensino superior que surgiu para fortalecer a expansão de IES que tinham suas condições limitadas para este aspecto. O texto proposto por Francisco (2017) destaca que, pela competitividade no segmento da educação superior que se desencadeou pelas vias da Lei de Diretrizes e Bases publicada em 1996, surgem impactos que influenciaram parte das finalidades das instituições de ensino superior. Com o surgimento de diversos modelos institucionais na educação superior, principalmente as faculdades isoladas com finalidades lucrativas, é salutar que se constituíssem políticas públicas que para posicionar os modelos com distintas finalidades, ideologias, funções e, até mesmo, com problemas de ordem operacional.

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

Nesse sentido, o Programa se estabeleceu como referência no contexto da educação superior brasileira, já que deu a oportunidade para que algumas instituições, em grave situação econômica e financeira, recuperem suas atividades e continuem cumprindo seu papel social. Em função da complexidade que envolve a temática e de sua condição recente no

contexto da educação superior brasileira, o programa tem sido pouco explorado pela literatura desde o seu surgimento. Até o momento, a exemplo do trabalho de Silva (2014), Francisco et al. (2015) e Francisco (2017), pouco se viu em relação ao estudo dessa temática, o que talvez possa estar relacionado com o início do movimento que busca compreender o programa e seus impactos. Sob essa ótica, é salutar que se trate também dos conceitos relacionados com a “Universidade”, sobretudo no estágio atual em que este modelo institucional se encontra. O *Horizon Report 2018 Higher Education Edition* (Becker et. al. 2017), apresenta um conjunto de tendências que devem atingir estas instituições em um período de curto, médio e longo prazo. O curioso é que em todos os estratos propostos pelo documento, o que se percebe é uma forte interferência da tecnologia em todos os processos acadêmicos e administrativos destas entidades. Isso requer uma modelagem institucional capaz de fomentar novas competências, que podem orientar os gestores destes espaços pelo caminho que deve ser percorrido em virtude do futuro que se avizinha.

Em especial, no caso brasileiro, a complexidade dos distintos modelos institucionais que se criaram a partir dos desdobramentos constitucionais, proporcionaram a flexibilização acadêmica e administrativa que originou a constituição de Universidades, Centros Universitários e Faculdades Isoladas, todas elas articuladas com suas respectivas categorias administrativas e organizações acadêmicas. No que se refere ao modelo “Universitário”, a Lei No. 12.881, de 12 de novembro de 2013, estabeleceu os ritos para que uma Universidade pudesse ser reconhecida como “Comunitária”. Entre as principais características, estas entidades não podem distribuir parcelas de seu patrimônio e aplicar integralmente seus dividendos na manutenção dos objetivos previstos em seu PDI, mantendo também a escrituração das receitas e despesas registradas e devidamente publicizadas. Além disso, devem se esmerar no desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, esta última considerando o viés de sua comunidade e os problemas socioeconômicos encontrados em sua região.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em se tratando de pesquisas que se utilizam da *Grounded Theory*, é válido ressaltar que a esta estratégia metodológica tem uma característica multiparadigmática, que é esclarecida na obra de Strauss e Corbin (2008) e nas contribuições de Dey (2010); que faz uma análise pormenorizada das pesquisas que foram conduzidas sob distintos paradigmas. O

posicionamento paradigmático aqui defendido é o interpretativista, seguindo a linha proposta por Oliveira (2016), que se apropriou das diretrizes estabelecidas em Creswell (2003), Denzin e Lincon (2005) e de Strauss e Corbin (2008). Por isso, esta pesquisa pode ser classificada como sendo um estudo qualitativo e que se desenvolve sob a ótica interpretativa que é percebida na visão “Straussiana” da “GT”. A justificativa por essa escolha se dá pelo fato das influências do grupo de pesquisa em que este estudo se encontra vinculado e, de forma mais intensa, das orientações propostas pelo trabalho de Oliveira (2016) e Oliveira e Nakayama (2017) que também é parte da mesma equipe de pesquisa.

Como resultado disso, ainda defendendo o que prevê Strauss e Corbin (2008), é possível conhecer e classificar o processo social em estudo, por meio da compreensão das condições causais e interativas do fenômeno, o que também requer uma “certa prática” e sensibilidade do pesquisador. Para tanto, utilizou-se um roteiro adaptado de Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), Strauss e Corbin (2008), Tarozzi (2011) e Oliveira (2016), que foi o trabalho inspirador desta pesquisa. A modelagem proposta contempla as fases necessárias à construção de uma teoria substantiva, em que se destacam:

- A identificação de uma área de investigação, que neste caso é a regulação no ensino superior;
- A definição de uma pergunta de pesquisa, explicitada na introdução deste trabalho;
- A decisão sobre os métodos e instrumentos, suportados pelo viés paradigmático escolhido pelo pesquisador;
- Os processos de codificação e elaboração de memorandos, que ocorreram de forma quase que concomitante;
- A amostragem teórica, que permitiu o enquadramento dos atores pesquisados e proporcionou a saturação teórica, que é o limite que deve ser buscado pelo pesquisador que se envolve com a “GT”;
- A elaboração do manuscrito, com a redação dos resultados;
- A avaliação da teoria, que apresenta as condições necessárias para a replicação da pesquisa em outros contextos;

Para estruturá-la, a pesquisa contou com a participação dos gestores do processo de adesão ao PROIES, que ocorreu no âmbito da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Os entrevistados foram escolhidos pela sua relação com o processo e em função da

relevância de seus papéis operacional, estratégico e social no cenário da adesão. Com o consentimento de todos devidamente registrado, é válido salientar que o movimento proposto pelos dados, numa interação dinâmica que ocorre no campo de pesquisa, foi intenso e proporcionou a oportunidade de atingir a saturação teórica, permitindo, ao final, que cinco entrevistados fossem consultados em três rodadas de entrevistas, consolidadas em um esquema teórico pelo suporte operacional da ferramenta ATLAS.ti.

## **4 RESULTADOS**

Nesta seção, a intenção é apresentar a percepção dos gestores do processo de adesão ao PROIES, considerando os fatores intervenientes e papel de cada um ao longo da condução deste movimento. Além disso, espera-se também apresentar o esquema teórico proposto, bem como os elementos que indicam as ações e interações do processo central da teoria substantiva proposta.

### **4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

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

Por isso, cinco gestores compuseram a amostra entrevistada, e que se caracterizam da seguinte forma:

- Gestor A: O Gestor A foi o idealizador do processo de adesão, já que, na condição de Gestor da Universidade desde o início dos anos 2000;
- Gestora B: A Gestora B, em conjunto com os demais participantes da pesquisa, também trabalhou na gestão institucional e se envolveu ativamente no processo de adesão ao PROIES. Atuando como Pró-Reitora de Graduação, ela foi presidente de uma comissão que se reuniu para estudar o movimento do PROIES;
- Gestor C: O Gestor C foi o responsável pelo Parecer N° 13/2011, da Procuradoria Jurídica da UNESC, que contribuiu para a criação do programa;

- Gestora D: Com 13 anos de experiência em processos de avaliação institucional, ela acompanhou as principais alterações do sistema de avaliação que ocorreram a partir da proposta do SINAES, em 2004. Como uma das responsáveis pelas operações do processo de adesão, ela também fez parte de uma comissão presidida pela Gestora B, devido ao seu trânsito com as questões operacionais do processo de adesão;
- Gestora E: A Gestora E também atuou como uma das responsáveis pelas questões operacionais da adesão ao PROIES. Devido a sua intensa atividade no setor de Regulação da Universidade

Foi possível identificar que as atividades de cada gestor estavam distribuídas de forma alinhada com o gestor A, devido ao posicionamento deste agente no processo de adesão. O que fez com que o movimento para a adesão ocorresse sem conflitos exacerbados, de forma harmônica e baseado na aprendizagem compartilhada, na gestão democrática, no envolvimento comprometido, na contribuição de interdisciplinaridade e na experiência dos envolvidos com a avaliação institucional, tendo-a como elemento transversal e norteador da adesão. Sob a ótica destes termos, os dados ainda mostram que a avaliação institucional representa um elemento que está consolidado na trajetória de desenvolvimento da UNESC, em que os destaques que se fazem são os seguintes:

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

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

- Articulação com a avaliação institucional, pelo fato da maior aproximação da gestão com a avaliação e a regulação;

- Profissionalização da Gestão, pelo fato de proporcionar maior transparência e racionalidade para a gestão;
- Reconfiguração das atividades dos coordenadores de curso, orientando um aprendizado sobre a articulação destes documentos com os instrumentos de avaliação, compreendendo-os como indutores da qualidade;
- Sensibilização, devido à importância da regulação e de sua compreensão como um elemento indutor da qualidade das ações institucionais;
- Integração entre os setores da instituição, pelo fato de que as ações e as decisões devem ser alinhadas ao projeto institucional da Universidade;
- Desenvolvimento de novas competências institucionais, já que a adesão qualificou os responsáveis pelas principais operações da Universidade;
- Padronização de processos, com o objetivo de consolidar um modelo de relatório gerencial de curso e instituição;
- Maior articulação com os órgãos externos e as instituições parceiras, devido à ausência de informações sistematizadas ofertadas pelos órgãos reguladores da educação superior;
- Fortalecimento das interações entre o planejamento, o setor jurídico e o setor de avaliação: que orientaria o futuro de uma Universidade que estava em um programa de recuperação de sua capacidade de expansão;
- Restrição de autonomia, já que a Universidade perderia sua autonomia, devendo se reportar ao MEC em qualquer ato regulatório, em troca de possibilidade de participar de um programa que, na visão de um dos gestores, poderia ser a “salvação da universidade”.

Dessa forma, por meio das impressões dos gestores e dos destaques apontados ao longo das seções foi possível identificar alguns significados que emergiram das entrevistas. Buscou-se, a partir destes dados, construir um relato fidedigno a partir das expressões dos gestores, de modo que os destaques possam demonstrar o empirismo que orienta os desdobramentos da regulação em um contexto de adesão ao PROIES.

#### 4.2 FATORES MAIS RELEVANTES

Neste espaço é onde se descrevem as considerações relativas ao segundo objetivo específico do estudo, que busca analisar os fatores que atuam na regulação e que a tornaram elemento norteador da gestão da UNESC, após a adesão ao PROIES. Emergem, portanto, categorias, propriedades e dimensões a partir dos dados e estes se constituem em conceitos

que refletem fenômenos que ocorreram no contexto da pesquisa. Desse modo, as categorias emergem como conceitos que podem explicar e prever os fatores relacionados com a regulação no contexto da Universidade e que contribuíram para o desenvolvimento do processo de adesão ao PROIES. Os elementos a seguir, ajudam a explicar as causas e consequências das ações relacionadas com a adesão, relevando um conjunto de propriedades e dimensões, cujas categorias são identificadas em destaque a seguir.

A categoria inicial que estabelece a proposição da teoria é a “Articulação com o SINAES”. Por meio daquilo surgiu nos dados, é possível identificar uma série de processos que passaram a ser desenvolvidos, a partir da adesão ao PROIES, que marcavam o alinhamento com o sistema de avaliação institucional brasileiro. Nesse sentido, os esforços se voltaram para compreender as causas e a intensidade desse alinhamento, além dos responsáveis pelo envolvimento com o sistema. Nesta categoria são observadas três propriedades, assim caracterizadas: **envolvimento dos coordenadores, envolvimento dos gestores e envolvimento das equipes de apoio**. Nesta categoria, é possível identificar que suas dimensões variam de acordo com o nível de intensidade (+intensa ou – intensa) e sustentam a adesão ao PROIES no contexto da UNESC

Nesta segunda categoria que constitui a teoria, conceituada como “Profissionalização da Gestão”, é possível identificar um movimento que proporciona influência nas atividades de toda a instituição em função do impacto de princípios que orientam a gestão acadêmica e administrativa da Universidade. Em se tratando dos fatores que influenciam a regulação no contexto da instituição, que aderiu ao PROIES, a “Profissionalização da Gestão” é um elemento que direciona a compreensão de causas e consequências relacionadas à avaliação institucional. Dessa forma, duas propriedades são percebidas nessa categoria, em conjunto com suas variações dimensionais. São elas a “**Transparência**” e a “**Racionalidade**”, cuja variação ocorre em grau de tamanho (maior ou menor).

A partir da orientação dos dados, surge a terceira categoria que constitui a teoria, denominada de “Compreendendo os Projetos Institucionais e Indicadores de Qualidade”. Há que se ressaltar o fato desta compreensão se configurar em uma atividade contínua e, portanto, algo que deve constantemente estar aderente com a atividade do gestor. Dessa forma, os dados trouxeram elementos que permitem compreender as formas pelas quais essa gestão ocorre, o que permitiu estabelecer três propriedades para essa categoria, assim caracterizadas:

**Gestão do PDI, Gestão dos PPCs e Gestão dos Indicadores de Qualidade.** Neste caso, a variação dimensional ocorre em nível de adequação (adequada ou não adequada).

A próxima categoria constitutiva da teoria é a “Integração com os setores da instituição”, considerada também como um dos fatores que interferem na regulação em um contexto de adesão ao PROIES. Por meio do que emergiu com os dados, é possível perceber que essa integração proporciona uma unidade entre toda a instituição, articulando todos os responsáveis pela condução das atividades da Universidade no percurso adequado e alinhado com o PDI. Nesse sentido, as propriedades que se apresentam são **“Pró-Reitorias”**, **“Unidades acadêmicas”** e **“Setores-chave de apoio”**, considerando a variação dimensional em nível de coerência (Maior Coerência ou Menor Coerência)

Tendo como base o objetivo específico que trata da identificação dos fatores que atuam na regulação e a tornam elemento norteador da gestão da UNESC, a análise dos dados apresentam a quinta categoria que constitui a teoria, e que foi denominada de “Articulação com os órgãos externos”. Em um contexto de adesão ao PROIES, é possível identificar que essa categoria materializa aspectos que promovem a base para a adesão e o entendimento dos fluxos necessários ao processo regulatório, especialmente quando se identifica que são os órgãos externos os principais agentes que podem promover as orientações específicas para contribuir com a gestão institucional. Nesse sentido, a análise foi direcionada para que se pudesse compreender as condições causais e os modos pelos quais essa relação se constituiu, revelando as propriedades **“Com o MEC e suas secretarias”**, **“Com o INEP e suas diretorias”**, **Com o “CEE/SC”**, e **“Com os órgãos de classe da educação superior”**. Nesta categoria, o que se percebe é o direcionamento para a maneira como as relações podem contribuir ou prejudicar o processo de regulação que advém do PROIES, já que é a partir dos órgãos externos que podem surgir elementos que permitem o entendimento coerente de todo o fluxo que envolve a avaliação institucional e, por consequência, a regulação como um elemento norteador da gestão da Universidade, e a sua variação dimensional é em nível de atividade (ativa ou passiva).

A partir do que se identifica nas entrevistas, o Desenvolvimento de Novas Competências se mostrou adequada como a categoria central desta proposta de teoria substantiva, já que sustenta as demais categorias e propriedades até aqui previstas, orientando as respectivas variações dimensionais encontradas em cada uma delas. Mesmo que os fatores que influenciam a regulação no contexto em estudo, neste caso a UNESC, possuam uma

conotação somativa, não é possível desassociar o desenvolvimento de novas competências institucionais pelo fato do processo de regulação gerar um aprendizado no contexto institucional.

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

#### 4.3 ESQUEMA TEÓRICO

Após o desenvolvimento das categorias, com suas respectivas propriedades e variações dimensionais, aqui busca-se elucidar o terceiro objetivo específico desta pesquisa, de modo que seja apresentado o esquema teórico proposto, seguindo as diretrizes de Strauss e Corbin (2008), que indicam a necessidade de uma associação conceitual para a construção da teoria. Portanto, o que se apresenta como hipótese fundamental da teoria destaca que:

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

A partir do que surgiu dos dados, a hipótese se formula sob a ótica delimitada por Strauss e Corbin (2008), que sustenta o fato de que a dinâmica de evolução dos dados permite descortinar as condições causais da interação proposta pelo esquema. Ainda seguindo a linha proposta pelos autores, o esquema teórico contribui para classificar e organizar as ideias que emergem, permitindo que o pesquisador possa assumir sua posição perante o que é apresentado pelos dados. Dessa forma torna-se possível reunir os dados emergentes e integrá-los em processos que promovem o entendimento das condições, das ações, das interações e das consequências. Por meio do que indicam os autores, é pela hipótese fundamental que é possível capturar a natureza dos fatos e mergulhar no estudo do processo, de modo que as

condições emergentes expliquem os acontecimentos e movimentos que ocorrem em um determinado ambiente ocupado por um grupo de pessoas. Nesse sentido, emergem proposições que contribuem para a organização do esquema teórico, em torno da categoria central. O Quadro 01, apresenta o conjunto de categorias, propriedades e dimensões que dão origem ao movimento exposto na hipótese fundamental da teoria:

**Quadro 01** Categorias, propriedades e dimensões da teoria

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A primeira proposição relacional, indica que quando o envolvimento dos gestores é muito intenso, com o envolvimento dos coordenadores de curso muito intenso e com envolvimento das equipes de apoio muito intenso, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo. Nesse sentido, a proposição alinha-se à seguinte premissa: **“O desenvolvimento de novas competências a partir da adesão ao PROIES pode influenciar e ser influenciado pela Articulação com o SINAES”**. Pela análise, surgem possíveis estruturas dessa configuração cujas variações dimensionais são estabelecidas em “Muito Intensa” e “Pouco Intensa”.

A segunda proposição que se apresenta é representada da seguinte forma: **“O desenvolvimento de novas competências, a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar e ser influenciado pela profissionalização da gestão”**. Pelo exposto, percebe-se que quando há maior transparência e racionalidade, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo.

Após as considerações das primeiras proposições, surge a terceira proposição relacional que destaca a associação da orientação para projetos institucionais com o desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES, orientada pela variação dimensional que será caracterizada a seguir. A proposição é representada da seguinte forma: **O desenvolvimento de novas competências, a partir da adesão ao PROIES, pode influenciar e ser influenciado pela orientação para projetos institucionais**. Ela se confirma na medida em que a gestão do PDI é adequada, quando a gestão do PPC é adequada e quando a gestão dos indicadores de qualidade é adequada, o desenvolvimento de novas competências institucionais é proativo e o desenvolvimento de novas competências técnicas é proativo.

A quarta proposição relacional indica que existem associações por meio da integração entre os setores da instituição e o desenvolvimento de novas competências a partir do PROIES, cujas variações dimensionais envolvem a flexibilidade desta integração. Tal proposição é representada da seguinte forma: **“O desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Integração com os setores da instituição”**. Ela indica que quando a integração entre as Pró-Reitorias é flexível, a integração entre as unidades acadêmicas é flexível e a integração entre os setores-chave de apoio é flexível, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo.

A quinta proposição relacional indica que podem existir relações entre a articulação com os órgãos externos à universidade e o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES. Suas variações dimensionais estão estabelecidas em “muito dinâmica” e “pouco dinâmica”, considerando os movimentos que podem ocorrer em torno destes agentes. A proposição é materializada na seguinte sentença: **“O desenvolvimento de novas competências pode influenciar e ser influenciado pela Articulação com os órgãos externos”**. Ela indica que quando a articulação com o MEC (e suas secretarias), com o INEP (e suas diretorias), com o CEE/SC e com os órgãos de classe da educação superior é muito dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas, a partir do PROIES, é proativo.

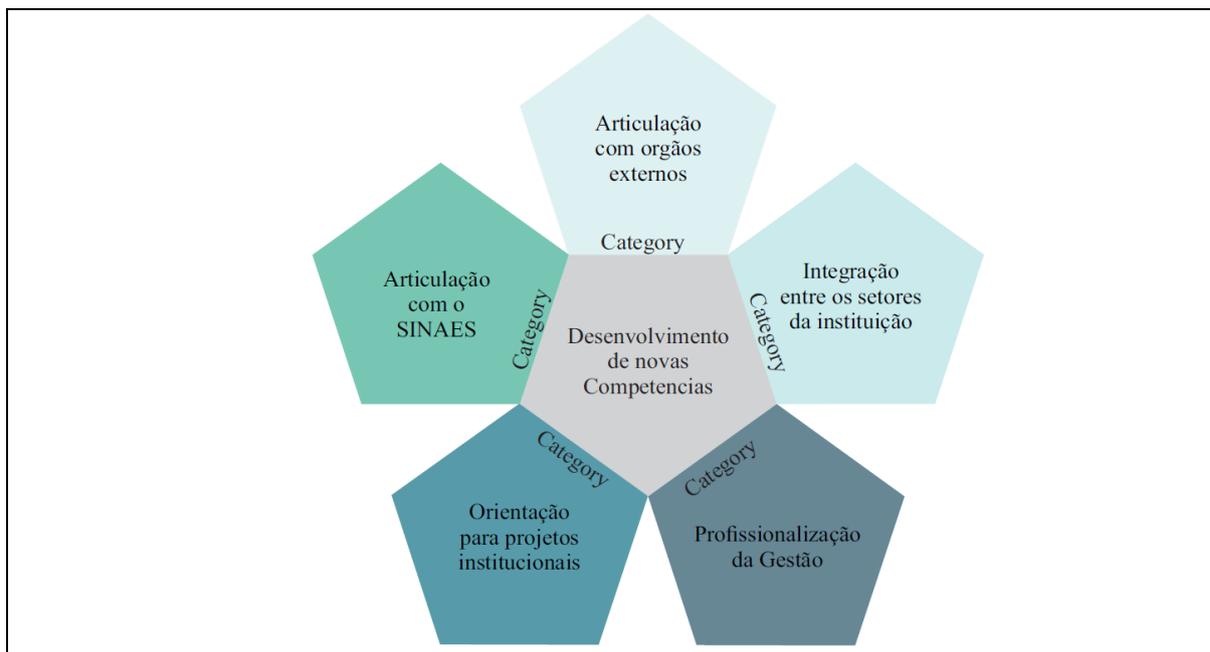
Pela aderência entre as proposições relacionais, torna-se possível estabelecer uma perspectiva em que a teoria possa ser aplicada, de modo que os desdobramentos da regulação em uma Universidade que aderiu ao PROIES possam ser compreendidos, considerando a hipótese fundamental que foi proposta. Nesse sentido, a perspectiva que se apresenta caracteriza a conjuntura real em que a teoria encontra sustentação, fortalecendo suas relações e permitindo que o contexto do estudo possa ser plenamente compreendido. A perspectiva pode ser estabelecida da seguinte forma:

Quando o envolvimento dos gestores institucionais, coordenadores de curso e equipes de apoio é muito intenso, quando há maior transparência e racionalidade, quando a gestão do PDI, dos PPCs e dos indicadores de qualidade é adequada, quando a integração entre as Pró-Reitorias, as Unidades Acadêmicas e os Setores-Chave de apoio é flexível e quando a articulação com o MEC (e suas secretarias) e com o INEP (e suas diretorias) é muito dinâmica, o desenvolvimento de novas competências institucionais e técnicas é proativo.

Pela relação das proposições, é possível identificar a convergências que permitem avançar na construção da teoria sobre os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária que aderiu ao PROIES, tendo como base a visão de Strauss e Corbin (2008). Eles indicam a necessidade de se conhecer as condições pelas quais há a variação dimensional em cada proposição relacional para que seja possível compreender o movimento do esquema teórico proposto. Nesse sentido, a conexão entre as cinco categorias foi estabelecida pelas cinco proposições estabelecidas, de maneira a permitir a validação do arcabouço relacional proposto a partir dos dados.

A perspectiva deste cenário, materializa-se na figura 01.

**Figura 01** Visão da hipótese fundamental da teoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Pelo que se vê, as conexões entre as categorias foram explicitadas por meio das cinco proposições, de modo que se torna possível compreender o arcabouço relacional que sustenta a categoria central da teoria, devidamente validada pelos gestores e pelos dados, de forma empírica.

#### 4.4 MECANISMOS DE AÇÃO E INTERAÇÃO

Sob a ótica de Strauss e Corbin (2008), é possível identificar que essa descrição é um caminho natural da teoria, devido ao movimento das proposições relacionais no contexto de estudo. Ela reflete a lente do pesquisador a partir das interações que ocorreram ao longo da “emergência” dos dados, considerando a dinâmica do campo em que a investigação ocorreu, materializando condições que demonstram a capacidade de resposta dos grupos envolvidos no processo social em estudo. Nesse sentido, os autores ainda destacam que o processo central apresenta as estratégias e rotinas, os formatos, os ritmos e os compassos que apresentam as mudanças condicionais e as interações que criam um novo contexto, neste caso motivado pela adesão ao PROIES.

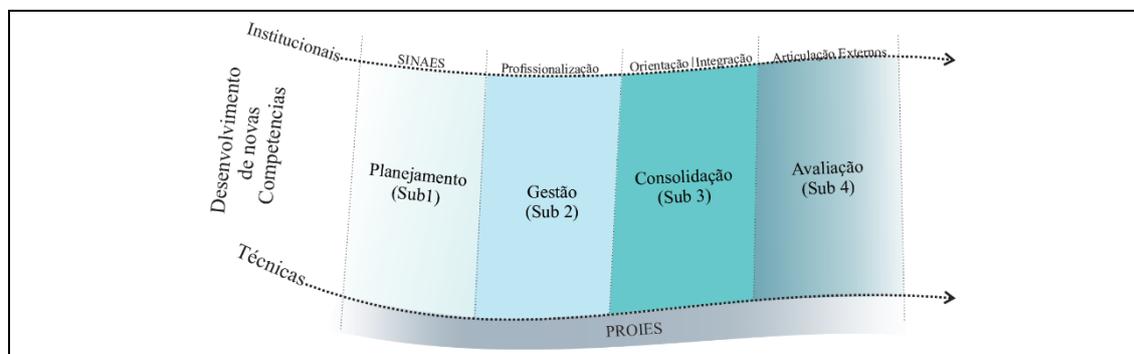
Ao considerar a contribuição dos gestores do processo a respeito do Desenvolvimento de Novas Competências, é possível compreendê-lo a partir de elementos destacados pelos entrevistados, tais como: “Naquela época a gente acabou reorganizando”; “pessoas cada vez

mais se apropriarem dos indicadores dos instrumentos, no sentido de buscar responder eles, demandar e ver o que eles demandavam”; “elemento que permitiu com que a Universidade pudesse aprender novamente, reaver seus fluxos e consolidar processos que estavam sendo bem desenvolvidos”; “compreender o processo de avaliação do PROIES como um todo, compreender as exigências postas pelo programa”; “lidar com processos que tem que ser sistematizado de uma outra forma, encaminhado de uma outra forma, as formas de adequação de ajustes, de melhorias, o que acaba levando para a formação de novas competências em todos os setores que se envolvem nesse processo”; “e todo mundo ficou mais comprometido e aumentou a responsabilidade das pessoas. Esse é o ponto chave”.

De acordo com essas contribuições, é possível identificar que a “reorganização” e/ou a “renovação” de atividades (processos) e de comportamentos são elementos enfatizados em relação ao que é exposto na categoria central. Esse movimento ocorre pelo subsídio dos subprocessos (condições causais) que são identificados em cada um dos movimentos estabelecidos (*sub1/sub2/sub3/sub4*), caracterizados em quatro movimentos (fases), que ocorreram a partir do processo de adesão ao PROIES pela UNESCO.

Este elemento pode ser representado pela figura 02.

**Figura 02** Dinâmica da ação e interação



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

- Na fase 1 (*sub1*), respectiva ao **Planejamento**, é onde ocorre um movimento de articulação com o SINAES como forma de “preparar” a Universidade para os desafios estabelecidos pelo PROIES, determinando a reorganização (técnica e processual) das equipes para o enfrentamento destes desafios. É onde seis competências relacionadas a processos e a comportamentos se desenvolvem, que sustentam o movimento inicial da adesão;
- Na fase 2 (*sub2*) é onde ocorre a **Gestão** do processo de adesão, requerendo comportamentos e compromissos com processos de racionalidade e transparência na gestão, fortalecendo a identidade assumida pela Universidade

desde sua concepção. Surgem seis competências que suportam a gestão e fortalecem os princípios administrativos e estratégicos assumidos pela Universidade ao longo de sua “passagem” pelo PROIES;

- Na fase 3 (*sub3*) é onde movimentos de gestão articulados. Na **Consolidação**, devido aos princípios de gestão estabelecidos a partir da adesão ao PROIES, onde as **orientações para a qualidade na gestão acadêmica** e a **integração entre os setores da instituição** sustentam as ações que vão posicionar a Universidade em um contexto complexo e competitivo, marcado pela regulação, proveniente das entidades federais, como um norteador de suas estratégias. É onde surgem duas competências que se articulam com os movimentos anteriores e se integram a processos que permitem a construção de critérios para a próxima fase;
- Na fase 4 (*sub4*) é onde ocorre a **Avaliação** da adesão, orientada por um forte movimento de articulação com entidades externas vinculadas à avaliação e à regulação da educação superior. Por meio dessa relação surgem contatos que orientam, inclusive, a “saída” da Universidade do programa e, por consequência, a retomada de sua autonomia. Surgem daí três competências que conduzem, em articulação com as demais, o movimento aqui caracterizado.

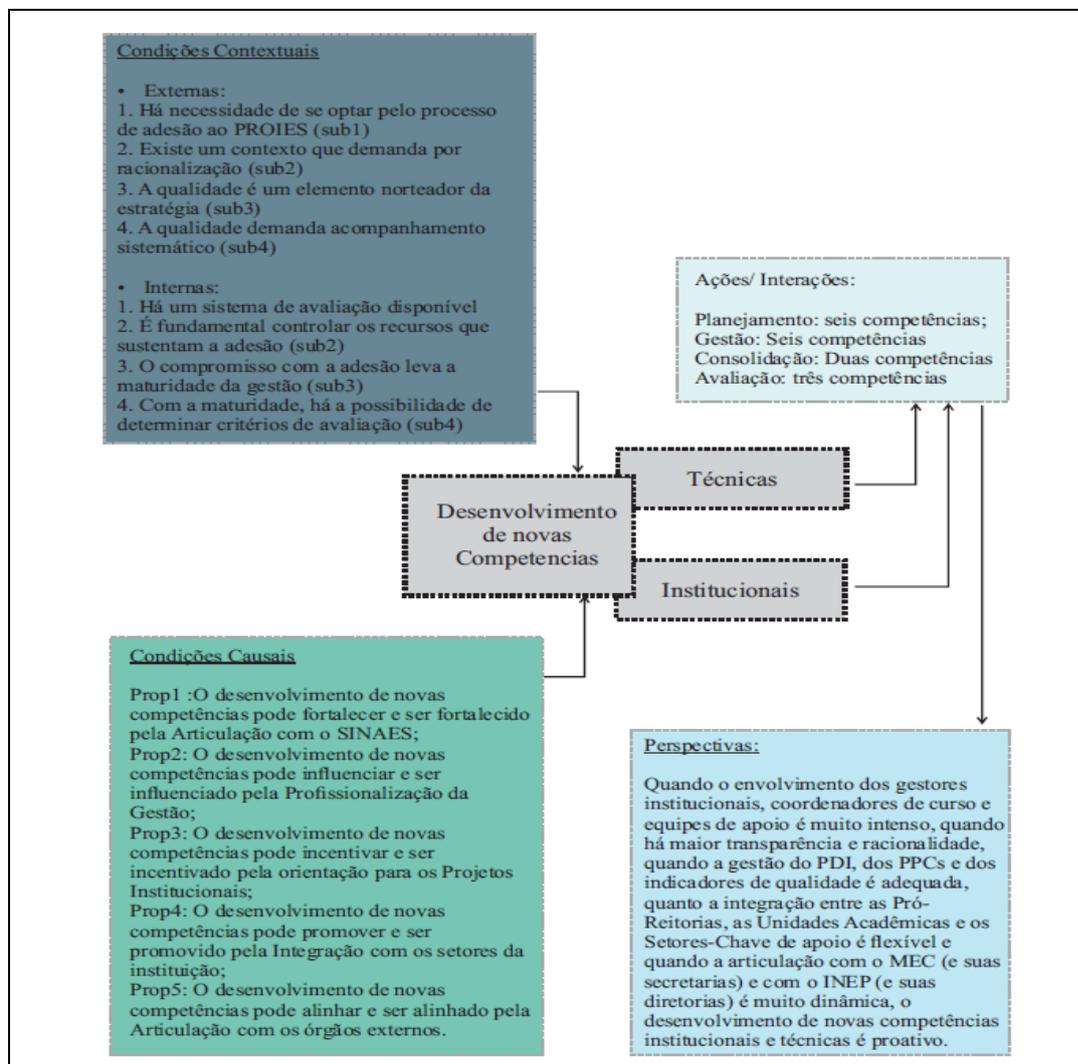
Pelo exposto, sob a ótica do movimento do processo central da teoria, caracterizado aqui em quatro fases (com quatro subprocessos), é possível identificar a convergência da categoria central em torno das categorias e propriedades estabelecidas a partir dos dados, que dialogam de maneira virtuosa e integrada. É possível, portanto, afirmar que a adesão ao PROIES foi determinante para o desenvolvimento de um conjunto de processos e de comportamentos que, de maneira consonante, orientaram o percurso da UNESCO ao longo de um programa complexo e fortemente integrado com a regulação.

#### 4.5 SUMARIZANDO OS COMPONENTES DA TEORIA SUBSTANTIVA

Sob a orientação da Figura 03, que apresenta os componentes básicos da teoria aqui explanada, esta seção traz uma visão geral sistematizada dos elementos que se movimentam em torno da teoria, tendo a categoria central como sendo o “Desenvolvimento de novas competências”, a partir dos eventos já caracterizados. O que ali é exposto é resultado da integração das condições estabelecidas nas propriedades e dimensões, em um movimento articulado com todas as proposições relacionais identificadas. Desse modo, o paradigma exposto nesta tese contribui para proporcionar uma imagem do movimento e das relações entre as categorias, em articulação com os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária Catarinense que aderiu ao PROIES, considerando a visão dos

gestores deste processo, sustentando a problemática exposta nesta tese. Ela apresenta uma visão dos componentes sumarizados:

**Figura 03** Dinâmica da Ação e interação (Componentes sumarizados)



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

É válido ressaltar que este capítulo trouxe as atividades desenvolvidas pelos gestores, as maneiras pelas quais o PROIES foi discutido, debatido e gerenciado no âmbito da Universidade e as interações que proporcionaram o desenvolvimento de novas competências na UNESCO, por meio de 21 ações que movimentaram cada subprocesso destacado na Figura 02 e a partir do desenvolvimento de 17 competências, que se estabeleceram no âmbito dos processos e do comportamento das pessoas. Em conjunto com as categorias, propriedades e dimensões, o esquema teórico apresentou a integração entre as categorias e representou os desdobramentos da regulação no contexto do estudo, compreendido como a categoria central,

com seus respectivos mecanismos de ação/interação destacados, permitindo que ocorra o retorno à literatura como forma de concluir a apresentação dos resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou os desdobramentos da regulação em uma Universidade Comunitária que aderiu ao PROIES. Como resultado, sob a luz da *Grounded Theory*, a investigação apresentou as categorias, as propriedades e as dimensões, organizadas sob a categoria central, que se constituem como os “desdobramentos” que estão fundamentados nos dados.

No que tange as implicações dos resultados da pesquisa, é elementar salientar que eles vão além dos tradicionais que se apresentam nos estudos sobre a regulação da educação superior, já que eles apresentam uma relação dialógica entre as condições estratégicas e operacionais da regulação, percebidas sob uma lente interdisciplinar que traz um impacto nas decisões de desenvolvimento institucional da Universidade. Assim sendo, o estudo apresenta conclusões que são integradas em torno de eixos que permitem entender a relevância da regulação para a gestão de instituições de educação superior, independentemente de suas configurações (públicas ou privadas / universidades, centros universitários ou faculdades).

Na pesquisa, essa indicação surge na medida em que os resultados demonstraram subprocessos que são capazes de orientar este tipo de ação, entretanto é necessário analisar o momento de cada instituição e o ambiente para que seja possível obter êxito neste aspecto.

A segunda contribuição é no âmbito do desenvolvimento de novas competências a partir da regulação, que foi um princípio que permeou este estudo após as definições da categoria central e de suas propriedades, visto que esse aspecto pode ser entendido como uma condição para a perenidade dos diversos modelos institucionais. Nas formas identificadas no estudo, o desenvolvimento de novas competências ocorre na medida em que a UNESCO se torna capaz de dialogar com um contexto fortemente regulado, que tem sua abrangência ainda maior na medida em que PROIES e SINAES se articulam. Mesmo estabelecida no SINAES há mais de 10 anos como um dos princípios da avaliação institucional no Brasil, os gestores ainda carecem de informações sobre a temática da regulação e, muitas vezes, sobre os desafios de sua operacionalização articulada com a estratégia. Dessa maneira, a contribuição de pesquisa permite orientar os distintos modelos institucionais nesta compreensão, tendo nas categorias e propriedades aqui propostas como indicativos do desempenho da instituição no

âmbito da regulação e como base para capacitações de gestores que atuam diretamente orientados por este aspecto.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo.; CUNHA, Cristiano. Operacionalizando o método da grounded theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/TI. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003.
- BECKER, S. Adams et al. **NMC horizon report: 2017 higher education edition**. The New Media Consortium, 2017.
- BRASIL, **Lei nº 12.688, de 18 de julho de 2012**. Autoriza a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) a adquirir o controle acionário da Celg Distribuição S.A. (Celg D); institui o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (Proies); altera as Leis nos 3.890-A, de 25 de abril de 1961, 9.718, de 27 de novembro de 1998, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.887, de 18 de junho de 2004, 10.833, de 29 de dezembro de 2003, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 11.128, de 28 de junho de 2005, 11.651, de 7 de abril de 2008, 12.024, de 27 de agosto de 2009, 12.101, de 27 de novembro de 2009, 12.429, de 20 de junho de 2011, 12.462, de 4 de agosto de 2011, e 12.546, de 14 de dezembro de 2011; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112688.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112688.htm). Acesso em: 02/04/2015.
- BRASIL. **Decreto Nº 5.773 de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm). 2006.
- BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). 1996.
- CRESWELL, J. W. C. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. London: Sage, 2003.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **The sage handbook of qualitative research**. London: Sage, 2005.

DEY, Ian. **Grounding grounded theory: guidelines for qualitative inquiry**. San Diego, USA: Academic Press, 1999.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Análise das ações que confirmam a relação entre IGC e o PDI: Um estudo em Faculdades Isoladas no sul de Santa Catarina**. Dissertação 186 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **O desdobramento do PROIES em uma Universidade Comunitária: uma teoria fundamentada na Grounded Theory**. Tese 399 fls. Programa de Pós-Graduação (Doutorado) em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2017.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keiko; SOUZA, Izabel Regina de; COLOMBO, Tiago Comin. O PROIES como um instrumento de colaboração: por onde compreender os desafios? **ANAIS**. Simpósio Avaliação da Educação Superior. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; VEFAGO, Yuri Borba; FERREIRA, Eliane Duarte. Inovar ou morrer? Uma reflexão sobre a influência da educação a distância em cursos presenciais na formação em Administração. **Anais**. 29º Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. São Paulo. 2018.

GONÇALVES, Lukelly Fernanda Amaral. **A autoavaliação na Universidade de Brasília: entre a proposta do SINAES e o sinais da prática**. Dissertação. 248 fls. Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Brasília. 2016.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; FUNGHETTO, Suzana Schwertz. SINAES e a qualidade da educação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 49-63, jan./jun. 2013.

HORA, Paola Matos da. **Sentidos e significados do Índice Geral de Cursos na regulação da qualidade da educação superior**. Dissertação 242 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Brasília. 2013.

MORAES, Mario César Barreto. **503 dúvidas para você tirar sobre a educação superior no Brasil**. Florianópolis. Nanquim. 2018.

MORHY, Lauro (Org.). **Universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge Creating Company**. Oxford University Press, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Paulo Cristiano. **Teoria substantiva dos fatores que influenciam a utilização do AVA na gestão da educação a distância em uma Universidade Pública**. 398 fls. (Tese).

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2016.

OLIVEIRA, Paulo Cristiano; KANAYAMA, Marina Keiko. Substantive theory of Learning management system (LMS): The e-learning management experience in a brazilian public university. 14h International conference on information systems & technology management – Contecsi 2017.

O'SHEA, R. P.; ALLEN, T. J.; MORSE, K. P.; O'GORMAN, C.; ROCHE, F. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: The Massachusetts Institute of Technology experience. **R & D Management**, v. 37, n. 1, p. 1-16, 2007.

RANGEL, Susana Salun. **Educação superior: o papel da união e a garantia de qualidade do ensino**. Tese (413 fls). Programa de Pós-Graduação (Doutorado) em Direito da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo. 2012.

ROTHEN, José Carlos. SINAES: Avaliação e regulação – Uma conta que não fecha. **ABMES Cadernos 40**. Brasília. 2012.

ROTHEN, José Carlos; NASCIUTTI, Fernanda. A educação superior em prova: o perfil da educação superior apresentado pelos resultados do ENADE 2005 e 2006. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 11, n. 32, p. 187-206, jan./abr. 2011.

SILVA, Renata Maldonado da. A implementação do PROIES no Brasil: novas regulações ou velhas práticas. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v.20, n.42, p. 461-478, mai./ago.2014.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAROZZI, Maximiliano. **O que é a grounded theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados**. Petrópolis: Vozes, 2011.

TAVARES, Maria das Graças Medeiros; OLIVEIRA, Maria Antonieta Albuquerque de; SEIFFERT, Otília Maria Lúcia Barbosa. Avaliação da educação superior na revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação: ênfases e tendências. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 71, p. 233-258, abr./jun. 2011.

URIATE JR., Filemon A. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

VERHINE, Robert E. O novo alfabeto do Sinaes: Reflexões sobre o IDD, CPC e IGC. In: **DALBEN A.; DINIZ J.; LEAL L.; SANTOS L.** Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente. Belo Horizonte: Autêntica, 2010, p. 632-650.