

Avaliar para quê? O processo de autoavaliação em um instituto federal de ensino.

JULIANO REGINALDO CORRÊA DA SILVA

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

CLARISSA CARNEIRO MUSSI

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

MAURICIO ANDRADE DE LIMA

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

ALEXANDRE MARINO COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

LUIZ ALBERTO CORDIOLI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

AVALIAR PARA QUÊ? O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO EM UM INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO

1 INTRODUÇÃO

A educação superior e sua avaliação são prioridades políticas recorrentes no contexto global (BARREYRO, 2018). No contexto nacional, as particularidades que envolvem a educação superior brasileira são responsáveis pela protagonização de acirradas discussões desde seu surgimento no início do século XIX. Na contemporaneidade, analisando a literatura especializada alguns temas são mais recorrentes, como a autonomia financeira (NEVES, 2007), a globalização do ensino superior (DIAS SOBRINHO, 2005), o processo de mercantilização do ensino (SGUISSARDI, 2005) e, a avaliação institucional (DIAS SOBRINHO, 2014; NUNES; PEREIRA; PINHO, 2017).

O processo avaliativo institucional no Brasil, legalmente, iniciou-se por meio da promulgação da lei nº 5.540 de 1968 (BRASIL, 1968), a qual instituiu normas de organização e de funcionamento do ensino superior. Posteriormente, as propostas de implantação de modelos públicos mais eficientes ficaram conhecidas como *New Public Management*. Esse novo modelo de gestão teve seu marco central com a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que pretendia implementar um sistema mais eficiente aos processos de gestão pública (GOLDFINCH; WALLIS, 2010). Contudo, o tema autoavaliação institucional obteve destaque a partir da promulgação da lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O SINAES tem caráter impositivo quanto a sua realização (DIAS SOBRINHO, 2014) e a obrigatoriedade legal imposta ao processo autoavaliativo pode trazer indícios da incidência de mecanismos isomórficos oriundos da teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005; SILVA, *et al.*, 2019). 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 de valia para as instituições de ensino (NUNES; PEREIRA; PINHO, 2017). O processo autoavaliativo torna-se útil quando ocorre um procedimento de retroalimentação, um instrumento de aprendizagem capaz de levantar dados e informações que proporcionem a geração de conhecimento, possibilitando assim, ciclos de planejamentos organizacionais aprimorados de forma ininterrupta (MARCOVITCH *et al.*, 2018). Do contrário, a organização perderia a oportunidade de utilizar esse processo como uma força estratégica, não atuando na organização, desenvolvimento e disseminação do conhecimento organizacional produzido (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Sob essa ótica, a gestão do conhecimento que compreende um conjunto de processos que envolvem a aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e a aplicação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) pode contribuir com o processo de autoavaliação institucional. Embora sejam encontrados estudos que se dediquem a analisar a autoavaliação institucional a luz da teoria institucional (SCHLICKMANN; MELO; APERSTEDT, 2008; SILVA *et al.*, 2019;), bem como estudos sobre gestão do conhecimento em instituições de ensino superior (RODRÍGUEZ-GOMEZ; GAIRÍN, 2015; ASMA; ABDELLATIF, 2016;), evidencia-se uma lacuna de pesquisas sobre a autoavaliação institucional na perspectiva da gestão do conhecimento e da teoria institucional. Assim, a pesquisa contribui com a literatura ao explorar o processo autoavaliativo a partir da combinação de ambas as lentes teóricas.

Dessarte, coadunando o processo de autoavaliação institucional, a gestão do conhecimento e a teoria institucional, este estudo tem como questão de pesquisa: de que forma se apresenta o processo de autoavaliação em um instituto federal de ensino, com base na gestão do conhecimento e na teoria institucional?

Com uma abordagem qualitativa, investigou-se o caso do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) a partir dos significados que gestores desta instituição atribuem ao processo de autoavaliação. A pesquisa conclui que a associação empreendida da lente teórica da gestão do conhecimento e da teoria institucional, potencializou o entendimento das particularidades envolvidas no processo autoavaliativo. O estudo da incidência legal, à luz dos processos que norteiam a gestão do conhecimento, facilita o entendimento da pressão exercida pela incidência dos mecanismos isomórficos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação da educação superior e autoavaliação institucional

A crise do Estado de bem-estar social culminou na diminuição dos gastos nas áreas sociais, dentre as áreas afetadas encontra-se a educação (BARREYRO, 2018). Segundo a autora, o controle desse gasto, agora menor, trouxe para a educação a adoção de políticas de *accountability* como os mecanismos avaliativos inseridos nos atuais sistemas educativos mundiais. A aplicação desses processos avaliativos em escala mundial iniciou com a criação de sistemas nacionais de avaliação externos em países como França, Holanda e Dinamarca (BARREYRO, 2018). Na América Latina este 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).

O conceito de avaliação pode ser entendido como sendo o levantamento de informações sobre o processo que está sendo avaliado para subsidiar a tomada de decisão com vistas à melhoria do desempenho organizacional (MARCOVITCH *et al.*, 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.

O processo avaliativo é regulado pelo Ministério da Educação (MEC). Enquanto órgão regulador, o MEC por intermédio do SINAES, atua na promoção e melhoria da educação superior no país. Dentre o conjunto de instrumentos partícipes deste processo avaliativo tem-se: a autoavaliação, conduzida pela própria instituição de ensino mediante sua Comissão Própria de Avaliação (CPA); 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 disciplinados após a 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, como indica Marcovitch *et al.*, (2018), os resultados do processo autoavaliativo precisam ser entendidos como uma fonte geradora de prioridades institucionais. Por conseguinte, por ser permeado de informações e conhecimentos, o processo de autoavaliação institucional pode se beneficiar da perspectiva da gestão do conhecimento.

2.2 Gestão do conhecimento

A perspectiva do conhecimento, enquanto recurso organizacional, deriva da teoria da firma baseada em recursos, Visão Baseada em Recursos (VBR), que emergiu como um tema importante na gestão estratégica (FOSS, 1993). A corrente teórica da 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 que são 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).

Com este enfoque, a gestão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), remete a um conjunto de atividades onde os conhecimentos tácitos e explícitos, bem como suas maneiras de armazenar e transferir são potencializados. As definições de gestão do conhecimento, usualmente citam atividades ou processos a ela atinentes. Nessa pesquisa, analisou-se o processo autoavaliativo institucional a luz dos processos de aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PEE; KANKANHALLI, 2009).

A aquisição do conhecimento é composta por um conjunto de técnicas que permitem que o conhecimento possa ser extraído de diferentes fontes de conhecimento, que por sua vez, permitem sua validação e atualização constante (COOKE, 2007). A criação do conhecimento consiste no procedimento de disponibilizar e ampliar o conhecimento criado por indivíduos, bem como cristalizá-lo e conectá-lo ao sistema de conhecimento de uma organização (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006). O compartilhamento do conhecimento remete ao processo pelo qual um conhecimento é transmitido a outros indivíduos (HSIEH; LIN; LIN, 2009). O armazenamento do conhecimento refere-se ao processo de formação da memória organizacional da instituição (ALAVI; LEIDNER, 2001) visando apresentar o conhecimento em uma forma que o torne acessível àqueles que precisam dele (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A aplicação do conhecimento remete à utilização do conhecimento dentro do ambiente organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Heisig (2009) alerta para o fato de que a implementação unilateral de apenas um desses processos, não corresponde a adoção de um modelo de gestão pautado na perspectiva do conhecimento.

2.3 Teoria institucional

A teoria institucional fornece uma visão rica e complexa das organizações (ZUCKER, 1987). Segundo o autor e consoante ao preconizado pela teoria, as organizações 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 Dimaggio e Powell (1983, 2005) orientam que em alguns casos, são as próprias organizações as responsáveis por esse *continuum* de pessoas e processos institucionais, o qual é denominado de isomorfismo. Os autores doutrinam que o isomorfismo institucional permite que a organização tenha a capacidade de analisar os fenômenos externos com potencial de impactar suas operações internas, possibilitando assim, que elas tenham ciência dessas semelhanças e que se orientem a partir de suas particularidades. Nesse sentido, o isomorfismo surge como um elemento capaz de auxiliar no comportamento das organizações, contribuindo para adoção de estratégias organizacionais de sobrevivência e capazes de torná-las mais competitivas.

Diversos fatores contribuem para que as organizações trabalhem de formas homogêneas na atualidade (MEYER, ROWAN, 1977). Alguns destes fatores são impostos, como é o caso dos controles contábeis e da necessária adequação legal. Não obstante, outros fatores são fomentados pelas próprias organizações quando, por exemplo, recrutam e selecionam reiteradamente profissionais das mesmas instituições de ensino, consideradas de excelência por elas mesmas ou pelo mercado em que atuam (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Segundo os autores, estes profissionais em virtude do processo de aculturação universitária os quais foram gradativamente internalizados, costumam pensar e agir de forma análoga.

Dimaggio e Powell (1983, 2005) identificaram três mecanismos por meio dos quais ocorre o processo de isomorfismo institucional. O primeiro consiste no processo de isomorfismo coercitivo, que se origina das influências políticas e do problema de legitimidade organizacional. O segundo mecanismo é o de reprodução, denominado de isomorfismo mimético. Nesse processo, a força das incertezas existentes no mercado e o medo de errar, impulsionam as organizações a simplesmente copiarem os modelos adotados por organizações já estabelecidas no mercado, por serem elas maiores, mais poderosas ou mais antigas. O terceiro e último mecanismo é o isomorfismo normativo, relacionado diretamente com a questão da profissionalização dos colaboradores e os fatores que os tornam preferidos pelas organizações e pelas empresas de recrutamento de pessoal.

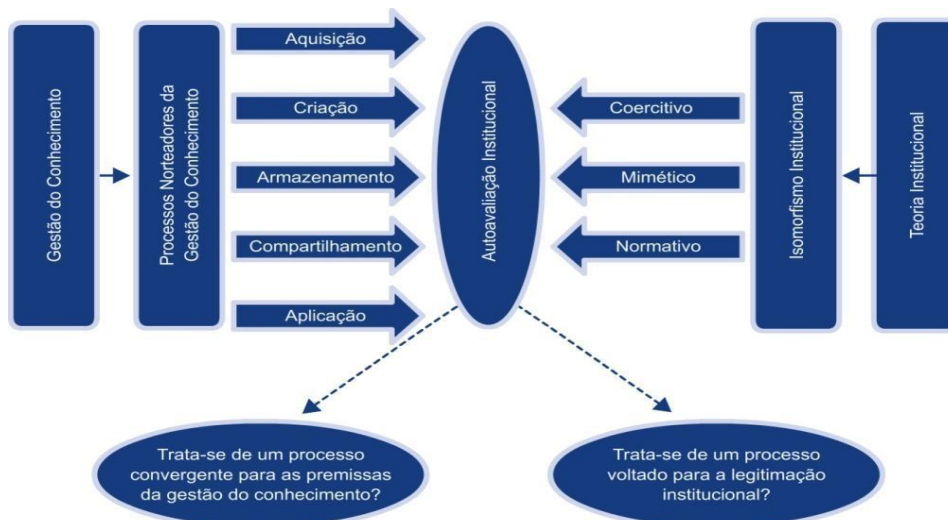
Os fundamentos teóricos apresentados orientaram para a elaboração de uma estrutura (*framework*) de pesquisa. Essa estrutura será apresentada na seção seguinte.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Na pesquisa em questão objetivou-se compreender, de forma aprofundada, o processo de autoavaliação de um Instituto Federal de Ensino a partir dos significados que os atores envolvidos atribuem a esse processo. Por conseguinte, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa e da estratégia de estudo de caso (YIN, 2014; CRESWELL, 2010). O caso pesquisado foi o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), uma autarquia federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação, com 110 anos de história. O instituto conta com 22 campi e 2.191 servidores, tendo ofertado 25.657 vagas em cursos que vão da qualificação profissional, cursos de jovens e adultos, técnicos, superiores e pós-graduação (IFSC, 2018b).

A coleta de dados em campo e sua análise foram guiadas pela estrutura (*framework*) de pesquisa ilustrada na Figura 1.

Figura 1: Estrutura de Pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

No lado esquerdo da estrutura proposta tem-se a gestão do conhecimento e seus processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PEE; KANKANHALLI, 2009). Do lado direito da figura, tem-se a teoria institucional e seus mecanismos isomórficos coercitivo, mimético e normativo (DIMAGGIO; POWELL, 2005). No centro da estrutura da pesquisa, tem-se o processo de autoavaliação institucional, regido pela lei nº 10.861 de 2004 que instituiu o SINAES (BRASIL, 2004). Pressupõe-se que o processo autoavaliativo pode se apresentar convergente com as premissas da gestão do conhecimento e/ou como um processo voltado para a legitimação institucional, em virtude da incidência dos mecanismos isomórficos oriundos da teoria institucional.

No tocante à coleta de dados, utilizou-se das técnicas de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação participante (COOPER; SCHINDLER, 2016). As entrevistas foram realizadas com 6 (seis) servidores da instituição que atuam em cargos de gestão (pró-reitores, diretores, coordenadores) e que apresentam vínculo direto e envolvimento com o planejamento e a avaliação institucional. No início de cada entrevista foi apresentado ao participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde o participante 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 da pesquisa e pela estrutura apresentada na Figura 1, tiveram duração média de 30 minutos e foram gravadas e transcritas para posterior análise.

Os dados da observação participante foram registrados em um diário de campo e envolveram questões pertinentes à temática da pesquisa observadas por um dos pesquisadores a partir de sua interação social e engajamento no contexto empírico do estudo. A base da pesquisa documental foi composta pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); mapa estratégico institucional, relatórios de gestão e relatórios da própria CPA, que em atendimento ao artigo 37 da Constituição Federal, mais precisamente ao princípio da publicidade, encontram-se disponíveis no site institucional.

Os dados coletados 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 a 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.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo de autoavaliação institucional no IFSC teve início no ano de 2005, ano subsequente à instituição do SINAES, com a instalação da primeira CPA. Em 2006 efetuou-se pela primeira vez a coleta de dados com os campi ofertantes de cursos de nível superior. Em 2007 não foi realizada avaliação institucional e, nos anos de 2008 a 2010 a avaliação, novamente, foi direcionada apenas para os campi ofertantes de cursos superiores. A partir de 2011, após a promulgação da Lei nº 12.527/11 (Lei de acesso à informação), foi possibilitado que toda a comunidade do IFSC participasse da avaliação institucional via internet, inclusive a comunidade acadêmica dos campi ofertantes de cursos não superiores (IFSC, 2018a). Durante

o período de 2011 a 2017, manteve-se a metodologia de coletar as informações envolvendo os três segmentos (discentes, docentes e técnicos administrativos em educação) e publicizando, via internet, os resultados no ano seguinte em atendimento à Lei de acesso à informação.

A partir de 2018, a CPA adota uma nova metodologia de aplicação dos questionários e de abordagem com periodicidade trienal. No primeiro ano, abordou-se apenas o público discente. Em 2019, procedeu-se à coleta de dados juntos aos servidores e, em 2020, será feita a checagem das melhorias que foram adotadas a partir dos apontamentos feitos nos relatórios de 2018 (discente) e 2019 (servidores) (IFSC, 2018a). 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) inicia-se com a emissão da portaria de constituição da CPA central (Reitoria) e das CPAs locais nos 22 campi da rede. A segunda atividade desta etapa é o processo de sensibilização da comunidade acadêmica acerca da importância de participar da autoavaliação institucional, sendo sua execução assim relatada pelo entrevistado 3: “[...] *basicamente é o e-mail, manda-se e-mail para o pessoal e lembra que tem 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*”. A última atividade dessa primeira etapa refere-se à elaboração do projeto de avaliação.

A segunda etapa (desenvolvimento) é composta pelo envio dos questionários propriamente dito. O entrevistado 2 explica: “*é feito um questionário no limesurvey, que fica disponibilizado para os alunos para eles responderem, assim também em relação aos servidores [...]*”. Na sequência, os dados são levantados e inicia-se a análise das informações coletadas. A última atividade da segunda etapa efetiva-se pela análise das informações coletadas durante a atividade anterior e, pela emissão dos primeiros relatórios parciais dos campi.

A terceira e última etapa (consolidação) ocorre por meio da construção do relatório consolidado, ou seja, aquele que consolida os resultados dos relatórios parciais dos 22 campi. A segunda atividade desta etapa é a publicização e o processo de divulgação das informações junto à comunidade acadêmica como explica o entrevistado: “*então, os meios atuais... a princípio sim, ele está lá na internet, ele está público. Ele está publicizado, ele está lá e qualquer um pode ter acesso*”. (Ent. 3). Finalizando a etapa, é preconizado pela legislação a realização de um balanço crítico de todo o processo autoavaliativo, o que deve começar a ocorrer a partir de 2020, de acordo com a nova metodologia adotada pela CPA central.

4.1 A autoavaliação e os processos de gestão do conhecimento

Os processos de gestão do conhecimento adotados pela pesquisa - aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e a aplicação do conhecimento - foram analisados na sequência de etapas que integram o processo autoavaliativo - preparação, desenvolvimento e consolidação. O resultado dessa análise é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - O Processo de Autoavaliação quanto aos Processos de Gestão do Conhecimento

Processo de Autoavaliação / Gestão do Conhecimento	Preparação	Desenvolvimento	Consolidação
Aquisição	Aquisição pela CPA de informações e resultados da autoavaliação anterior (aquisição centrada aos integrantes da CPA).	Aquisição pela CPA de informações sobre a percepção da comunidade acadêmica em relação à instituição por meio de questionário (aquisição centrada aos integrantes da CPA).	Aquisição pela comunidade acadêmica de informações sobre os resultados da avaliação por meio da divulgação do relatório (aquisição externa à CPA de forma pontual e fragmentada).
Criação	–	Geração de informações por meio das fases de levantamento e análise dos dados coletados (criação centrada aos integrantes da CPA).	Geração de informações pela consolidação dos relatórios parciais dos campi e do relatório geral.
Compartilhamento	–	Compartilhamento entre CPA e comunidade acadêmica resumido ao envio/recebimento dos questionários autoavaliativos.	Compartilhamento dos relatórios geral e parcial no site institucional, resume a fase de divulgação (a adoção de ferramentas tecnológicas adicionais para compartilhamento foi descontinuada).
Armazenamento	Armazenamento limitado aquele necessário para a geração do relatório pela CPA.	Armazenamento limitado aquele necessário para a geração do relatório pela CPA.	Armazenamento dos relatórios geral e parcial no site da instituição (tentativas de adotar novas práticas de armazenamento, como ferramentas de <i>Power Business Intelligence</i> foram descontinuadas).
Aplicação	–	–	Aplicação das informações e de conhecimento de forma isolada, não sistêmica e não integrada ao planejamento institucional.

Fonte: elaborado pelos autores, 2019.

A aquisição de informações por parte dos integrantes da CPA foi identificada ao longo de todo processo autoavaliativo, nas etapas de preparação, desenvolvimento e de consolidação. Apenas na etapa de consolidação, que envolve a emissão do relatório final, é que foram identificadas aquisições de informações por outros servidores, além dos membros da comissão. Não obstante, os relatos coletados apontam para uma falta de apropriação dos servidores em relação aos resultados da autoavaliação. Observou-se que a aquisição de informações pelos servidores sobre estes resultados ocorre de forma pontual e não sistêmica, a depender da motivação e do interesse do adquirente. O depoimento que segue ilustra essa questão “[...] ninguém lê os relatórios da CPA entendesse? Na minha opinião, pouca gente lê [...], até a própria CPA tem isso tá, eu já presenciei eles, eles acham que eles fazem para eles mesmos os relatórios [...]”. (Ent. 1).

Quando observada a criação de novo conhecimento a partir do processo autoavaliativo, com vistas a inovações no cotidiano das atividades institucionais, denotam-se limitações. É entendido que o processo autoavaliativo gera informações, porém estas não são utilizadas com vistas à geração de novos conhecimentos. “*Eu acho que ela [a autoavaliação] gera informação, informação valiosa, mas ela gera muito pouco conhecimento porque ninguém se debruça sobre ela [informação]*”, expressa o entrevistado 1.

O compartilhamento do conhecimento tem se resumido às respostas dos servidores aos questionários da CPA por meio das quais compartilham suas percepções a respeito das questões ali contidas (etapa de desenvolvimento) e, à publicização das informações contidas no relatório final no site institucional (etapa de consolidação) pela CPA. Entretanto, é entendido que a atividade de divulgação requer outras ações, como explica o relato:

Depois que a gente faz toda pesquisa, sai todos os dados, aí a comissão senta e vai analisar, para poder montar o relatório, depois da montagem desse relatório, ele é divulgado institucionalmente através dos canais de comunicação, principalmente internet, através da página e, o passo seguinte, que a gente ainda não fez, mas que estamos em via de fazer [...] encaminhar essas informações para os diretores dos

campus, para que eles se manifestem, eles deem né, a visão deles... façam análise deles em cima daquilo que foi divulgado, eles deem um retorno para a comissão a partir daquilo ali. (Ent. 2).

O armazenamento restringe-se àquele necessário à geração dos relatórios, atendendo parcialmente a legislação. Não obstante, tem-se armazenado informações e não conhecimento, nesse sentido, em relação ao armazenamento de informações, o entrevistado assim se manifestou: “*então, ela [CPA] coleta informações pelo limesurvey e depois publica pelo PDF na internet, então é um processo interessante [...]*”. (Ent. 3). O registro de outros conhecimentos oriundos do processo autoavaliativo não foi observado, por exemplo, não se identificou registro de aprendizados (lições aprendidas) relacionados à realização do processo autoavaliativo. Dessa forma, a cada troca parcial ou integral dos participantes da comissão, parte considerável desse conhecimento, de natureza tácita, é perdido.

Em relação ao processo de aplicação do conhecimento, esse se encontra em um estágio insipiente enquanto rede. A aplicação das informações, caso ocorra, ocorre de forma isolada e não integrada ao planejamento institucional, conforme relatado: “*na prática a gente não consegue visualizar ou identificar com clareza que resultado que é fruto da autoavaliação institucional [...]*”. (Ent. 4). Este desejo está mais no campo do planejamento do que da execução propriamente dita, como expressam outros entrevistados.

[...] mas, não tem a ação de pegar esses dados e dar praticidade a esses dados sabe? De vincular recursos para sanar aquele problema, eu ainda não vejo esse movimento, eu vejo a intenção de colocar no planejamento, a vontade de muitos gestores de fazer isso, de tentar, mas eu não vejo a prática sabe? (Ent. 1).

[...] eu já participei de reuniões assim e que expus minha opinião eu acho que é uma avaliação muito pesada, muito grande e com perguntas que não têm efeito tão positivo como eu acho que eles imaginam que seja, eu acho que tinha de ser perguntas mais objetivas, mais diretas né, que de fato fossem aplicadas depois na prática. (Ent. 6).

Resgatando o exposto pelo Quadro 1, verifica-se que embora sejam observados processos de gestão do conhecimento em diferentes etapas do processo autoavaliativo, esses aparecem de forma limitada e não integrados ao planejamento institucional. Ademais, as informações contidas nos relatórios não são necessárias para o desempenho das atividades laborativas diárias.

4.2 A autoavaliação e os mecanismos isomórficos

Os mecanismos isomórficos - coercitivo, mimético e normativo - tiveram sua incidência analisada na sequência de etapas que integram o processo autoavaliativo - preparação, desenvolvimento e consolidação. O resultado dessa análise é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - O Processo de Autoavaliação quanto à Incidência dos Mecanismos Isomórficos

Processo de Autoavaliação / Mecanismos Isomórficos	Preparação	Desenvolvimento	Consolidação
Isomorfismo Coercitivo	Atendimento da legislação marca o início da realização do processo autoavaliativo, com ações limitadas (insipientes) principalmente na fase de sensibilização.	Atendimento parcial da legislação marca a etapa de desenvolvimento do processo, com ações limitadas principalmente na fase de análise das informações.	Atendimento parcial da legislação marca a etapa de consolidação, com ações limitadas nas fases de publicização do relatório final e na realização do balanço crítico.
Isomorfismo Mimético	O mimetismo tem marcado a construção do processo por meio da adoção de modelos já implantados. Nesse sentido, a falta de clareza a respeito dos objetivos pode estar contribuindo para essa ocorrência.	O mimetismo tem marcado o desenvolvimento do processo nas atividades de aplicação dos questionários e na emissão dos relatórios parciais ao longo dos anos.	O mimetismo marca a etapa de consolidação, onde as carências institucionais têm sido replicadas ao longo dos relatórios sem a devida intervenção institucional.
Isomorfismo Normativo	–	–	–

Fonte: elaborados pelos autores, 2019.

A pressão exercida pela incidência do mecanismo isomórfico coercitivo não é uma exclusividade do processo autoavaliativo. A coercitividade é materializada pela pressão legal imposta pela legislação às atividades institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005), especialmente no caso das instituições públicas onde a legislação atua de forma limitante e vinculante. Ao longo da realização das entrevistas, todos os servidores participantes desta pesquisa percebem que a realização da atividade autoavaliativa está estruturada com o objetivo de atender a legislação vigente. Não obstante, as atividades de realização e publicização não estão sendo percebidas como suficientes para atender um processo em que se faz necessária a retroalimentação de informações e de conhecimentos. Os depoimentos a seguir ilustram:

Então, esse processo já vem sendo feito a um bom tempo, mas na minha percepção é mais uma questão legal, existe a obrigação de se fazer e a gente acaba fazendo [...]. Então essas avaliações eu faço porque eu sou obrigado a fazer e aí eu tiro algum resultado dali e de repente eu uso, ou então só deixo ele publicado. (Ent. 3).

Se não houvesse motivação legal talvez houvesse motivação de qualificação do processo de planejamento a partir da avaliação, mas ele [processo] ocorre porque é uma obrigação legal [...]. (Ent. 5).

De acordo com os princípios da racionalidade, a falta de clareza conduz as organizações a adotarem modelos previamente estabelecidos, cujos efeitos da implantação já foram sentidos e podem ser copiados (SIMON, 1987). O mimetismo tem marcado a preparação, o desenvolvimento e a consolidação do processo autoavaliativo. Nesse sentido, a adoção de práticas, estruturas e sistemas de outras IES foi confirmada ao longo da realização das entrevistas. Resgata-se o relato do entrevistado 1, onde a incidência do mimetismo fica evidenciada.

[...] foi feito bastante benchmarking com outras instituições, só que a comissão agora trocou, eu estou falando novamente da CPA e a nossa trocou agora e eles têm seguido bastante o modelo antigo [...]. (Ent. 1).

A replicação pura e simples de um processo avaliativo sem que exista a adoção de melhorias que objetivem integrar os departamentos e ampliar a visualização dos resultados do

processo, foi novamente destacada durante a etapa de coleta de dados. A continuidade de carências institucionais já apontadas ao longo dos relatórios autoavaliativos têm influenciado o fator motivacional dos respondentes. A respeito dessa falta de intervenção institucional acerca dos pontos deficitários reincidentes, o entrevistado 1 assim se manifestou.

[...] porque daí as pessoas que respondem pensam o seguinte: “não foi feito nada né, estamos respondendo no vazio, estamos respondendo”... não se sentem instigados né, “ah tem um problema tu alega aquele problema depois tu faz uma pesquisa no outro ano e continua o mesmo problema” então tu não sabe pra que serve [...]. (Ent. 1)

Por fim, resgata-se que o objeto de estudo é uma autarquia federal, a qual tem seu processo de seleção funcional norteado pela legislação, ou seja, por meio da realização de concurso público. O instituto do concurso público faculta a entrada dos interessados por meio da necessária aprovação no certame público. No certame público, o administrador público não exerce poder de escolha para a contratação de novos servidores de acordo com suas preferências, o processo de seleção resume-se ao concurso público de provas ou de provas e títulos. Nesse sentido, a normatividade perde força e não pode ser confirmada pela pesquisa.

4.3 Autoavaliação: um processo convergente às premissas da gestão do conhecimento ou à legitimação institucional?

O processo autoavaliativo na instituição pesquisada tem se centrado no levantamento de dados e de informações, por meio da aplicação de questionário online à comunidade acadêmica, na sua posterior análise e publicação do relatório final no site institucional. Não obstante, as atividades previstas em lei e a filosofia que permeia a construção deste processo autoavaliativo, vão muito além da realização de um simples levantamento e sua posterior publicização. Os preceitos definidos pela lei e pela filosofia que norteiam sua construção, dentre outros, envolvem uma análise posterior, na busca de se identificar formas de melhorar os pontos que foram considerados falhos pela comunidade acadêmica. Nessa perspectiva, a análise posterior deve funcionar como um mecanismo de retroalimentação do processo, aprimorando-o de forma constante e consolidando o modelo adotado visando eliminar inconsistências.

A continuidade das mesmas inconsistências apontadas pela autoavaliação ao longo dos anos na instituição, afeta de maneira robusta a questão motivacional. O modelo de gestão baseado no conhecimento preconiza os processos de aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação dos conhecimentos considerados estratégicos pela organização. Nesse sentido, os conhecimentos considerados estratégicos ao processo de autoavaliação não são identificados e aplicados na instituição, como também não foram identificadas formas que pudessem estimular a apropriação funcional em relação às informações contidas no relatório autoavaliativo final. A falta de necessidade e/ou interesse de se conhecer as informações contidas no relatório, prejudica o processo e dificulta a efetivação dos objetivos preconizados pela gestão do conhecimento. O comprometimento dos processos de aquisição (inicial) e de aplicação (final) prejudica a efetivação dos demais processos integrantes da gestão do conhecimento. Ora, se os agentes de mudança não buscam adquirir conhecimento a respeito dos relatórios gerados por meio da autoavaliação, o conhecimento não será compartilhado, criado e aplicado visando proporcionar o desenvolvimento institucional por meio das informações geradas. Nesta perspectiva, o processo de autoavaliação restringe-se a simples medição e quantificação, voltando-se apenas à legitimação institucional.

A questão isomórfica norteada pelos conceitos da teoria institucional exerce uma forte influência sobre o processo autoavaliativo, com a incidência dos mecanismos miméticos e coercitivos. A respeito do mimetismo institucional, a utilização de práticas ou técnicas já adotadas e que foram testadas por outras IES, possibilita um avanço na implantação do processo, que tem por objetivo a construção de um modelo que seja considerado satisfatório

para a instituição que o copiou. Contudo, a adoção de modelos já implantados e que estejam atendendo as necessidades de outras instituições, não é uma garantia de sucesso. Nesse sentido, faz-se necessário que o modelo adotado e o que será construído a partir dele respeitem as peculiaridades da instituição adotante.

A obrigatoriedade legal imposta pela Lei do SINAES é a materialização da pressão coercitiva exercida ao processo autoavaliativo na instituição pesquisada. Insta frisar que a autoavaliação passou a integrar a história da instituição apenas depois da promulgação da lei nº 10.861 de 2004 (SINAES). De forma similar, os resultados da autoavaliação foram publicados, apenas após a promulgação da lei nº 12.527 de 2011 (Lei de acesso à informação). Entretanto, há que se observar que a incidência legal não restringe a realização da atividade, a legislação norteia para a realização de um mínimo necessário. Ainda assim, apesar da existência legal, o processo atual atende parcialmente a legalidade imposta, restringindo-se na sua essência, ao levantamento anual dos dados e informações e sua publicização final no site da instituição. Nesse sentido, Dias Sobrinho (2014) orienta que o processo de avaliação precisa buscar compreender o conjunto por meio do entendimento das partes, seja a respeito de uma dimensão específica, seja acerca da totalidade institucional vista como uma parte de um todo, integrando as atividades e as estruturas da instituição, vistas como um conjunto de sistemas integrados e interdependentes.

Ainda em relação à coercitividade, nota-se que, apesar de o mecanismo legal ser visto majoritariamente como um mecanismo de controle governamental, de forma aparentemente antagônica, observou-se que sua incidência pode contribuir como facilitador ao processo. Para entender esse fenômeno, Acer e Güçlü (2017) enfocam os conceitos da teoria institucional por meio de seus mecanismos isomórficos, vistos como fator associado ao rápido crescimento das IES da Turquia em virtude de uma maior racionalidade na tomada de decisões estratégicas. O estudo de Owen-smith (2011) também demonstra que, em algumas circunstâncias, a adoção de práticas institucionalizadas pode contribuir para a tomada de decisões, de forma que as soluções para dilemas complicados se tornam partes abstratas de conhecimento. O estudo explica o processo de institucionalização, a abstração de regras e, como a adoção de procedimentos padronizados e racionais pode resolver problemas coletivos prementes.

O argumento da racionalidade limitada foi proposto inicialmente por Herbert A. Simon na década de 1940 e de 1950, apresentando uma alternativa à visão neoclássica de racionalidade, fundamentada na imposição de axiomas para a compreensão das motivações que levam a tomada de decisões pelos gestores. Simon (1987) preconiza que somos racionais até certo ponto e que, a partir desse ponto, agimos motivados pelo campo da irracionalidade onde nossos saberes e conhecimentos começam a interferir no processo de decisão. Quanto às limitações de acesso ao conhecimento, o autor esclarece que não é possível que o administrador tenha acesso a todas as informações e a todo conhecimento necessário para o desempenho de suas ações diárias. Dessa forma, a tomada de decisão torna-se uma tarefa baseada na racionalidade limitada, dada a impossibilidade de se ter todas as informações e o conhecimento necessários no momento de sua utilização.

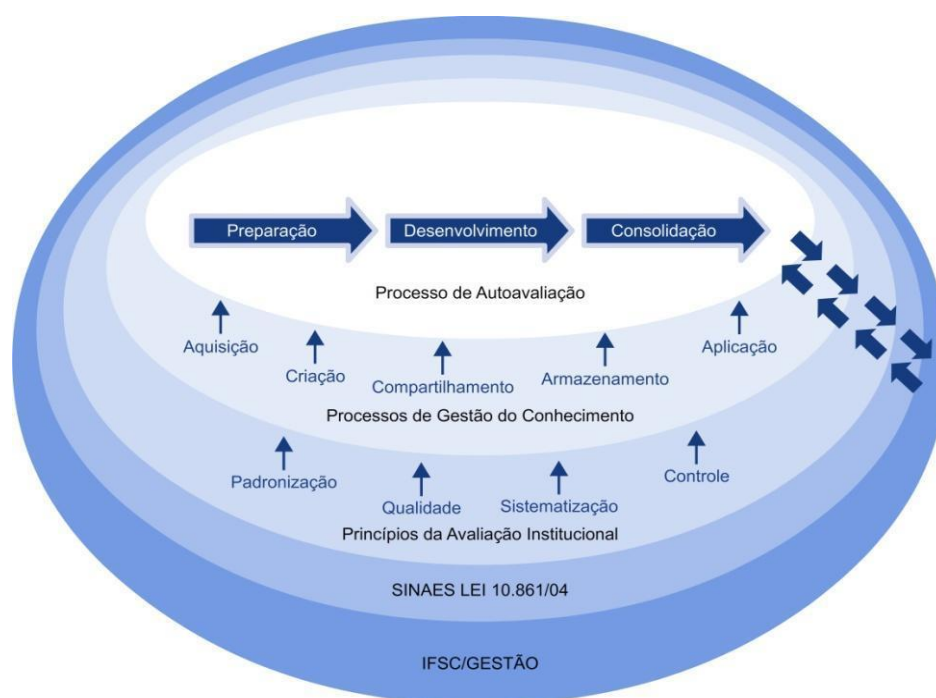
No contexto das IES, conforme disciplinado pela CF de 1998, art. 207, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Depreende-se que, em virtude das autonomias de que gozam as IES brasileiras, a não incidência de mecanismos isomórficos poderia levar a uma amplitude tão grande de decisões e caminhos dissemelhantes, que a adoção de um plano nacional de educação, por exemplo, seria uma tarefa praticamente inviável do ponto de vista administrativo gerencial.

Os estudos do professor de sociologia e direito Philip Selznick, iniciados nas décadas de 1940 e 1950 e posteriormente expandidos por Meyer e Rowan (1977), Simon (1987), Dimaggio e Powell (1983, 2005) dentre outros, a respeito da perspectiva institucional,

reacenderam as relações das tradições sociológicas propostas por Durkheim (1952) e Weber (1979) com a teoria organizacional, retomando elementos que até então estavam adormecidos como é o caso da legitimidade organizacional, que revigora o poder explicativo da teoria institucional. Por conseguinte, por meio da adoção de um estilo de gestão que coadune a adoção de preceitos legais, técnicos e teóricos, desponta-se para a possibilidade de quebrar a tendência de adoção de decisões organizacionais personalizadas, especialmente no serviço público.

Diante do exposto e resgatando os questionamentos feitos na Figura 1, a respeito do *framework* da pesquisa, delinea-se a ambiência e o processo de retroalimentação que circunda o processo autoavaliativo por meio da Figura 2.

Figura 2: Ambiência do Processo Avaliativo



Fonte: elaborado pelos autores, 2020

A Figura 2 é uma proposta para apresentar as inter-relações envolvidas no processo autoavaliativo (IFSC/gestão, SINAES, princípios da avaliação institucional, processos de gestão do conhecimento e etapas da autoavaliação institucional) sob ambas as perspectivas de análise. A autoavaliação é vista como um processo sistemático e contínuo sustentado pelos processos que norteiam a gestão do conhecimento e pelos preceitos da legalidade imposta. Não obstante, em relação à legalidade imposta, identifica-se que o processo autoavaliativo do IFSC é um processo de legitimação institucional que cumpre parcialmente a legalidade inerente a esta ferramenta de qualidade institucional. Por fim, em relação à convergência para com as premissas da gestão do conhecimento, evidencia-se a possibilidade de a instituição aperfeiçoar seu processo autoavaliativo tendo por objetivo atender ao preconizado por este modelo gerencial. Gerir o conhecimento é mais que a agregação de processos e projetos ou a adoção de metodologias e ferramentas, refere-se à adoção de boas práticas de gestão, por meio de uma visão holística, integrada e sistêmica, fazendo o uso de tecnologias de informação e de comunicação, tendo por objetivo atender o público alvo da instituição, nesse caso, a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como contribuição teórica da pesquisa, destaca-se principalmente a associação aqui empreendida das lentes teóricas da gestão do conhecimento e da teoria institucional na análise do processo autoavaliativo. Essa associação potencializou o entendimento das particularidades envolvidas na realização desse processo, contribuindo não só para a visualização integrada de seus *stakeholders*, mas também oferecendo oportunidades de aperfeiçoá-lo. O estudo da incidência legal e que orienta a realização do processo autoavaliativo, a luz dos processos que norteiam a gestão do conhecimento, facilita o entendimento da pressão que é exercida pela incidência dos mecanismos isomórficos.

No que se refere à contribuição prática, a pesquisa fornece subsídios tanto para o IFSC quanto para as demais instituições de ensino, possibilitando a reflexão sobre seus modelos avaliativos e, conseqüentemente, a definição de políticas e de estratégias em consonância com os preceitos da gestão do conhecimento. Os estudos sobre avaliação no contexto das instituições de ensino superior ampliam o conhecimento acerca dessa importante ferramenta de qualidade institucional, na tentativa de desmitificar alguns dogmas existentes em relação ao processo e no que diz respeito à sua obrigatoriedade. Para a sociedade, a contribuição reside no fato de que uma melhor qualidade institucional possibilitará uma melhor formação acadêmica.

Conclui-se que, embora tenha se identificado um processo autoavaliativo voltado à legitimação institucional, faz-se necessário também que o IFSC envolva os processos atinentes à gestão do conhecimento. Frisa-se que os documentos institucionais como o organograma e o mapa estratégico, dentre outros, destacam a importância do conhecimento, sua gestão e das pessoas para a instituição. Por outro lado, as entrevistas denotam que em relação ao processo autoavaliativo, falta a adoção de uma estratégia integrada, a qual possibilite a valorização tanto das pessoas, quanto dos dados e das informações anualmente coletados pela CPA.

No que se refere à limitação do estudo, destaca-se que os resultados encontrados são aplicados ao contexto institucional estudado. Nesse sentido, a pesquisa retrata a realidade do período (documental e observacional) e está baseada na percepção dos servidores que ocupavam os cargos e as funções durante a realização das entrevistas.

Por fim, como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a análise do processo autoavaliativo com base na gestão do conhecimento e na teoria institucional em outras IES públicas e privadas, estudos comparativos podem contribuir para o desenvolvimento teórico desta temática. Recomenda-se ainda, o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à tomada de decisões estratégicas na área pública voltadas à autoavaliação institucional, como tentativa de compreender os motivos que levam a escolha de determinados caminhos organizacionais. Por meio dessas pesquisas, será possível 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 das mesmas 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.

ALAVI, M; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **Management Information Systems Quarterly**, v. 25, n. 1, p.107-136, 2001.

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.

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.

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

COOKE, N. J. Knowledge Elicitation. **Handbook of Applied Cognition**, New Mexico State University. 2007.

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.

DIAS SOBRINHO, J. Educação superior, globalização e democratização: qual universidade? **Revista Brasileira de Educação**, [s.l.], n. 28, p.164-173, 2005.

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.

DURKHEIM. E. **Educação e Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1952. 76 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.

GOLDFINCH, S., WALLIS, J. Two Myths of Convergence in Public Management Reform. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 1099–1115, 2010

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p.4-31, 17 jul. 2009.

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.

HSIEH, P. J; LIN, B; LIN, C. The construction and application of knowledge navigator model (KNMTM): An evaluation of knowledge management maturity. **Expert Systems With Applications**, [s.l.], v. 36, n. 2, p.4087-4100, mar. 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Avaliação Institucional**. Santa Catarina, 2018. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/avaliacao-institucional>. Acesso em 18 maio, 2019.

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.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 560 p.

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

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.

NEVES, C. E. B. Desafios da educação superior. **Sociologias**, [s.l.], n. 17, p.14-21, jun. 2007.

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.

NONAKA, I; VON KROGH, G; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths. **Organization studies**, v. 27, n. 8, p.1179-1208, 2006.

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.

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

RODRÍGUEZ-GOMEZ, D; GAIRÍN, J. Unravelling knowledge creation and management in educational organizations: barriers and enablers. **Knowledge Management Research & Practice**, [s.l.], v. 13, n. 2, p.149-159, maio 2015.

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

SCHLICKMANN, R; MELO; P. A; ALPERSTEDT, G. D. Enfoques da Teoria Institucional nos modelos de avaliação institucional brasileiros. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), [s.l.], v. 13, n. 1, p.153-168, mar. 2008.

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.

SGUISSARDI, V. Universidade pública estatal: entre o público e privado/mercantil. **Educação & Sociedade**, [s.l.], v. 26, n. 90, p.191-222, 2005.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979. 530 p.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [s.l.], vol. 5, n.2, p. 171-180, 1984.

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.