

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e86147>

DEVIR OU REALIDADE? O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO COM BASE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E NA TEORIA INSTITUCIONAL

**BECOMING OR REALITY? THE SELF-EVALUATION PROCESS BASED ON
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL THEORY**

Juliano Reginaldo Corrêa da Silva, Mestre

<https://orcid.org/0000-0002-3430-5158>

julianorcs@gmail.com

Instituto Federal de Santa Catarina | Coordenação de Administração
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Maurício Andrade de Lima, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-4287-5791>

mauricio.andrade@uniarp.edu.br

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe | Coordenação de Administração
Caçador | Santa Catarina | Brasil

Alexandre Marino Costa, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-1847-6026>

alexandre.marino@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina | Coordenação de Administração
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Clarissa Carneiro Mussi, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-0367-4345>

mussi.clarissa@gmail.com

Universidade do Sul de Santa Catarina | Coordenação de Administração
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 23/fevereiro/2022

Aprovado em 29/julho/2022

Publicado em 01/dezembro/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



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

RESUMO

Sob a égide da gestão do conhecimento e da teoria institucional, buscou-se identificar, analisar e compreender os fatores facilitadores e limitantes do processo autoavaliativo em um instituto federal de ensino, para então propor ações de melhoria. Metodologicamente essa pesquisa caracterizou-se como qualitativa, do tipo estudo de caso. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas com gestores da instituição, observação participante e por meio de pesquisa documental. A análise seguiu os procedimentos da análise de conteúdo e da técnica de triangulação. Os resultados apontam que a estratégia e o apoio da alta gestão; as políticas e práticas de gestão de pessoas; a cultura e o ambiente organizacional; a estrutura e os papéis; os processos e tecnologias; os fatores individuais e a mensuração dos resultados são apontados como potenciais facilitadores e/ou limitantes do processo autoavaliativo. Por fim, conclui-se que a associação das lentes teóricas da gestão do conhecimento e da teoria institucional propiciou um avanço na compreensão do processo autoavaliativo ao evidenciar suas limitações e oportunizar aprimoramentos.

Palavras-chave: Avaliação Institucional. Autoavaliação. Gestão do Ensino Superior. Gestão do Conhecimento. Teoria Institucional.

ABSTRACT

Under the aegis of knowledge management and institutional theory, this research sought to identify, analyze and understand the facilitating and limiting factors of the self-evaluation process in a federal educational institute, in order to then propose improvement actions. Methodologically, this research was characterized as qualitative, of the case study type. Data were collected through interviews with managers of the institution, participant observation and through documentary research. The analysis followed the procedures of content analysis and the triangulation technique. The results show that the strategy and support from top management; people management policies and practices; the organizational culture and environment; the structure and roles; the processes and technologies; the individual factors and the measurement of results are pointed out as potential facilitators and/or limiting factors in the self-assessment process. Finally, it is concluded that the association of theoretical lenses of knowledge management and institutional theory provided an advance in the understanding of the self-evaluation process by highlighting its limitations and providing opportunities for improvements.

Keywords: Institutional Evaluation. Self-evaluation. Higher Education Management. Knowledge management. Institutional theory.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade do mundo contemporâneo decorrente de questões sociais, políticas educacionais e das constantes reformas político-administrativas, dentre outros fatores, força as instituições de ensino superior (IES) a vivenciarem cíclicos processos de reconfiguração. Essas reconfigurações organizacionais apresentam-se cada vez mais relacionadas às demandas de gestão para a qualidade da educação superior, que além de atender a legislação vigente, objetivam avaliar e aperfeiçoar esse nível de ensino por meio do aperfeiçoamento dos processos avaliativos institucionais.

Legalmente, o processo avaliativo no Brasil teve início com a promulgação da lei nº 5.540 de 1968 (BRASIL, 1968), que instituiu as primeiras normas de funcionamento do ensino superior brasileiro. Desde então, diversas são as pesquisas realizadas acerca dessa importante temática (DIAS SOBRINHO, 2014; NUNES; PEREIRA; PINHO, 2017; MARCOVITCH et al., 2018). Não obstante, muito mais que uma obrigação legal, a adoção de uma visão sistêmica de autoavaliação permite a geração, a gestão e a disseminação de indicadores, informações e conhecimentos, capazes de melhorar a qualidade dessas instituições (NUNES; PEREIRA; PINHO, 2017).

O processo autoavaliativo torna-se útil quando são implantados procedimentos de retroalimentação, além de ferramentas de aprendizagem onde os dados e as informações coletadas geram novos conhecimentos por meio da adoção de ciclos de aprendizagem ininterruptos e aliados ao planejamento institucional (MARCOVITCH et al., 2018). Não obstante a pesquisa prévia tenha encontrado estudos que analisaram o processo autoavaliativo a luz da gestão do conhecimento (ASMA; ABDELLATIF, 2016) e a luz da teoria institucional (SILVA et al., 2019), evidencia-se uma lacuna de pesquisas que tenham analisado o processo à luz de ambas lentes teóricas.

Dessarte, por meio da triangulação do processo de autoavaliação institucional, da gestão do conhecimento e da teoria institucional, este estudo buscou identificar, analisar e compreender os fatores facilitadores e limitantes do processo de autoavaliação em um instituto federal de ensino. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e investigou o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) a partir da percepção de um conjunto de seis gestores da instituição acerca do processo autoavaliativo.

Como contribuição teórica da pesquisa, destaca-se principalmente a associação aqui empreendida da gestão do conhecimento e da teoria institucional para analisar o processo

autoavaliativo. No que se refere a contribuição prática, a pesquisa fornece subsídios tanto para o IFSC quanto para as demais instituições de ensino, auxiliando na definição de políticas e ações relacionadas à autoavaliação. Por fim, no desenvolvimento desta pesquisa além da seção introdutória já apresentada, apresentar-se-á na seqüência, as seções de referencial teórico, delineamento da pesquisa, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A aplicação de processos avaliativos em escala mundial teve início com a criação de sistemas nacionais de avaliação em países como França, Holanda e Dinamarca (BARREYRO, 2018). Segundo a autora, na América Latina esse processo ocorreu por volta da década de 1990. Na época, foram criadas as primeiras políticas de avaliação da educação na Argentina, Chile e no Brasil. Tanto os modelos implantados na Europa, quanto os modelos implantados na América Latina, foram desenvolvidos com base nos modelos implantados pelas instituições de educação superior dos Estados Unidos da América, funcionando como uma forma de regulação estatal (BARREYRO, 2018).

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 (BRASIL, 1968). Desde sua implantação legal, 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 brasileiras ao longo das décadas sob a coordenação do Ministério da Educação e da Cultura - MEC.

Enquanto órgão regulador o MEC por intermédio do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior atua na promoção e melhoria da educação superior no país. Dentre o conjunto de instrumentos partícipes deste processo avaliativo tem-se: a autoavaliação, que é conduzida pela própria instituição de ensino, mediante sua CPA - Comissão Própria de Avaliação; as Avaliações externas (in loco) realizadas por agentes externos à instituição; a avaliação dos cursos e, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, instrumentos estes instituídos pela promulgação da lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. Sob o amparo do SINAES, as orientações normativas acerca do processo

autoavaliativo são delineadas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, que estabelecem quais aspectos devem ser considerados nas avaliações internas.

A autoavaliação institucional constitui-se em um processo que, após a promulgação da lei do SINAES, passou a figurar como um sistema de autoconhecimento, estimulando a realização de uma análise crítica das áreas pedagógica, administrativa, gestão, dentre outras (BRASIL, 2004). Nesse sentido, os resultados dos processos autoavaliativos precisam ser entendidos como uma fonte geradora de prioridades institucionais (MARCOVITCH et al., 2018). Segundo o autor, o processo autoavaliativo tem o potencial de contribuir para com o desenvolvimento institucional, a fim de que a instituição por sua vez, atue de forma a suprimir as carências sociais latentes.

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 dentro da IES (LEHFELD et al., 2010). O processo avaliativo torna-se útil quando ocorre um procedimento de retroalimentação, onde as informações coletadas durante o levantamento tornam-se relevantes para o planejamento institucional (MARCOVITCH et al., 2018).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para entender a natureza do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), retomam a produção filosófica atinente à epistemologia, entre elas a do racionalismo e a do empirismo. A tentativa de realização deste regresso, foi identificada nas obras dos referidos autores e remete aos pensamentos de Platão (427 a.C. – 347 a.C.). Discernindo-o como racionalista, posição considerada duvidosa, os autores compreenderam que, no filósofo grego, o conhecimento fora definido como a “crença verdadeira e justificada”. A partir dos estudos de Platão, o conhecimento foi considerado “um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 63). Dessarte, Nonaka e Takeuchi (1997), dialogam com a filosofia, bem como com outras áreas do conhecimento, construindo os princípios que viriam a nortear a perspectiva do conhecimento.

A perspectiva do conhecimento, enquanto recurso organizacional, deriva da teoria da firma baseada em recursos que emergiu como um tema importante na gestão estratégica

(FOSS, 1993). A corrente teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe que os recursos internos da organização sejam utilizados como fontes de vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). A unidade fundamental de análise da VBR é constituída pelos recursos e capacidades controlados pela firma (BARNEY; HESTERLY, 2004). Ainda segundo os autores, estes recursos incluem todos os atributos (tangíveis ou intangíveis) que a capacitem para definir e implementar suas estratégias organizacionais. Uma perspectiva baseada no conhecimento, que postula vantagem competitiva, baseia-se em particular nos recursos de conhecimento, tácito e explícito, desenvolvidos dentro da organização (HENDRIKS, 1999).

A gestão do conhecimento, conforme Lee e Kim (2001), não se refere a uma simples reunião de grupos de aprendizagem ou um sistema de gerenciamento eletrônico de informações, refere-se a uma mudança de paradigmas de gestão que envolve pessoas, cultura, tecnologia da informação e que esteja relacionada à estratégia organizacional. As definições de gestão do conhecimento, usualmente citam atividades ou processos a ela atinentes. Nessa pesquisa, analisou-se o processo autoavaliativo a luz dos processos de aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PEE; KANKANHALLI, 2009).

Segundo Davenport e Prusak (1998), a aquisição do conhecimento é um conjunto de técnicas que permitem extrair o conhecimento que foi definido como estratégico pela organização. A criação do conhecimento consiste no procedimento de disponibilizar e ampliar o conhecimento disponível, conectando-o ao sistema de conhecimentos da organização. O compartilhamento, por sua vez, é o processo pelo qual o conhecimento é transmitido aos demais indivíduos. O armazenamento refere-se ao processo de formação da memória organizacional, deixando-o disponível para que se possa acessá-lo sempre que necessário. Por fim, a aplicação remete a sua utilização dentro do ambiente organizacional, os quais foram adotados nesta pesquisa.

2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

A inserção da perspectiva institucional no campo dos estudos organizacionais é crescente. O início desse processo é marcado com surgimento dos primeiros estudos do professor de sociologia e direito Philip Selznick realizados nas décadas de 1940 e 1950,

expandindo-se até os trabalhos que foram desenvolvidos posteriormente por Meyer e Rowan (1977), Dimaggio e Powell (1983, 2005), Zucker (1987), Scott (2001), Lima et al., (2020).

Segundo Zucker (1987) a teoria institucional fornece uma visão ampla e complexa das organizações, as quais são influenciadas por pressões normativas internas e externas. Essas pressões têm o potencial de influenciar seu modo de agir, tanto na busca por legitimação, quanto com o intuito de melhorar o desempenho organizacional.

Na busca pela legitimação institucional, em alguns casos, são as próprias organizações as responsáveis por esse continuum de pessoas e processos institucionais. Como argumentou Aldrich (1979, p. 265), "as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações". De uma maneira ou de outra, a incidência de pressões impostas, sejam elas oriundas do meio externo ou interno, podem conduzir as organizações a um pensar e agir semelhante, impelindo-as a um processo de homogeneização conhecido como isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

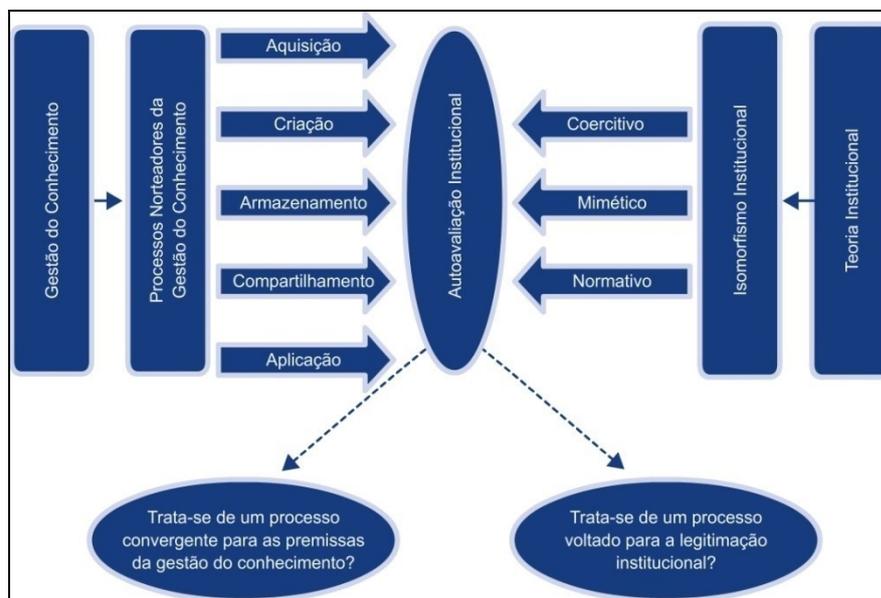
Dimaggio e Powell (1983, 2005) identificaram a incidência de três mecanismos isomórficos. O primeiro mecanismo é o processo de isomorfismo coercitivo, que se origina da pressão exercida pela legalidade e pela busca de legitimidade organizacional. O segundo mecanismo é o de reprodução, denominado de isomorfismo mimético. Nesse processo, a falta de clareza em relação aos objetivos organizacionais e o medo de errar impulsionam as organizações a copiarem modelos já existentes. O terceiro e último mecanismo é o isomorfismo normativo, relacionado diretamente com a questão da profissionalização e os fatores que tornam alguns profissionais preferidos pelas organizações e pelas empresas de recrutamento de pessoal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa identificou, analisou e compreendeu os fatores facilitadores e limitantes do processo autoavaliativo do IFSC, analisando-o a partir dos significados que os servidores atribuem a esse processo para então, propor sugestões de melhoria. O IFSC é uma autarquia federal criada em Florianópolis no ano de 1909. No ano de 2016 a rede era composta por 22 campi, tendo 2.191 servidores e sendo responsável pela oferta de mais de 25.657 vagas que vão desde a educação de jovens e adultos, qualificação técnica, cursos técnicos, superiores, até pós-graduação (IFSC, 2018b).

Para a realização da pesquisa, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa e da estratégia de estudo de caso (YIN, 2014; CRESWELL, 2010). A Figura 1 consubstancializou a estrutura da pesquisa orientando para coleta de dados e sua posterior análise.

Figura 1 Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

No lado direito da estrutura proposta tem-se a teoria institucional e seus mecanismos isomórficos coercitivo, mimético e normativo, doutrinados por DiMaggio e Powell (1983, 2005). Do lado esquerdo tem-se a gestão do conhecimento e seus processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento que foram adotados nessa pesquisa e estão baseados nos ensinamentos de Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Pee e Kankanhalli (2009). No centro da estrutura da pesquisa, tem-se o processo de autoavaliação institucional, o qual é regido pela lei nº 10.861 de 2004 que instituiu o SINAES (BRASIL, 2004).

Na etapa de coleta de dados, utilizou-se das técnicas de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação participante (COOPER; SCHINDLER, 2016). As entrevistas foram realizadas com seis servidores da instituição que atuam em cargos estratégicos da gestão (pró-reitores, diretores, coordenadores) e que apresentam envolvimento direto com a atividade de planejamento e com o processo de autoavaliação institucional. No início de cada entrevista foi apresentado ao participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde o entrevistado declara estar esclarecido a respeito dos objetivos e

dos procedimentos que foram adotados para realização da pesquisa. As entrevistas foram guiadas por um roteiro pré-elaborado, composto por tópicos norteados pelo referencial teórico e pela estrutura apresentada na Figura 1. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos e foram gravadas e transcritas, permitindo uma análise pormenorizada.

Os dados acerca da observação participante foram registrados em diário de campo, a partir de sua interação social e engajamento no contexto empírico do estudo. Em relação à pesquisa documental, a mesma foi composta pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); mapa estratégico institucional; relatórios de gestão e relatórios da CPA do IFSC. Os corpos de documentos consultados, em atendimento ao artigo 37 da Constituição Federal, mais precisamente ao princípio da publicidade, encontram-se disponíveis no site institucional.

Após a fase de coleta, os dados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo contemplando as fases de pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2016). Os procedimentos de codificação e categorização tiveram como base a definição de categorias prévias relacionadas à gestão do conhecimento (aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação) e ao isomorfismo institucional (coercitivo, mimético e normativo), conforme estrutura de pesquisa apresentada na Figura 1. Outra técnica adotada visando conferir maior credibilidade aos resultados da pesquisa foi a técnica de triangulação, tanto do método quanto da teoria (FLICK, 2009). A triangulação do método foi realizada a partir da combinação das diferentes técnicas de coleta de dados (entrevistas, observação participante e pesquisa documental). A triangulação da teoria foi utilizada uma vez que se buscou compreender o processo autoavaliativo institucional a luz de ambas as perspectivas teóricas, a gestão do conhecimento e a teoria institucional, tendo por objetivo identificar os fatores facilitadores e limitantes do processo autoavaliativo na instituição analisada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O ano de 2005, após a instalação da primeira Comissão Própria de Autoavaliação (CPA), marca o início do processo autoavaliativo no IFSC. No ano seguinte, efetuou-se a primeira coleta de dados da instituição junto aos campi ofertantes de cursos superiores. Em 2007 não há registros da ocorrência do processo autoavaliativo. Entre os anos de 2008 e 2010, o processo autoavaliativo institucional foi novamente direcionado apenas para os campi ofertantes de cursos superiores.

A Partir de 2011, após a promulgação da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527), foi possibilitada que toda a comunidade acadêmica participasse do processo, inclusive os campi que, até então, não ofertavam cursos de nível superior (IFSC, 2018b). Entre os anos de 2011 a 2017, manteve-se a metodologia avaliativa, na qual a coleta de dados envolvia os três segmentos (discentes, docentes e técnicos administrativos). Os dados desse período encontram-se disponíveis via internet, em atendimento a legislação promulgada no ano de 2011.

O ano de 2018 marca a adoção de uma nova metodologia autoavaliativa, na qual os dados passarão a ser coletados com periodicidade trienal. Durante o primeiro ano foram levantados os dados junto aos discentes, no ano de 2019 procedeu-se à coleta dos dados juntos aos servidores e, no ano de 2020, será feita a checagem das melhorias adotadas a partir dos apontamentos feitos nos anos de 2018 e 2019 (IFSC, 2018b).

Sob o amparo da lei nº 10.861/04 e orientado pela CONAES, o processo de autoavaliação do IFSC é desenvolvido em três etapas. A primeira etapa (preparação) é iniciada com a emissão das portarias de constituição, tanto da CPA central, quanto das CPAs locais. A segunda atividade desta primeira etapa envolve o planejamento informal e a etapa de sensibilização da comunidade acadêmica. A atividade de sensibilização é descrita a seguir “[...] basicamente é o e-mail, envia-se o e-mail para o pessoal e lembramos que eles têm que fazer a avaliação, que ela é importante e cada um vai ter a sua consciência se ela realmente é importante ou não, se achar importante vai acabar respondendo. (Ent. 3). A última atividade dessa primeira etapa refere-se à elaboração do projeto de avaliação (novo projeto a partir de 2018).

A segunda etapa (desenvolvimento) inicia-se com envio do questionário online aos discentes e aos servidores. Posteriormente, ocorre o levantamento e a análise inicial dos dados levantados. Encerrando essa segunda etapa, ocorre a análise dos dados coletados durante a atividade anterior pelo *limesurvey*, iniciando-se a emissão dos relatórios dos campi. Acerca dessa atividade, o servidor assim se manifestou “depois que a gente faz toda pesquisa, sai todos os dados, aí a comissão senta e vai analisar para poder montar o relatório [...]”. (Ent. 2).

A terceira e última etapa (consolidação) é marcada pela construção do relatório consolidado (consolidação das informações dos relatórios dos 22 campi). Na seqüência, a segunda atividade é marcada pela divulgação e pela publicização das informações no site institucional, tanto das informações parciais (campi), quanto da rede (relatório geral). Em

relação a essa atividade o entrevistado assim se manifestou “depois da montagem desse relatório, ele é divulgado institucionalmente através dos canais de comunicação, basicamente internet”. (Ent. 2). Por fim, ainda é preconizado pela legislação a realização de um balanço crítico de todo o processo, o que está previsto para ocorrer em 2020.

4.1 LIMITANTES E FACILITADORES DO PROCESSO AUTOAVALIATIVO

Quando se tem por estratégia organizacional a adoção de um modelo de gestão baseado no conhecimento, é preciso ter em mente que qualquer processo de mudança, por maior que ele seja, ocorre inicialmente em pequenos grupos de trabalho, para que, posteriormente, seja ampliado e disseminado por toda a organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nessa perspectiva, destaca-se a importância da atividade de planejamento (etapa de preparação).

A realização dessa atividade demanda recursos técnicos, tempo e um espaço adequado para que a CPA possa se reunir e planejar a autoavaliação, embora nem todos esses quesitos possam ser observados na prática, como relata o entrevistado “[...], mas a gente não tem uma sala que a gente pudesse trabalhar, uma sala fixa, a gente tem que se reunir onde dá, onde está disponível, às vezes numa sala aqui outra acolá, é assim né [...]”. (Ent. 2).

Os integrantes das comissões locais e central costumam exercer as atividades na comissão de forma concomitante às atividades de seus cargos durante o período de mandato na CPA. Embora na teoria seja concedida aos servidores a liberação de parte de sua carga horária semanal para a realização das atividades da comissão, na prática, esse acúmulo de atividades e tarefas pode estar comprometendo a melhor execução do processo, conforme relatado pelo entrevistado 2.

[...] por mais que a gente tenha portaria com carga horária designada semanalmente, mas na realidade do nosso dia a dia, trabalhando nos nossos setores, com as responsabilidades dos nossos cargos, por mais que a gente tente priorizar em alguns momentos, mas esse trabalho enquanto membro da comissão de avaliação sempre fica em segundo plano. (Ent. 2).

O estudo de Guerrero e Monroy (2015) já demonstrava que as IES não consideram relevantes as influências que poderiam ser exercidas pelos recursos intangíveis, tampouco que estes refletiriam diretamente o vínculo com o ambiente sobre o qual exerciam pouco controle. Nesse sentido, Corcoran e Duane (2017, p. 555), corroboram ao afirmarem que “a gestão do

conhecimento organizacional e a promoção do compartilhamento do conhecimento da equipe são amplamente negligenciadas nas instituições de ensino superior”.

A falta de uma **estratégia institucional** integrada entre a CPA e a IES, bem como a **falta de apoio da gestão** no fortalecimento da estratégia avaliativa foram identificadas pela pesquisa. Acerca de ambas as temáticas, os servidores proferiram diversos relatos, os quais são transcritos na seqüência: “[...] o fomentador do resultado é o gestor, então o gestor tem que estar imbuído, engajado em promover e fomentar a criação de resultado [...]”. (Ent. 3).

Bom, diretamente não, eu não vejo a prática, enquanto servidora, colocando aquilo que foi avaliado na prática assim, até porque muito do que é detectado nessas pesquisas depende de uma movimentação maior da instituição a nível de gestão [...] (Ent. 2).

[...] o maior dificultador talvez seja a falta de maturidade da instituição em não saber valorar, dar o devido valor aos dados que são extraídos da avaliação, assim como do planejamento [...]. (Ent. 1).

A falta de uma estratégia institucional integrada tem impactado os resultados do processo autoavaliativo ao longo dos anos e, pode estar direcionando os integrantes da comissão a cederem à pressão e à incidência do mecanismo mimético. A ocorrência das técnicas de *benchmarking* (mecanismo mimético) é fomentada pela falta de clareza em relação ao processo (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Perguntado sobre a utilização das informações produzidas anualmente pela CPA o entrevistado 6 declarou:

A gente tenta utilizar... a aplicabilidade que eu vejo assim são os indicadores né, a gente já utilizou como uma forma de indicador, tentamos ao menos, mas fora isso eu não consigo enxergar, é possível que sim é possível que exista aplicabilidade, mas eu não vejo no meu dia a dia, eu não vejo no dia a dia da minha coordenadoria ou da diretoria que eu estou. (Ent. 6).

O IFSC tem na base de seu mapa estratégico os princípios que norteiam a gestão do conhecimento, dentre eles: C1 Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre os servidores e áreas; C2 Disponibilizar dados, informações e conhecimento e C5 Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia. Nessa perspectiva, faz-se necessário estruturar sua atuação estratégica em relação ao trabalho executado anualmente pela CPA para o atingimento dessas premissas institucionais.

O segundo fator influenciador identificado pela pesquisa foi a falta de **políticas e práticas de gestão de pessoas** voltadas ao processo de autoavaliação. Consoante aos ensinamentos de Robbins (2010), a gestão de pessoas precisa fomentar o diálogo dentro da

instituição, atrair e deslocar colaboradores com talentos e habilidades técnicas para desempenhar os processos demandados pela instituição, além de recompensar as conquistas desses profissionais. Segundo o autor, faz-se necessário a adoção de algumas práticas como a adoção de feedbacks, treinamentos e, sempre que possível, utilizar a estrutura e as ferramentas tecnológicas disponíveis.

Apesar de toda importância da área de gestão de pessoas para a adoção de modelos gerenciais baseados no conhecimento, durante a realização da pesquisa não foram identificadas a adoção de políticas ou práticas que pudessem de alguma forma, mitigar os problemas apontados pelos servidores. O distanciamento entre as áreas pode estar ocasionando a falta de atração, de capacitação, de valorização e a falta de retenção de talentos nas CPAs. Em relação a essa perda de conhecimento, o entrevistado assim se manifestou:

[...] eu acho que o ponto que não é tão positivo assim é que os membros que fazem parte [da comissão] estão sempre se renovando né, porque que a cada dois anos pode mudar todo mundo [...]. Acho que isso talvez não seja tão positivo [...]. (Ent. 2).

O terceiro fator influenciador foi a **cultura e o ambiente organizacional**. Segundo Robbins (2010) para que haja a mudança organizacional, primeiramente deve-se trabalhar a cultura organizacional e o ambiente organizacional, para que depois sejam trabalhadas as estruturas e os papéis organizacionais. Nesta perspectiva, identificou-se a falta de uma cultura de avaliação voltada para a melhoria contínua a partir dos resultados do processo autoavaliativo. Muito além das palavras relatadas na seqüência, a observação da expressão desalentadora dos servidores a respeito do atual processo autoavaliativo, fala mais que as palavras ora transcritas.

[...] a gente faz por uma questão legal e a gente publica por uma questão legal. Quem usa aí não sei, fica muito a mercê de eu querer usar ou não o resultado, eu poderia ser instigado a usar o resultado pra não dizer obrigado, ser instigado a usar o resultado para a melhoria do meu planejamento mas não, simplesmente ele tá publicado ali e pronto, acabou. (Ent. 3).

A coercitividade imposta pela legislação e que soa na instituição como um mecanismo de controle governamental, também pode ser vista como uma prática norteadora e de fomento à transparência. Insta frisar, nesse sentido, que a regular publicização dos relatórios autoavaliativos na instituição é superveniente à promulgação da chamada lei de acesso à informação (Lei nº 12.527/11).

O mecanismo coercitivo pode atuar como facilitador ao definir caminhos básicos a serem seguidos, diminuindo a subjetividade do processo. Nesse sentido, o estudo de Acer e Güçlü (2017) associou o rápido crescimento das IES da Turquia à adoção de mecanismos isomórficos coercitivos, em virtude de uma maior racionalidade na tomada de decisões gerenciais. A pesquisa de Owen-smith (2011) demonstra que em algumas circunstâncias, a utilização de práticas já institucionalizadas pode contribuir para a tomada de decisões. Alicerçando esses dois entendimentos, Simon (1987) já preconizava que somos racionais até certo ponto, a partir desse ponto somos guiados por nossas convicções, deixando de lado nossa racionalidade.

A coercitividade legal não limita a realização das atividades necessárias, a legislação preconiza a realização de um mínimo necessário. Não obstante, a construção da estrutura avaliativa e a forma como serão adquiridas, criadas, compartilhadas, armazenadas e aplicadas as informações ficam a cargo da própria instituição, podendo ir muito além do que é definido em lei.

O quarto fator identificado está relacionado à **estrutura** e os **papéis** desempenhados pelos membros da comissão. Inicialmente destaca-se que de acordo com o art. 11, inciso II, da lei 10.861/04 que instituiu o SINAES, a CPA é um órgão independente e que goza de autonomia em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na IES. Não obstante, apesar da autonomia garantida pela legislação para a realização das atividades avaliativas, chamou a atenção à falta de interesse dos membros em continuar na comissão.

Diante da falta de interesse dos servidores em permanecerem ou de entrarem na comissão, a pesquisa buscou coletar informações a respeito da atual estrutura disponível para a realização do planejamento e a execução das atividades pela CPA. A falta de estrutura para que a comissão central realize suas atividades foi merecedora de relato específico e, nesse sentido, assim se manifestou o entrevistado “[...], mas a gente (membros da CPA) não tem uma sala que a gente pudesse trabalhar [...]”. (Ent. 2).

A comissão goza de autonomia para realizar as etapas de preparação, desenvolvimento e consolidação do processo autoavaliativo, a autonomia figura como um fator facilitador para a realização do processo. Por outro lado, o sucesso do processo autoavaliativo depende da estrutura e do papel a ser desempenhado por cada integrante da comissão. Por conseguinte, o trabalho precisa ser realizado de forma holística, conjunta e sistêmica, onde cada integrante

saiba seu papel e tenha condições de realizá-lo em conjunto com a instituição e não de forma desconexa e isolada.

O quinto fator influenciador está relacionado aos **processos** e a **tecnologia** que circundam o processo autoavaliativo na instituição. Em relação aos processos foram apontados como limitantes à adoção de processos voltados para o atendimento do mínimo necessário e a replicação das deficiências já apontadas ao longo dos anos. Por outro lado, como facilitadores, destaca-se o fato de a autarquia já contar com uma diretoria de gestão do conhecimento (DGC) e uma diretoria de tecnologia da informação e comunicação (DTIC) constituídas e aptas a sugerir a adoção de processos que possam potencializar a gestão do conhecimento.

Dentre os processos que integram a autoavaliação institucional, a falta de uma metodologia integrada entre a CPA e a gestão institucional, foi merecedora de relatos. O entrevistado diz que “[...] a primeira coisa a ser feita [...] seria definir bem uma metodologia. (Ent. 1), já o entrevistado 3, destaca a importância de se pensar no formato dessa metodologia.

Então, eu acho que a instituição teria realmente que pensar no formato, no resultado que ela quer ter com esse questionário e demandar da tecnologia uma ferramenta que consiga tornar isso público, de fácil compreensão, de fácil acesso, acho que esse é o grande ponto. Se ele [processo] continuar sendo apenas um documento... que tá lá ... que a gente não acha, só acha em momentos específicos e tal [...]. (Ent.3).

Em relação a parte tecnológica, a utilização de softwares proprietários pela instituição também foi mencionada. Nesse sentido, a utilização de softwares abertos facilitaria o acesso e a utilização dos dados pelos servidores, bem como pela comunidade externa, conforme relatado a seguir.

[...], mas a publicação em PDF, por exemplo, ele não gera um dado aberto, o PDF não é um dado aberto, então se alguma instituição externa ou servidor tiver interesse em utilizar nosso relatório para produzir alguma coisa, ou uma empresa ela não consegue, ela terá mais trabalho para tratar esse dado que está em PDF. (Ent. 3).

Outro ponto de destaque e com potencial de atuar como facilitador ou como limitante ao processo autoavaliativo foram os **fatores individuais**, sexto fator influenciador da pesquisa. Acerca dos fatores individuais, destacam-se como facilitadores o reconhecimento da importância da autoavaliação para os servidores entrevistados e a execução de atividades pontuais e isoladas na tentativa de potencializar os resultados da autoavaliação.

A participação funcional não se limita apenas a responder o questionário enviado pela CPA, mas em apropriar-se das informações e trabalhar as deficiências apontadas pela

comissão nas mais diversas áreas e setores da IES. Nessa direção, diversos relatos foram proferidos em relação à falta de utilização dos resultados do processo por parte da instituição, como ilustra o depoimento a seguir.

[...], mas assim, alguns servidores não se sentem muito estimulados a participar do processo, porque às vezes eles percebem que não vêem um retorno ou demora muito pra vir, então talvez tenha algum tipo de entrave nesse sentido. (Ent. 2).

O sétimo e último fator influenciador é a **mensuração dos resultados**, que faz parte da arte de planejar, fazer, checar e agir para que ao longo dos ciclos, o processo seja melhorado de forma constante (DEMING, 1990). Haja vista que a maioria dos benefícios da GC são intangíveis, avaliar seu desempenho é uma tarefa desafiadora, tanto para pesquisadores quanto para profissionais (LEE; KIM, 2001; CHEN; FONG, 2012). Não obstante, a falta de indicadores institucionais, com a capacidade de medir a evolução dos pontos deficitários apontados pelo processo autoavaliativo foi relatada durante a realização das entrevistas.

Então a gente não acompanha para saber se os planos de ação são desenvolvidos e melhorias são implementadas, mas ele gera um conjunto robusto de informações que, adequadas à realidade de cada unidade, pode se transformar em projetos e ações. (Ent. 4).

Na prática a gente não consegue visualizar ou identificar com clareza o resultado que é fruto da autoavaliação institucional [...]. Então a gente não consegue ter, na minha opinião, clareza do que é resultado do processo de autoavaliação. (Ent. 4).

A adoção e o acompanhamento de indicadores, com o objetivo de mensurar os resultados, têm o potencial de atuar como facilitadores ao processo. Entretanto, os relatos mostram a falta de acompanhamento da instituição em relação aos pontos deficitários e que vêm sendo apontados pelas comissões ao longo dos anos. Diante desse fato, buscou-se compreender os motivos que levam a instituição a não realizar o efetivo acompanhamento de indicadores com as informações oriundas do processo autoavaliativo. Em relação à falta dessa prática, o entrevistado 2 assim se manifestou:

[...] é que os servidores obviamente tendo conhecimento (dos pontos deficitários) eles podem exigir, eles podem cobrar, eles podem perguntar e questionar: “por que isso está assim ou assado?” “Por que não pode melhorar tal ponto?” Enfim, “ou avançar naquilo?” Então na prática é assim. (Ent. 2).

Por fim apresenta-se o Quadro 1. O Quadro apresenta de forma resumida os fatores influenciadores consolidados para o processo autoavaliativo e que foram identificados pela

pesquisa por meio da utilização da técnica de triangulação da metodologia, da teoria e da legislação, conforme proposto pela Figura 1.

Quadro 1 Facilitadores e limitantes do processo autoavaliativo

Fatores influenciadores consolidados	Limitantes	Facilitadores
Estratégia/apoio da alta direção	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de uma estratégia integrada entre CPA e a Gestão do IFSC; - Falta de envolvimento da direção/gestão na realização de mudanças identificadas como necessárias ao processo; - Mecanismo mimético é usado sem considerar particularidades e as necessidades institucionais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Intenção de vinculação do processo autoavaliativo ao planejamento institucional; - Mecanismo coercitivo como impulsionador da autoavaliação; - Mapa estratégico da instituição tem na sua base os princípios que norteiam a gestão do conhecimento;
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - GP não integrada ao processo autoavaliativo: falta de atração, capacitação, valorização e retenção de talentos nas comissões autoavaliativas; 	<ul style="list-style-type: none"> - O mapa estratégico do IFSC, destaca em sua base “Pessoas e Conhecimento”, salientando sua importância para o alcance da sua missão e visão;
Cultura/Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de uma cultura de avaliação voltada para melhorar a qualidade institucional; - Mecanismo legal visto estritamente como mecanismo de controle governamental; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismo legal coercitivo como impulsionador para o desenvolvimento de uma cultura avaliativa; - Existe na instituição um “olhar” por parte dos servidores entrevistados para a avaliação que se preconiza;
Estrutura/ Papéis	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de profissionais capacitados pela falta de apoio técnico, de estrutura e de reconhecimento; - A descontinuidade dos membros da comissão, gera perda de conhecimento tácito relacionado à condução do processo; - Autonomia da CPA vista de forma desconexa à gestão institucional; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismo coercitivo interno que vincula a participação dos servidores nas comissões autoavaliativas; - Autonomia garantida a CPA para realizar o processo autoavaliativo; - Recente disponibilização de profissional para apoio à CPA (secretária executiva)
Processos/Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de uma metodologia integrada entre CPA e a gestão institucional; - Implantação de ações pontuais e não integradas, além da utilização de softwares proprietários para o compartilhamento das informações; - Processo e tecnologias voltados para o atendimento do mínimo necessário; - Replicação das deficiências relacionadas ao processo autoavaliativo ao longo dos anos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria de gestão do conhecimento e de tecnologia já constituídas e aptas a sugerir a adoção de processos e ferramentas tecnológicas que possam potencializar os processos de gestão do conhecimento; - Adoção de técnicas de mimetismo para a construção da metodologia autoavaliativa do IFSC; - Servidores com experiência na utilização de ferramentas de <i>business intelligence</i> (painéis de indicadores) para trabalhar as etapas do processo;

Fatores influenciadores consolidados	Limitantes	Facilitadores
Fatores Individuais	<ul style="list-style-type: none">- Atual desmotivação dos servidores em relação ao processo e aos resultados da autoavaliação;- Descrédito em relação à melhorias na instituição a partir do processo autoavaliativo;	<ul style="list-style-type: none">- Servidores reconhecem a importância da autoavaliação para a gestão institucional;- Execução de atividades isoladas na tentativa de potencializar os resultados da autoavaliação;
Mensuração dos Resultados	<ul style="list-style-type: none">- Adoção parcial ou descontinuada de indicadores institucionais para acompanhar a autoavaliação (evolução dos pontos apontados como deficitários);	<ul style="list-style-type: none">- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional abastecida de servidores especialistas na construção de indicadores institucionais;

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

Na seqüência, abordar-se-á a respeito das ações de aprimoramento para o processo de autoavaliação do IFSC. As ações propostas são sugestões baseadas nos resultados da pesquisa e têm o potencial de aprimorar a execução desse mecanismo de qualidade institucional.

4.2 AÇÕES DE APRIMORAMENTO PARA O PROCESSO AUTOAVALIATIVO

Em relação à **estratégia e o apoio da alta gestão**, Kaplan e Norton (1997) afirmam que há certa incoerência entre o planejamento e a execução das estratégias organizacionais. A estratégia a ser adotada, para a melhor consecução do processo autoavaliativo, precisa considerar as particularidades que envolvem a IES e o serviço público como um todo. Independente das dificuldades que permeiam sua implantação, Meyer (1993) salienta que, o processo avaliativo é um instrumento indispensável da gestão, pois por meio da autoavaliação mensura-se os esforços que são necessários para aprimorar a qualidade institucional, sempre respeitando as particularidades de cada IES, mas buscando promover a excelência para a gestão universitária.

Dentre essas particularidades, a autonomia de que goza a CPA pode estar representando uma barreira entre a comissão e a gestão institucional. Nesse sentido, aproximar o trabalho que é realizado pela CPA do trabalho realizado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) do IFSC, por exemplo, pode ser uma alternativa para melhorar o planejamento, organização, direção e controle do processo, conforme relato apresentado na seqüência.

Eu sei que o processo de autoavaliação é independente e que eles (CPA) têm autonomia para trabalharem... enfim. O que eu acho é que talvez, a equipe da CPA precisasse conhecer um pouco mais da instituição e, além de fazer a pesquisa e disponibilizar as informações, estruturar um acompanhamento, dar visibilidade para o que o foi tratado nessa pesquisa, que é: qual é o resultado? Será que eu continuo identificando todos os anos os mesmos problemas? (Ent. 4).

Dessarte, a convergência das atividades desempenhadas pela comissão com as atividades desempenhadas pela PRODIN, possibilitará a construção de uma ferramenta autoavaliativa sistêmica e integrada. A cooperação entre essas duas áreas institucionais têm o potencial de gerar sinergia ao processo, propiciando o desenvolvimento das etapas autoavaliativas de preparação, desenvolvimento e consolidação, ou seja, em todo o processo.

Políticas e práticas de gestão de pessoas relativas ao processo autoavaliativo, não foram identificadas durante a realização da pesquisa. Os achados de Braga e Chu (2008), ratificam os preceitos já preconizados no clássico estudo de Wright e McMahan (2011). Segundo os autores, as várias práticas de gestão de pessoas corroboram com a adoção de um modelo organizacional de ação planejada e sistêmica. Corroborando, Paauwe *et al.* (2013) afirmam que a teoria institucional pode ser considerada relevante para explicar a estrutura e a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações modernas.

A dimensão coercitiva assenta-se na racionalidade para a tomada das decisões organizacionais, segundo Berger (2002, p. 45), citado por Acer e Güçlü (2017, p. 1927), essas decisões são tomadas por meio de uma estrutura formal manifestada em regras, regulamentos e hierarquias. Essas decisões favorecem a adoção de estruturas e práticas consideradas adequadas a seus ambientes organizacionais (MEYER; ROWAN, 1977). Como exemplo, a própria legislação funcionária como um guarda-chuva regimental, norteando os passos institucionais e dando maior racionalidade às estruturas que serão propostas aos servidores.

Apesar da importância de se estruturar um modelo de gestão de pessoas capaz de orientar o desempenho das atividades organizacionais, o estudo de Wright e McMahan (2011), já discorria sobre a falta de modelos teóricos úteis a serem adotados pelas áreas de gestão de pessoas e que pudessem explicar os determinantes estratégicos sobre as práticas que precisam ser adotadas pelas organizações. Diante dessa complexidade, caso seja objetivo organizacional utilizar a autoavaliação institucional como uma ferramenta de gestão, sugestiona-se a adoção de políticas e práticas de gestão de pessoas que sejam integradas ao processo autoavaliativo, trabalhando a cultura organizacional, capacitando os integrantes das comissões e melhorando o moral dessas equipes.

Em relação à **cultura e o ambiente organizacional**, terceiro fator identificado pela pesquisa. Levantou-se que os servidores entrevistados percebem o processo como uma atividade destinada ao cumprimento legal, tendo pouca ou nenhuma utilização pela instituição. Para melhorar os costumes, a motivação (SCHEIN, 2009) e fortalecer o processo autoavaliativo, o trabalho feito pela CPA precisa ser valorizado dentro da instituição. Em relação à importância do processo autoavaliativo, o entrevistado assim se manifestou: "Eu acho que ela [autoavaliação] deveria ser mais valorizada pelos gestores da instituição para que eles pudessem tornar aquela avaliação, aquela informação, em conhecimento e em ação [...]" (Ent. 1).

Por fim, trabalhar ou despertar o interesse humano é uma tarefa complexa e cercada por meandros (SZULANSKI, 2000), especialmente no serviço público, onde a lei e suas amarras, em certos momentos, desmotivam a execução dos processos. Por conseguinte, frisa-se a respeito da importância de se construir um processo onde a estrutura e os papéis sejam democraticamente definidos pelos protagonistas diretos desse importante processo, os servidores.

O quarto fator influenciador refere-se à **estrutura e os papéis** desempenhados pelos servidores no processo autoavaliativo. A adoção de uma disposição que atenda aos preceitos legais e institucionais terá o potencial de facilitar o entendimento dos objetivos normatizados, os quais ultrapassam as atividades de realização e publicização. Nesse sentido, assim relatou o entrevistado: "então, qual é o nosso problema hoje se a gente pensar em planejamento institucional? É que a gente só tem isso no papel entendeu?" (Ent. 3). Ainda segundo o servidor, a área de gestão do conhecimento do IFSC:

[...] precisa se enxergar como uma área de gestão do conhecimento, hoje ela é uma área de planejamento, entendeu? A área específica de gestão de conhecimento é uma área de planejamento, ela não trabalha o conhecimento em si, ela planeja, ela faz o relatório de gestão, ela faz o planejamento do PDI, entendeu? Mas ela não trabalha a gestão do conhecimento. (Ent. 3).

Em relação aos **processos e a tecnologia**, quinto fator identificado, as falas foram robustas a respeito da necessidade de se melhorar as etapas de preparação, desenvolvimento e a consolidação dos resultados. Para o atingimento desse objetivo o primeiro passo:

[...] seria definir bem uma metodologia, que ela tivesse uma periodicidade suficiente para gerar frutos e não fosse trocada a cada pesquisa, que ela tivesse a periodicidade definida tipo, porque se tu se propõe a medir a cada dois anos, eu posso calcular

meus indicadores também a cada dois anos, agora se tu se propõe a medir a cada ano e depois troca para 3, 2, tu acaba quebrando essa periodicidade. (Ent. 1).

A falta de uma metodologia sistêmica e integrada foi destacada ao longo da etapa de coleta de dados. Os servidores não percebem os resultados do processo e a desmotivação em relação à realização das atividades que compõem a autoavaliação institucional é flagrante. A respeito desse limitante, resgata-se as falas do entrevistado 4 e do entrevistado 1 na sequência.

[...] porque se espera que o resultado dessa pesquisa, o plano de ação de melhoria dos pontos identificados, se transformem em projetos no planejamento, no Plano Anual de Trabalho. (Ent. 4).

[...] se a avaliação gerasse resultado, se o gestor pegasse aquele relatório e lesse e visse como agir, priorizasse projetos no PAT (Plano Anual de Trabalho) para atender aquilo, botasse recursos né...as vezes não precisa nem de recurso (financeiro), mas de capital humano para resolver aquele problema...só isso já resolveria. (Ent. 1).

Para a construção dessa nova metodologia avaliativa poderão ser utilizados modelos e processos já existentes na própria IES ou fora dela (isomorfismo mimético). Não obstante, a gestão precisa de fato decidir se adotará a autoavaliação institucional como uma ferramenta de gestão do conhecimento para a instituição e, assim sendo, proceder às alterações necessárias, sempre respeitando as particularidades dos servidores e da IES.

Para a construção desse modelo de processo, a adoção de novas tecnologias precisará dar maior visibilidade às partes envolvidas, tornando-as protagonistas. A falta de visibilidade das relações causa e efeito entre processos (autoavaliação) que fazem parte de uma cadeia maior de valor (gestão estratégica), pode afetar o resultado corporativo. A padronização e a otimização de processos são fatores que contribuem para a eficiência organizacional, porquanto a eficiência da cadeia de atividades, informações e conhecimentos, depende da eficiência individual de cada uma das partes envolvidas no macroprocesso.

Em relação à parte tecnológica, os servidores destacaram a necessidade de adoção de ferramentas de código aberto (*open source*) como arquivos CSV ou ODT e não a utilização de softwares proprietários como o PDF. A adoção de ferramentas de código aberto facilitaria tanto o armazenamento quanto o compartilhamento das informações, além de facilitar o processo de aplicação. Nesse sentido, são resgatados os relatos dos entrevistados 3 e 5 na sequência.

[...] é pra gente ter isso como ferramenta de trabalho realmente, certo? Então eu acho que basicamente isso, ela [gestão] tem que decidir o que ela quer com esse resultado

final e se deseja que esse resultado chegue às pontas, ele só vai chegar às pontas através de um processo tecnológico, na implantação de alguma coisa assim. (Ent. 3).

Então, eu vejo que faz falta os dados da CPA serem disponibilizados em um formato aberto, sei lá... um CSV, uma planilha que todo mundo possa consultar e fazer ali a consulta que quiser, gerar tabelas dinâmicas e coisas assim. (Ent. 5).

A adoção de ferramentas tecnológicas, na visão dos servidores, potencializa a divulgação e a aplicação dos resultados dos processos que compõem a autoavaliação institucional. A falta dessa ferramenta tecnológica foi mencionada pelo entrevistado 3.

A gente tem no papel e a gente publica na internet, mesmo que você pegue o documento e coloque em cima da sua mesa ali, você não vai ficar todo dia olhando, lembrando e tal, então painéis de indicadores fariam isso, quer dizer eu posso ter esse painel lá na minha sala, na tv, ligado no computador, eu simplesmente acesso no meu computador um site, um portal e estou vendo ali “essa demanda aqui não foi realizada ainda, eu estou no vermelho ainda, eu poderia estar no verde e coisa e tal”, então isso vai te motivando a correr atrás da informação, no caso da CPA seria isso né, a gente listaria tudo que tem que ser realizado no relatório, quais áreas que teriam que atender aquilo ali, pode ser específico por campus né, ou no caso aqui se teria a parte de TI também e aí a gente trabalharia isso em atendimentos [demanda dos campus]. Seria interessante e seria um desafio também, da gente pensar em como fazer isso, mas ferramentas têm, sempre tem ferramenta de BI que dá pra se montar isso. (Ent. 3).

No relato, destaca-se a importância da área de tecnologia da informação para a implementação e utilização das ferramentas de BI. A instituição, conforme relatado ao longo da pesquisa, já se fez uma tentativa de utilizar ferramentas tecnológicas para potencializar os resultados da autoavaliação. Não obstante, a pesquisa identificou que a área de tecnologia do IFSC não participou diretamente dessa importante atividade para instituição, prejudicando assim os chamados fatores individuais.

Os **fatores individuais**, sexto fator influenciador, são decisivos para que se obtenha sucesso na implantação de qualquer metodologia de gestão. A atividade de se buscar melhorar a qualidade das IES requer engajamento, participação e o comprometimento de todo o corpo acadêmico (JULIATTO, 2005). Segundo o autor, cada um desses grupos acadêmicos exerce influência de forma diferenciada e única, podendo contribuir de forma distinta na busca pela qualidade organizacional. Ademais, o fato de se possuir o conhecimento não é garantia que ele será utilizado na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O planejamento, ao considerar os fatores individuais, precisa envolver as áreas técnicas que compõem a instituição e permitir o alinhamento das expectativas e das atuações pessoais e institucionais (DRUCKER, 1993). Reforçando essa premissa, o entrevistado assim se manifestou “[...] ninguém lê os relatórios da CPA entendeu?” (Ent. 1), “[...] porque o

relatório é uma coisa que acaba as vezes meio que sendo engavetado né a gente sabe [...]”.
(Ent. 6).

O sétimo e último fator influenciador é a **mensuração de resultados** ou monitoramento de indicadores que, comumente, refere-se ao acompanhamento rotineiro de informações que foram definidas como relevantes para a organização. Nesse sentido, as ferramentas tecnológicas precisarão ser pensadas de acordo com os objetivos, a realidade e as necessidades institucionais.

Indicadores são ferramentas de gestão utilizados para medir e avaliar a execução das atividades e/ou processos (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo os autores, por meio deles é possível acompanhar se as metas e os objetivos que foram traçados estão sendo atingidas, caso contrário, medidas de correções são adotadas visando atingir o que foi definido pela organização, conforme relatado.

Eu não tenho um momento em que eu verifico se o que eu identifiquei em um ano, se ele foi tratado, então eu posso repetir dez anos e obter o mesmo resultado, eu não faço uma checagem, então eu acho que se compete a mim dar alguma sugestão, é implementar a segunda etapa do processo, que é monitorar e cobrar a implementação do que foi levantado, a melhoria do que foi identificado. (Ent. 4).

Por fim apresenta-se o Quadro 2. O Quadro, de forma resumida, sugere propostas para algumas das deficiências que foram encontradas pela pesquisa. As sugestões que o Quadro apresentará são frutos de informações que foram coletadas por meio das entrevistas realizadas, das observações feitas e do arcabouço documental consultado, sendo ele teórico e institucional/legal.

Quadro 2. Ações de aprimoramento

Ações	Justificativas
Aproximar a CPA da PRODIN (DGC é subordinada a PRODIN)	A PRODIN é responsável pela construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, pelo Plano Anual de Trabalho e pelo Planejamento Estratégico da instituição, dentre outros.
Trabalhar a cultura organizacional (isomorfismo coercitivo)	A dimensão coercitiva assenta-se na racionalidade para a tomada de decisões. Não obstante, a legislação preconiza a realização de um mínimo necessário, tendo a instituição autonomia para ir além. A legislação precisa ser vista para além de um mecanismo de controle governamental na instituição.
Aproximar a área de Gestão de pessoas da CPA	Esse distanciamento tem ocasionado falta de atração, de treinamentos e de valorização das pessoas, ocasionando a não retenção de servidores nas comissões. Insta frisar que, a importância dada pela instituição às pessoas e ao conhecimento é destacada no mapa estratégico institucional.

Ações	Justificativas
Construir um processo articulado	A identificação dos <i>stakeholders</i> tem o potencial de contribuir para a construção de um processo autoavaliativo mais eficiente e mais efetivo. Esse processo precisa ser holístico, sistêmico e integrado, envolvendo a CPA e a IES.
Intensificar o uso de ferramentas tecnológicas	A tecnologia utilizada para a realização do processo restringe-se à realização de um mínimo necessário (levantamento de dados e posterior publicização). Nesse sentido, propõe-se a utilização de ferramentas de <i>BI</i> com o objetivo de potencializar os resultados do processo autoavaliativo e ao que é preconizado pelos preceitos que norteiam a gestão do conhecimento
Construir indicadores e mensurá-los	Indicadores são ferramentas básicas de gestão. Nesse sentido, a construção de indicadores precisa envolver as áreas e os servidores da instituição, para que de forma conjunta, sejam definidos os indicadores que serão controlados e os objetivos pretendidos com a realização desse controle.

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

Para que o processo autoavaliativo funcione como uma ferramenta de gestão institucional e para que seja possível a criação de indicadores representativos, o processo precisa ser visto de forma ampla pela alta gestão, pela área de gestão de pessoas, pela CPA, pela área de tecnologia da informação e pela área de gestão do conhecimento do IFSC. Conhecer a ambiência que cerca o processo sob a perspectiva teórica da gestão do conhecimento e da teoria institucional potencializará o entendimento do contexto que cerca esse importante mecanismo de qualidade institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou o processo autoavaliativo da instituição entre os anos de 2005 e 2019. Como contribuição teórica destaca-se que a associação da lente teórica da gestão do conhecimento e da teoria institucional permitiu uma análise aprofundada do processo.

Em relação à contribuição prática, a pesquisa apresenta um conjunto de sete fatores que, se trabalhados, têm o potencial de melhorar a qualidade do processo e a qualidade institucional. A definição da estratégia e de políticas que sejam relacionadas ao processo autoavaliativo, associadas aos preceitos preconizados pela lente teórica da gestão do conhecimento e da teoria institucional, potencializaram o entendimento de suas particularidades. Auspiciosos estudos acerca dessa temática, além de ampliar o conhecimento existente, desmistificam dogmas existentes em relação à pressão exercida pela legislação. Para a sociedade, a contribuição está centrada na melhora da qualidade institucional, o que possibilitará formar melhores profissionais.

Conclui-se que a análise aqui empreendida, proporcionou a identificação, a análise e a compreensão dos fatores limitantes e facilitadores dessa ferramenta de qualidade institucional. O estudo da pressão exercida pela incidência legal, à luz dos processos que norteiam a gestão do conhecimento, facilitou o entendimento da incidência dos mecanismos isomórficos, permitindo depreender que o processo como se apresenta está voltado para a legitimação institucional. No entanto, a pesquisa identificou sete fatores influenciadores consolidados: estratégia e apoio da alta gestão; políticas e práticas de gestão de pessoas, cultura e ambiente organizacional; estrutura e papéis desempenhados; processos e tecnologia; fatores individuais e a mensuração de resultados, para os quais são propostas ações iniciais. Os preceitos preconizados pela gestão do conhecimento e pela teoria institucional têm o potencial de melhorar o processo autoavaliativo, pois enfatizam a importância das pessoas e do conhecimento, ambos destacados nos diversos documentos institucionais como mapa estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Em relação à limitação da pesquisa, destaca-se o fato de que os resultados apresentados são restritos à instituição analisada e representam a realidade do período no qual foi realizado o levantamento. Ademais, os resultados estão baseados na opinião dos servidores que ocupavam os cargos e as funções durante a realização desta pesquisa, bem como na documentação institucional e legal vigentes à época.

Por fim, abrindo a possibilidade de estudos futuros recomenda-se a adoção da metodologia aqui empregada em outras IES, com o objetivo de desenvolver a teoria acerca dessa importante ferramenta de qualidade institucional. O estudo da pressão exercida pelos mecanismos isomórficos e os preceitos da gestão do conhecimento, exercidos sobre o processo autoavaliativo pode contribuir para o entendimento das decisões estratégicas tomadas nas IES públicas. Pesquisas dessa natureza permitirão conhecer e analisar os motivos legais, teóricos e técnicos que têm embasado a tomada de decisão nas IES públicas, bem como os resultados que estas decisões têm proporcionado para o desempenho organizacional e em benefício da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ACER, E. K; GÜÇLÜ, N. An Analysis of the Expansion of Higher Education in Turkey Using the New Institutional Theory. **Educational Sciences: Theory & Practice**, [s.l.], v. 17, n. 6, p.1911-1933, 15 set. 2017.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs: Printice-Hall, 1979. 384 p.
- ASMA, K; ABDELLATIF, M. A New Model for the Impact of Knowledge Management on University Performance. **Journal Of Information & Knowledge Management**, [s.l.], v. 15, n. 04, p.79-90, dez. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 141 p.
- BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, [s.l.], v. 32, n. 10, p.1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. **Economia das organizações**: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**, v. 3. São Paulo: Atlas, 2004. 424 p.
- BARREYRO, G. B. A avaliação da educação superior em escala global: da acreditação aos rankings e os resultados de aprendizagem. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), [s.l.], v. 23, n. 1, p.5-22, mar. 2018.
- BERGER, J. B. The Influence of the Organizational Structures of Colleges and Universities on College Student Learning. **Peabody Journal of Education**, vol. 77, n. 3, p. 40–59, 2002.
- BRASIL. **Lei nº 5.540**, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.
- 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.
- CHEN, L; FONG, P. S.W. Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. **Expert Systems with Applications**, [s.l.], v. 39, n. 18, p.13523-13539, 2012.
- CORCORAN, N; DUANE, A. Using enterprise social networks as a knowledge management tool in higher education. **Vine Journal Of Information And Knowledge Management Systems**, [s.l.], v. 47, n. 4, p.555-570, nov. 2017.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 ed. São Paulo: Amgh, 2016. 712 p.

DAVENPORT, L; PRUSAK, T. H. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Elsevier, 1998. 256 p.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990. 367 p.

DIAS SOBRINHO, J. Universidade e novos modos de produção, circulação e aplicação do conhecimento. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), [s.l.], v. 19, n. 3, p.643-662, nov. 2014.

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.147-60, 1983.

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**, [s.l.], v. 45, n. 2, p.74-89, 2005.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993. 185 p.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Penso, 2009. 408 p.

FOSS, N. J. Theories of the Firm. Contractual and Competence Perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**. [s.l.], v.3, p.127-144. 1993.

GUERRERO, Y; M; N.; MONROY, C. R. GESTIÓN DE RECURSOS INTANGIBLES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 55, n. 1, p.65-77, fev. 2015.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge And Process Management**, [s.l.], v. 6, n. 2, p.91- 100, jun. 1999.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. Avaliação Institucional. Santa Catarina, 2018. INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. Institucional. Santa Catarina, 2018. INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. Institucional. Santa Catarina, 2018 (b). Disponível em: <https://caco.ifsc.edu.br/menu-institucional/missao?id=152>. Acesso em: 30 de jul. 2018.

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

LEE, J; KIM, Y. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**, [s.l.], v. 20, n. 4, p.299-311, 2001.

LEHFELD, N. A. S. *et al.* Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), [s.l.], v. 15, n. 1, p.177-194, 2010.

LIMA, M; SERRA, F; SOARES, T; LIMA, C. Strategy or Legitimacy? Analysis of the Role of Institutional Development Plans in Brazilian Universities. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 66-96, 1 jan. 2020.

MARCOVITCH, J. *et al.* **Repensar a universidade: desempenho acadêmico e comparações internacionais**. São Paulo: Comarte, 2018. 256 p.

MEYER, V. **A busca da qualidade nas instituições universitárias**. Enfoque, Rio de Janeiro, v. 4, n. 10, set. 1993.

MEYER, J. W; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [s.l.], v. 83, n. 2, p.340-363, 1977.

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

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

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**, [s.l.], v. 22, n. 1, p.165-177, 2017.

OWEN-SMITH, J. The institutionalization of expertise in university licensing. **Theory And Society**, [s.l.], v. 40, n. 1, p.63-94, 2011.

PAAUWE, J; GUEST, D. E; WRIGHT, P. M. **HRM and Performance: What do we know and where should we go?** 1 ed. Wiley, 2013. 272 p.

PEE, L. G; KANKANHALLI, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, [s.l.], v. 8, n. 2, p.79-99, 2009.

ROBBINS, E. P. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010. 660 p.

SCOTT, J. **Institutions and Organizations**. 2 ed. Sage Publications, 2001. 255 p.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957. 162 p.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 424 p.

SIMON, H. A. **Models of bounded rationality**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1987. V. 3. 457 p.

SILVA, J. R. C; MUSSI, C. C; CASAGRANDE, J. L; LIMA, M. A. A incidência dos mecanismos isomórficos nos processos de autoavaliação institucional. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [s.l.], v. 9, n. 3, p.173-186, 1 jul. 2019.

SZULANSKI, G. The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, [s.l.], v. 82, n. 1, p.9-27, maio 2000.

WRIGHT, P. M; MCMAHAN, G. C. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. **Journal of management**, [s.l.], vol. 21, n.2, p. 93-104, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. 320 p.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, [s.l.], v. 13, p.443-464, 1987.