



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

PPCMEES: PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

Eliseu Vieira Machado - UFG

Angela Cristina Correa - UFSC

Ieso Costa Marques - UniEVANGÉLICA

Larissa Kvitko - FURB

Clara Amélia de Oliveira - UFSC

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta metodológica para a elaboração de projetos político-pedagógicos em cursos de administração. A metodologia proposta se fundamenta na Teoria dos *Stakeholders*, para auxiliar na construção do perfil do aluno. Propõe-se o alinhamento do PPCMEES ao sistema de gestão integrada para a operacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), denominado Mapa estratégico da Educação Superior (MEES). O método utilizado no desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica, experimental e documental. O objeto de análise deste estudo foi o curso de Administração de uma IES privada do interior de Goiás. Os resultados do estudo permitiram verificar que o processo de construção do PPC é desafiador e complexo, pois o Projeto Pedagógico não é um elemento isolado do processo de gestão do ensino superior, mas sim, o resultado de políticas pedagógicas e de desenvolvimento institucionais previamente definidos. Uma relevante constatação do estudo é que o PPCMEES pode ser utilizado como uma ferramenta metodológica eficaz na construção de Projetos Pedagógicos em Cursos de Administração. A definição precisa das unidades de análise, o domínio a ser avaliado, a compreensão do campo organizacional e suas camadas, possibilitam maior amplitude na pesquisa, levantamento e definição de habilidades e competências necessárias à formação do egresso, deixando de atender a um único *stakeholder*, mas todos os agentes que integram a rede de stakeholders no processo de construção coletiva do PPC.

Palavras-chave: Projeto político-pedagógico, *Stakeholders*; Mapa Estratégico da Educação Superior; Gestão.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 INTRODUÇÃO

Muitos são os desafios de se construir um Projeto Político–Pedagógico (PPC), para cursos de graduação. Este processo de construção configura-se de alta complexidade desde os primeiros instantes da sua concepção até o seu processo de operacionalização e avaliação. Várias dimensões precisam e devem ser consideradas neste contexto, tais como: as características do público alvo atual, principalmente levando em consideração as Instituições de Ensino Superior – IES privadas. Neste tipo de IES, geralmente o aluno ingressa mais velho e mais experiente; com pouco tempo disponível para frequentar o curso, estudar e realizar trabalhos acadêmicos.

Por outro lado; a competitividade acirrada para atender a demanda do ensino superior, onde se evidenciam os seguintes fatores críticos: o surgimento dos cursos de Ensino a Distância (EaD); as exigências do mercado com relação às competências e habilidades dos egressos, e as constantes transformações que marcam as várias transições paradigmáticas do mundo contemporâneo, entre outros vetores.

Outro importante sinalizador refere-se às perspectivas para o ensino superior brasileiro. Porto e Régnier (2003) registram no período de 2003-2025 algumas tendências:

- Quebra do monopólio geográfico, regional ou local, com o surgimento de novas forças competitivas e interiorização do ensino superior;
- Transformação de universidades amplas, fortes e verticalmente integradas em instituições mais especializadas e centradas no aluno (e não no professor);
- Consolidação do mercado a partir da aquisição e fusão de IES;
- Entrada de novos atores não-tradicionais no mercado da educação, tais como: universidades corporativas, universidades virtuais, empresas de intermediação e organizações educacionais de ensino livre (não-regulamentado);
- Introdução de novos sistemas de aprendizagem, como a aprendizagem continuada;
- Atendimento a um maior leque de demandas dos alunos, não apenas às educacionais;
- Forte influência da indústria do entretenimento na estrutura pedagógica das IES;
- Inserção de novas tecnologias da informação no binômio ensino-aprendizagem;
- Aumento da flexibilidade na modalidade de ofertas de cursos e também nos tipos de cursos superiores, com conseqüente segmentação da demanda; e,
- Crescimento do percentual de alunos oriundos da PEA (População Economicamente Ativa).

Neste cenário, onde diversas dimensões precisam ser consideradas, é que um curso de administração de uma instituição de ensino superior privada (para fins do estudo, será utilizado o nome fictício de IESAdm) será analisado. Quando da realização do projeto em tela, no início de 2010, o curso contava com aproximadamente 500 alunos. À época, o curso estava no seu décimo ano de funcionamento e já havia tido três atualizações em seu PPC. Neste mesmo período houve mudanças significativas na gestão do curso.

A partir destas transformações, das várias tendências incorporadas pelo curso, de posicionamentos de *stakeholders* internos e externos, questionando desde os seus conteúdos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

até a sua efetividade quando da avaliação deste egresso no mercado de trabalho; das constantes transformações, com alunos se posicionando a cada dia de maneiras mais exigentes e menos disponíveis; com as novas tecnologias de informação e a necessidade de adaptação ao novo mercado a um novo formato de curso mais integrado; torna-se imprescindível repensar um projeto político-pedagógico que dialogue com este cenário. Estas premissas nos levam a repensar algumas questões. Como por exemplo: Qual seria então o projeto político-pedagógico ideal neste novo contexto? Em que consiste a profissão de Administrador diante das mutações vigentes? Quais seriam as habilidades e competências necessárias a um profissional que precisa ser preparado para a resolução de problemas? É possível propor um projeto político-pedagógico que dialogue com este arcabouço de exigências do cenário contemporâneo?

Por fim, a questão de pesquisa emergente destas reflexões foi assim definida: “Qual seria a proposta metodológica adequada para conduzir a construção coletiva deste PPC para o Curso de Administração da IESAdm, ao mesmo tempo, atendendo às premissas legais, profissionais e expectativas dos *stakeholders* envolvidos em um sistema complexo que leva em consideração as diversas mudanças no cenário educacional atual?”

Para fins de resguardar a identidade da IES objeto deste estudo, será utilizado o nome fictício de IESAdm. Este trabalho tem como objetivo geral apresentar uma proposta metodológica para a elaboração de projetos político-pedagógicos em cursos alinhado ao projeto pedagógico institucional e de unidade(s) acadêmica(s). A proposta metodológica se fundamenta na Teoria do *stakeholder*, para auxiliar no processo de construção do perfil do aluno a ser formado pela universidade. Propõe-se a incorporação desta proposta metodológica ao sistema de gestão integrada para a operacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), denominado Mapa estratégico da Educação Superior (MEES).

Na concepção do MEES, o PDI é um instrumento de gestão integrada, que se compõe de dois subsistemas duais e complementares: o subsistema de medição de desempenho e o subsistema de observação dos padrões comportamentais. Pontualmente a proposta metodológica para a construção de PPCs contribui para a consolidação de uma das suas etapas de desenvolvimento do MEES: a construção coletiva do projeto pedagógico institucional alinhado ao projeto pedagógico da(s) unidade(s) – (PPI/PPUs).

Para responder o questionamento aqui indicado, o grupo de gestores do curso de administração em tela, entendeu que a construção de um novo PPC daria conta da demanda ora colocada. A partir de uma representação de professores deste curso de Administração, chamada de Núcleo Docente Estruturante – NDE, e da coordenação do curso, iniciou-se um processo de concepção de um projeto. É importante ressaltar que o entendimento dos considerados marcos legais, do conceito de domínio, da teoria dos *stakeholders* face ao sistema de gestão integrada MEES foram elementos centrais para a consecução deste projeto.

A segunda seção deste artigo apresenta a fundamentação teórica enquanto base conceitual que alicerçou a proposta metodológica. A terceira seção a metodologia. A quarta seção a proposta metodológica para a construção de PPCs. E na quinta seção as considerações finais.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Veiga (2000), na década de 1990, tornou-se uma questão central nas propostas educacionais, a construção de projetos pedagógicos adequados às necessidades e aos interesses dos alunos e da sociedade, isto é, os projetos de cursos não podem mais olhar um única direção, é necessário que sejam multifacetados e tenham uma intensa articulação com a realidade do próprio aluno, do mercado, da sociedade e, ao mesmo tempo, uma forte vinculação com o contexto contemporâneo.

Para Masetto (2003) e Zabalza (2003), o projeto pedagógico configura-se como um conceito amplo que se refere ao conjunto de disciplinas e todas as outras atividades desenvolvidas pela unidade escolar tendo em vista a formação do aluno.

Neste estudo adotou-se o conceito de *stakeholder* proposto por Freeman (1984, p.46): “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”.

O Ministério da Educação do Brasil instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) - lei 10.861, de 14 de Abril de 2004. O SINAES (2009) tem o propósito de realizar uma avaliação diagnóstica, formativa e regulatória das IES. O SINAES dispõe de instrumentos de planejamento e avaliação da educação superior. Para fins deste estudo, cabe destacar o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o qual expõe as filosofias pedagógicas e políticas para a educação superior.

Corrêa (2007), Corrêa *et al* (2008), Corrêa *et al* (2012), relatam que na fase exploratória de um estudo constatou por meio da realização de um *benchmarking* dos PPIs de algumas IES, que uma parcela significativa foi construída desarticuladamente dos demais instrumentos do SINAES. Para tanto propõe o sistema de gestão integrada MEES que foi modelado para a operacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI(Figura 1).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad



Figura 1: Concepção do MEES

Fonte: Corrêa (2007), Corrêa *et al* (2008), Correa *et al* (2011)

A abordagem quântica à educação superior fundamenta-se em quatro princípios: sistêmico, orgânico, holográfico e ecológico. Sob a perspectiva sistêmica concebe o sistema de gestão como interativo, o PDI é construído coletivamente a partir das bases da instituição, por meio dos seguintes instrumentos: Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) e seus subsistemas: Projeto Pedagógico da Unidade (PPU), Avaliação da Unidade (AU) e Plano Operacional da Unidade (POU). Numa perspectiva holográfica, o PDU e seus subsistemas PPU, AU e POU estão implícitos no PDI, PPI, AI e POI e vice-versa. Dessa forma, o sistema como um holograma tem a visão das partes (unidades) e do todo (instituição) de maneira sincrônica. A perspectiva orgânica ao sistema visa torná-lo flexível às constantes mutações do ambiente e adaptável a diversidade de percepções de distintas áreas do saber (ciências exatas, humanas, tecnológicas, sócio-econômicas, entre outras). A perspectiva ecológica visa refletir sobre os princípios e valores implícitos nas relações interpessoais de forma a alinhar os desejos e necessidades dos principais agentes da cadeia de valor aos objetivos institucionais. Consolidando, dessa forma, uma rede de valor pró-ativa e dinâmica.

O sistema funciona numa cadeia circular dinâmica, entre a inteligência racional (medição do desempenho) e as inteligências: emocional, cognitiva e motivacional (monitoramento do fluxo de mudança). Este estudo aborda especificamente sobre uma proposta metodológica para a construção de PPCs a ser incorporada na seguinte etapa do MEES: construção coletiva do Projeto Pedagógico Institucional alinhado ao Projeto Pedagógico da(s) Unidade(s). Esta proposta metodológica será detalhada na seção quatro deste artigo.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

3 METODOLOGIA

Sob o prisma da filosofia da ciência o estudo se enquadra na abordagem quântica à educação superior. CORRÊA, CUNHA, SUTILLI (2003) inserem a abordagem quântica como um paradigma alternativo da ciência, na taxionomia das suas concepções filosóficas, a qual agrega o ponderável, previsível, linear e passível de medição e determinação ao imponderável, imprevisível e não linear passível de observação. Apresenta como diferenciais a observação enquanto ato de percepção, na relação observador e objeto observado, a dualidade e a complementaridade dos fenômenos.

Constitui-se numa pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Para a aplicação experimental da metodologia proposta realiza-se um estudo de caso em um curso de administração. Conexa a esta metodologia, foram também utilizados os seguintes meios de investigação: pesquisa de campo (*survey*), investigação documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental, pesquisa participante. O caso a ser analisado neste projeto é o do curso de Administração de uma IES localizada no interior do Estado de Goiás.

O método do Estudo de Caso refere-se ao tratamento em profundidade do caso em consideração, visando à sua reconstrução, em processo que possa orientar as formas de intervenção sobre este (YIN, 1994). O estudo de caso visa, portanto, a aportar um entendimento mais completo de uma dada situação ou experiência, examinando o seu comportamento no contexto em que se desenvolve, trabalhando-se sobre uma ou várias unidades de observação.

Yin (1994) afirma que cinco elementos são essenciais para planejar um estudo de caso: (a) a questão do estudo; (b) proposições, se for o caso; (c) unidade(s) de análise; (d) a lógica ligando os dados às proposições; e (e) os critérios para interpretação dos resultados. Portanto, nesta pesquisa a questão posta é como se dará a construção de um PPC para curso de administração. Não serão utilizadas proposições. A unidade de análise é o próprio curso de administração em tela. Os dados foram construídos a partir de análise documental e utilizou-se um questionário semiestruturado. Os critérios para a interpretação serão abordados e detalhados na seção relativa à esta fase.

4 PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO FUNDAMENTADA NA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*: MODELAGEM PPCMEES

A figura 2 apresenta a incorporação da proposta metodológica para a construção do PPC ao Sistema de Gestão integrada denominado MEES.

Em um primeiro momento se propõe a elaboração do projeto pedagógico do curso fundamentado na teoria dos *stakeholders*. Na sequência são apresentadas cada fase em detalhes.

Fases 1 e 2: Aprofundamento Teórico e Definição de Metodologia: a fase da revisão teórica foi dividida em duas etapas:



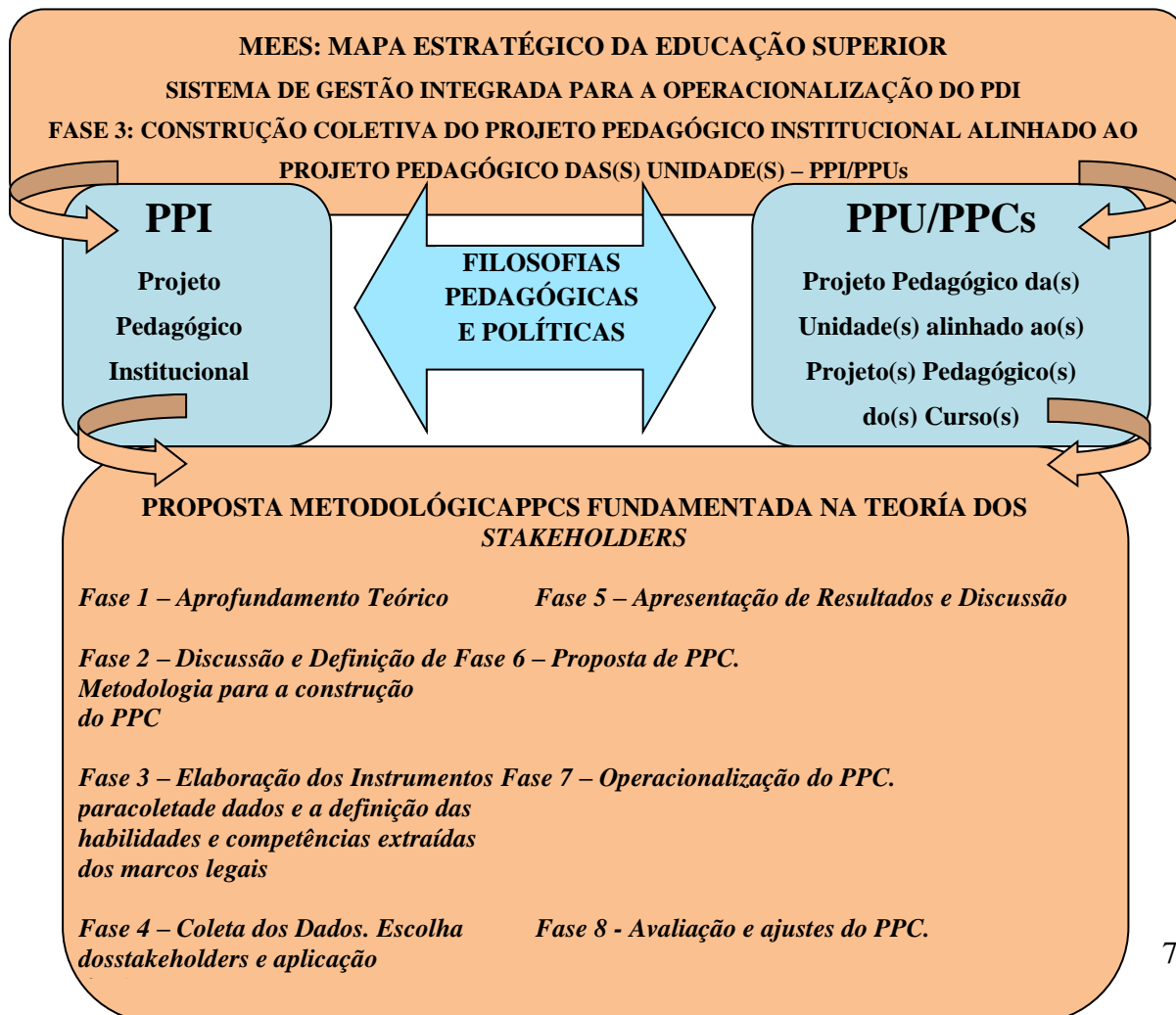
XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. Equalização do grupo da literatura disponível ou marco legal. Basicamente dois grandes elementos foram pesquisados: a) SINAES/ENADE – as dimensões e as implicações do SINAES no processo de construção de um PPC e os componentes gerais e as exigências exigidas pelo ENADE para o curso em tela (INEP, 2009b); e, b) DCNs – Diretrizes Curriculares Nacionais para cursos de Administração e suas implicações em um PPC (CNE, 2004).

2. Identificação dos *stakeholders* centrais ao processo de construção do PPC. Nesta etapa foi articulado o conceito de Domínio Interorganizacional, Teoria do *Stakeholder* e Abordagem Quântica.

Na primeira etapa foram construídos dois quadros. O primeiro esboça as 30 habilidades/competências explícitas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para cursos de Administração. O segundo quadro, sintetiza as 54 habilidades/competências exigidas pelo SINAES/ENADE. Os dois quadros somam 84 habilidades/competências. Em seguida, foram analisadas as habilidades e competências das Fases 1 e 2, realizada a exclusão dos elementos que se repetem e a consolidação de um quadro parcial com 62 habilidades e competências exigidas pelos dois marcos legais. Este resultado é apresentado no **Quadro 1**.





XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ABORDAGEM QUÂNTICA À EDUCAÇÃO SUPERIOR
Princípios: Sistêmico, Orgânico, holográfico e ecológico
REDE DE FEEDBACK COEVOLUCIONÁRIO
CADEIA CIRCULAR DINÂMICA

Figura 2: Proposta metodológica para a construção do Projeto Político Pedagógico fundamentada na Teoria dos *Stakeholders*: Modelagem PPCMEES

Após a compilação das habilidades/competências das DCNs e SINAES/ENADE o grupo de trabalho identificou os principais *stakeholders* envolvidos. Todo este conjunto de vetores que envolvem a construção de um PPC é visto como um sistema adaptativo complexo. Ou seja, um sistema que se utiliza de diversas dimensões, que sofre mudanças constantes, portanto, precisa se adaptar e nesta direção oferece um espaço para criatividade e inovação à medida que gera uma tensão entre a ordem e a desordem.

No princípio sistêmico, a interação entre os *stakeholders* é responsável pela característica dinâmica do sistema que, leva a natural associação de que o sistema em si é um todo complexo onde tais interações assumem um papel importante na sua compreensão e modelagem. No princípio holográfico a visão é n-dimensional, traduzindo-se simultaneamente em identificação tanto das partes como do todo.

No princípio ecológico, a ecologia (pilares de estruturação) do ambiente (contexto) é identificada a partir dos propósitos e valores de seus *stakeholders*. O princípio orgânico trata das constantes mudanças do sistema, apontando a flexibilidade e adaptabilidade como dois resultados esperados neste sistema.

Pretende-se ainda nesta seção definir o domínio a ser avaliado, mostrando que o mesmo refere-se ao campo interorganizacional e, apresentando as diversas camadas que serão utilizadas.

Nesta direção, foi realizada uma revisão da literatura que apontou a necessidade de aprofundar no conceito de domínio. Domínios se formam quando atores adquirem nova apreciação de um problema em grande escala e percebem que compartilham essa apreciação (VICKERS, 1965).

Quadro 1 – Habilidades e competências explícitas nas DCNs e no SINAES/ENADE “Continua”

1	Reconhecer e definir problemas;	DCN	32	Ser competente e comprometido com a sociedade em que vive;	SINAES
2	Equacionar soluções;	DCN (1)	33	Saber evidenciar a compreensão de temas que possam transcender ao seu ambiente próprio de formação e que sejam importantes para a realidade contemporânea;	SINAES



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

3	Pensar estratégicamente;	DCN (1)	34	Saber construir síntesis contextualizadas sobre perspectivas críticas e integradoras;	SINAES
4	Introduzir modificações no processo produtivo;	DCN	35	Ler e interpretar textos;	SINAES
5	Atuar preventivamente;	DCN (1)	36	Analisar e criticar informações;	SINAES
6	Transferir e generalizar conhecimentos;	DCN (1)	37	Extrair conclusões por indução e ou dedução;	SINAES
7	Exercer em diferentes graus de complexidade o processo de tomada de decisão;	DCN (1)	38	Estabelecer relações, comparações e contrastes em diferentes situações;	SINAES
8	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional;	DCN (1)	39	Detectar contradições	SINAES
9	Desenvolver comunicação nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	DCN (1)	40	Fazer escolhas valorativas avaliando consequências;	SINAES
10	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção;	DCN	41	Questionar a realidade;	SINAES
11	Compreender sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	DCN	42	Resolver problemas com base em parâmetros relevantes para a promoção da qualidade de vida na sociedade;	SINAES
12	Desenvolver raciocínio lógico;	DCN (1)	43	Argumentar coerentemente;	SINAES
13	Desenvolver raciocínio crítico;	DCN (1)	44	Propor ações de intervenção;	SINAES
14	Desenvolver raciocínio analítico;	DCN (1)	45	Ter domínio das correntes teóricas e das linhas de pensamento da área de administração;	SINAES
16	Expressar-se de modo crítico;	DCN (2)	47	Elaborar perspectivas integradoras;	SINAES
17	Expressar-se de modo crítico e criativo em diferente contextos organizacionais e sociais;	DCN / SINAES (1)	48	Administrar conflitos;	SINAES

Quadro 1 – Habilidades e competências explícitas nas DCN's e no SINAES/ ENADE “Conclusão”

	produtivos e administrativos;				
16	Expressar-se de modo crítico;	DCN (2)	47	Elaborar perspectivas integradoras;	SINAES
17	Expressar-se de modo crítico e criativo em diferente contextos organizacionais e sociais;	DCN / SINAES (1)	48	Administrar conflitos;	SINAES
18	Ter iniciativa;	DCN (1)	49	Interpretação de textos, imagens, gráficos e tabelas;	SINAES
19	Ter criatividade;	DCN (1)	50	Capacidade de utilizar vocabulário adequado e estratégias argumentativas;	SINAES
20	Ter determinação;	DCN (1)	51	Capacidade de atuar profissionalmente nas organizações;	SINAES
21	Ter vontade política e administrativa;	DCN (1)	52	Capacidade de desenvolver atividades técnico-científicas, sociais e econômicas;	SINAES



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

22	Ter vontade de aprender;	DCN (1)	53	Analisar criticamente as organizações;	SINAES
23	Ser aberto às mudanças;	DCN (1)	54	Identificar oportunidades e ameaças;	SINAES
24	Ter consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	DCN (1)	55	Antecipar e promover transformações com adaptabilidade e contextualização;	SINAES
25	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho e para o campo profissional em diferentes organizações;	DCN/ SINAES (1)	56	Atuar em equipes de modo interdisciplinar e multiprofissional;	SINAES
26	Revelar-se um profissional adaptável	DCN	57	Atuar de forma inovadora, criativa, sistêmica, flexível e dinâmica;	SINAES
27	Desenvolver capacidade para elaborar projetos;	DCN (1)	58	Compreender a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do autodesenvolvimento;	SINAES
28	Desenvolver capacidade de implementar projetos em organizações;	DCN (1)	59	Lidar com processos de construção do conhecimento na área de administração;	SINAES
29	Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão;	DCN (1)	60	Compreender os processos de tomada de decisões;	SINAES
30	Desenvolver capacidade para elaborar pareceres, perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais;	DCN SINAES (1)	61	Introduzir mudanças;	SINAES
31	Ser ético	SINAES	62	Reflexão crítica e atuação seletiva na espera das operações das organizações;	SINAES

Fonte: Adaptado das DCNs (CNE, 2004) e do SINAES/ENADE (INEP, 2009b)

O termo “domínio organizacional” significa o oposto do que Evan (1966) quer dizer com o termo “foco ou consideração nos ‘limites da organização’”. Isto se refere ao campo de uma organização com respeito à organização focal, enquanto o termo domínio se refere à organização focal para o campo organizacional, que então passa a ser o objeto de investigação. Em contraste, os domínios interorganizacionais se preocupam com as populações organizacionais relacionadas ao campo (TRIST, 1983).

Os domínios interorganizacionais são sistemas sociais funcionais que ocupam uma posição no espaço social entre a sociedade como um todo e a organização única (TRIST, 1983). Mais simplesmente, os domínios podem ser considerados como o “conjunto de atores (indivíduos, grupos e/ou organizações) que se unem por um problema ou interesse comum” (GRAY, 1985, p.912).

Nesta direção, o domínio inclui todos os *stakeholders* principais que são os atores sociais; as organizações e/ou grupos dos quais os *stakeholders* fazem parte; e os relacionamentos entre eles. Nathan & Mitroff (1991), com base na literatura existente sobre domínio interorganizational ou campo interorganizational (campo IO), sendo este último o termo utilizado pelos autores, enunciam que no processo de consideração de um determinado domínio, uma análise de múltiplos níveis ocorrerá naturalmente. A abordagem quântica



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

corroborar com esta análise principalmente com relação aos princípios sistêmico e holográfico (CORRÊA, 2005).

De acordo com Nathan & Mitroff (1991) existem cinco “ambientes” que deverão ser considerados sob a unidade de análise chamada ‘campo interorganizacional’ (ou domínio). São eles: (a) organização focal, (b) campo organizacional, (c) campo de ação, (d) redes de contatos e (e) indústria (campo organizacional).

O **Quadro 2**, a seguir, mostra os *stakeholders* e as unidades de análise definidos pelo grupo de trabalho.

Quadro 2 – Exemplos de Níveis Múltiplos do Projeto PPC

Unidade de Análise (Ambientes)	Projeto PPC	
	Unidade	Elementos
Organização Focal	Curso de Administração	Alunos
		Corpo Docente
		Corpo Administrativo
		Mantenedora
		Coordenador do NDE
Campo organizacional	Fornecedores (Produtos e Serviços)	Empresa Júnior
Campo de Ação		SEBRAE e Agentes de Integração
Redes de Contatos		CDL, ACIAe CRA
Indústria (campo organizacional)	IES	Egressos

Fonte: Adaptado de Machado Jr (2009, p. 39)

Fase 3 – Elaboração dos instrumentos: Concomitante à identificação dos *stakeholders*, o grupo de trabalho desenvolveu instrumento de pesquisa semiestruturado para compilação das habilidades/competências sugeridas.

O questionário de pesquisa aplicado nos diversos *stakeholders* foi dividido em três partes: perfil do entrevistado; identificação de competências com sugestões e identificação das habilidades com sugestões. Também, um texto introdutório fez parte deste instrumento, contendo orientações para o seu preenchimento. Para a construção deste instrumento foram considerados os marcos legais: DCNs (CNE, 2004) e do SINAES/ENADE (INEP, 2009b).

Algumas das habilidades e competências oriundas dos marcos legais foram adaptadas, por meio de sinônimos, à linguagem dos *stakeholders*, no sentido de não prejudicar a qualidade dos dados coletados para a pesquisa.

Fases 4 e 5 – Coleta dos Dados, Apresentação de Resultados e Discussão: No período indicado no cronograma foram aplicados os questionários, que compilados, são apresentados a seguir conforme o *stakeholder*. O processo para compilação consistiu na inserção das



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

habilidades/competências apontadas por cada grupo de *stakeholder*. Nestes grupos de *stakeholders* foram escolhidos no mínimo dois representantes. Estes foram contatados por telefone ou e-mail, agendado horário e dividido entre o NDE a tarefa de aplicação dos questionários.

Os quadros 3, 4, 5, 6, 7 e 8 mostram respectivamente a coleta das habilidades/competências dos: Alunos, Corpo docente, NDE, Coordenação de Curso e Empresa Júnior; Corpo Administrativo da IESAdm; Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL); Agentes integradores (como CIEE e IEL), SEBRAE e Conselho Regional de Administração – CRA; Mantenedora e Egressos. Dentro de cada quadro foram identificadas as competências pela letra “C” e as habilidades pela letra “H” em colunas específicas.

Quadro 3 – Compilação das habilidades/competências do stakeholder Corpo docente, alunos, NDE, coordenação de curso e Empresa Júnior

C	Ser a conexão entre os níveis da estrutura empresarial	C	Abnegar de algumas situações para ter benefícios Futuros.
C	Comunicação com outros indivíduos, levando em consideração suas opiniões.	C	Possuir conhecimento em outras áreas do conhecimento científico. Interdisciplinaridade
C	Ser capaz de realizar as funções que uma empresa para um administrador.	C	Entender de economia.
C	Feeling.	H	Transmitir e fazer com que a ideia de gestão participativa.
C	Liderança.	H	Habilidade de liderança, comunicativo, direto, ágil, eficaz e flexível.
C	Estar bem informado a respeito da economia global, novas técnicas de administração, novas tecnologias	H	Multidisciplinar.
C	Ser proativo, capaz de se adaptar em cada situação vislumbrando oportunidades onde para muitos há problemas	H	Feeling.
C	Ser um bom líder	H	Ter consciência de qual é a função correta do administrador dentro de uma empresa.

Fonte: Elaboração Própria (2012)

Quadro 4 – Compilação das habilidades/competências do stakeholder Corpo Administrativo

	Saber priorizar o trabalho, Saber trabalhar sob pressão		Comunicativo.
	Bom relacionamento interpessoal.		

Fonte: Elaboração Própria (2012)

Quadro 5 – Compilação das habilidades/competências do stakeholder CDL

	Visão sistêmica.		Desaprender o que era verdade ontem.
--	------------------	--	--------------------------------------

Fonte: Elaboração Própria (2012)

Quadro 6 – Compilação das habilidades/competências do stakeholder, Agentes Integradores, SEBRAE e CRA

	Facilidade de trabalhar em equipe;		Articular e transmitir ideias, posições e informações de forma objetiva, garantindo a precisão, integridade, confiabilidade e a compreensão dos assuntos tratados.
	Elaborar relatórios e prestar informações dos		Aplicar indicadores e instrumentos de acompanhamento de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

	projetos a todos involucrados;		projetos;
	Orientar os membros da equipe quanto às metodologias de acompanhamento e monitoramento dos resultados;		Propõe e desenvolve produtos e serviços;
	Propõe melhorias nos processos de acompanhamento dos resultados;		Avalia os resultados das ações desenvolvidas com clientes;
	Analisar e emitir parecer sobre em relação a aderência dos projetos;		Orienta a elaboração de propostas de soluções com produtos e serviços de empresas ou do mercado.
	Habilidade de expressar ideias e informações de maneira clara e ilegível, tanto oral como escrita;		

Fonte: Elaboração Própria (2012)

Quadro 7 – Compilação das habilidades/competências do stakeholder Mantenedora

	Conhecer e atuar no contexto de mudanças econômicas, políticas, sociais e administrativas da sociedade contemporânea, tendo em vista a promoção do respeito a dignidade humana.		Visão cristã.
--	---	--	---------------

Fonte: Elaboração Própria (2012)

Quadro 8 – Compilação das habilidades/competências do stakeholder Egressos

	Raciocínio rápido; Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.		Visão de futuro;
	Motivação;		

Fonte: Elaboração Própria (2012)

Finalmente foi construído o Quadro a seguir (**Quadro9**), mostrando a inserção de todas as habilidades/competências a partir dos marcos legais (DCNs + SINAES/ENADE) e dos diversos *stakeholders*.

Quadro 9 – Compilação das habilidades/competências–“Continua”

COD	DESCRIÇÃO DAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	NORMATIVAS	DISCIPLINA RELACIONADA
1	Reconhecer e definir problemas;	DCN	
2	Equacionar soluções;	DCN/SINAES/SEBRAE e CRA	
3	Pensar estrategicamente;	DCN/SINAES	
4	Introduzir modificações no processo produtivo;	DCN	
5	Atuar preventivamente;	DCN/SINAES	
6	Transferir e generalizar conhecimentos;	DCN/SINAES	
7	Exercer em diferentes graus de complexidade o processo de tomada de decisão;	DCN/SINAES	
8	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional;	DCN/SINAES/SEBRAE/CRA	
9	Desenvolver comunicação nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	DCN/SINAES/ALUNOS/EGRESSOS	
10	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção	DCN	



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

11	Compreender sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	DCN/ALUNOS	
12	Desenvolver raciocínio lógico;	DCN/SINAES	
13	Desenvolver raciocínio crítico;	DCN/SINAES	
14	Desenvolver raciocínio analítico;	DCN/SINAES	
15	Operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos;	DCN/SINAES	
16	Expressar-se de modo crítico;	DCN	
17	Expressar-se de modo criativo em diferentes contextos organizacionais e sociais;	DCN/SINAES	
18	Ter iniciativa;	DCN/SINAES/ALUNO	
19	Ter criatividade;	DCN/SINAES	
20	Ter determinação;	DCN/SINAES	
21	Ter vontade política e administrativa;	DCN/SINAES	
22	Ter vontade de aprender;	DCN/SINAES	
23	Ser aberto às mudanças;	DCN/SINAES	
24	Ter consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	DCN/SINAES	



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Quadro 9– Compilação das habilidades/competências – “Continua”

25	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas;	DCN/SINAES	
26	Revelar-se um profissional adaptável	DCN/CDL	
27	Desenvolver capacidade para elaborar projetos;	DCN/SINAES	
28	Desenvolver capacidade de implementar projetos em organizações;	DCN/SINAES/SBRAE/CRA	
29	Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão;		
30	Desenvolver capacidade para elaborar pareceres e perícias administrativas.	DCN/SINAES/SBRAE/CRA	
31	Ser ético	SINAES	
32	Ser competente e comprometido com a sociedade em que vive;	SINAES	
33	Saber construir sínteses contextualizadas sobre perspectivas críticas e integradoras;	SINAES	
34	Saber construir sínteses contextualizadas sobre perspectivas críticas e integradoras;	SINAES	
35	Ler e interpretar textos;	SINAES	
36	Analisar e criticar informações;	SINAES	
37	Extraír conclusões por indução e ou dedução;	SINAES	
38	Estabelecer relações, comparações e contrastes em diferentes situações;	SINAES	
39	Detectar contradições	SINAES	
40	Fazer escolhas valorativas avaliando conseqüências;	SINAES	
41	Questionar a realidade;	SINAES	
42	Resolver problemas com base em parâmetros relevantes para a promoção da qualidade de vida na sociedade;	SINAES	
43	Argumentar coerentemente;	SINAES	
44	Propor ações de intervenção;	SINAES	
45	Ter domínio das correntes teóricas e das linhas de pensamento da área de administração;	SINAES	
46	Propor soluções por situações-problema;	SINAES/SBRAE/CRA	
47	Elaborar perspectivas integradoras;	SINAES	
48	Administrar conflitos;	SINAES	
49	Interpretação de textos, imagens, gráficos e tabelas;	SINAES	
50	Capacidade de utilizar vocabulário adequado e estratégias argumentativas;	SINAES	
51	Capacidade de atuar profissionalmente nas organizações;	SINAES	
52	Capacidade de desenvolver atividades técnico-científicas, sociais e econômicas;	SINAES	
53	Analisar criticamente as organizações;	SINAES	
54	Identificar oportunidades e ameaças;	SINAES	
55	Antecipar e promover transformações com	SINAES	



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

	adaptabilidade e contextualização;		
56	Atuar em equipes de modo interdisciplinar e multiprofissional;	SINAES/SEBRAE/CRA/ALUNOS/EGRESSOS	
57	Atuar de forma inovadora, criativa, sistêmica, flexível e dinâmica;	SINAES/CDL	
58	Compreender a necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do autodesenvolvimento;	SINAES	
59	Lidar com processos de construção do conhecimento na área de administração;	SINAES	

Quadro 9– Compilação das habilidades/competências – “Conclusão”

60	Compreender os processos de tomada de decisões;	SINAES	
61	Introduzir mudanças;	SINAES	
62	Reflexão crítica e atuação seletiva na espera das operações das organizações;	SINAES	
63	Ser a conexão entre os níveis da estrutura empresarial	STKH- ALUNO	
64	Feeling	STKH -ALUNO	
65	Liderança	STKH-ALUNO	
67	administração, novas tecnologias		
68	Abnegar de algumas situações para ter benefícios futuros	STKH-ALUNO	
	Saber priorizar o trabalho e saber trabalhar sob pressão	STKH-CORPO ADMINISTRATIVO	
69	Exercer as quatro funções administrativas	STKH-SEBRAE/CRA/ALUNO	
70	Avalia os resultados das ações desenvolvidas com clientes	STKH-SEBRAE/CRA	
71	Conhecer e atuar no contexto de mudanças econômicas, políticas, sociais e administrativas da sociedade contemporânea, tendo em vista a promoção do respeito à dignidade humana.	STKH-MANTENEDORA	
72	Fazer com que a empresa trabalhe com a gestão participativa	STKH-ALUNO	
73	Visão Cristã	STKH-MANTENEDORA	

Fonte: Elaboração Própria (2012)

O **quadro 9** enumera 73 habilidades/competências. A partir deste resultado foi então apresentada à comunidade acadêmica esta compilação para encaminhamentos de sugestões. Todas as sugestões enviadas já faziam parte do quadro final. Então o grupo de trabalho iniciou a fase 6, mostrada a seguir.

Fase 6 – Proposta de Elaboração do PPC: Neste estágio houve uma proposta dos elementos essenciais e complementares do PPC, como matriz curricular, ementário, projeto de interdisciplinaridade, perfil do egresso, trabalho de conclusão do curso, estágio curricular, atividades complementares, empresa Júnior, entre outros. Também, foi apresentada ao grupo representativo de professores e alunos e solicitado o encaminhamento de sugestões.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Foi então distribuído para cada docente um quadro, conforme modelo esboçado no **Quadro 10** (exemplo do primeiro semestre do curso), mostrando cada habilidade/competência (H/C), com a sua definição, solicitando que cada docente marcasse qual(is) H/C a sua disciplina estava usando. Ao final desta atividade, foram identificadas quais H/C não estavam sendo incorporadas e posteriormente propostas disciplinas que dessem conta dessas H/C.

O Grupo de trabalho, após a consolidação do quadro a seguir (**Quadro 10**) para todos os semestres, realizou várias rodadas de discussão até chegar a uma matriz que contemplasse todos as dimensões apontadas pela Figura 13.

Quadro 10 – Exemplo de avaliação das Habilidades e Competências na Matriz atual

Per	Disciplina	CH	1	2	3	4	5	...	68	69	70	71	72	73
1°	Instituições de Direito Público e Privado	76	x											
	Língua Portuguesa	76									x	x		
	Matemática Aplicada à Administração	76	x	X	x									
	Psicologia Aplicada à Administração	76	x	X	x	x	x		x	x	x	x		
	T.G.A.	76	x	X		x				x			X	

Fonte: Elaboração Própria (2012)

O próximo momento foi a construção dos seguintes elementos: ementário, projeto de interdisciplinaridade, perfil do egresso, trabalho de conclusão do curso, estágio curricular, atividades complementares, empresa Júnior, entre outros. A coordenação pedagógica da IES possui um protocolo de construção de PPCs e, a partir deste momento conduziu a finalização formal do PPC, inserindo elementos institucionais como Missão, Visão, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), entre outros itens.

Após a finalização dos elementos considerados essenciais ao PPC o curso fez a sua apresentação formal, ainda dando a oportunidade de encaminhamentos de sugestões e introduziu o novo PPC no segundo semestre de 2011.

Fases 7 e 8 -Operacionalização, Avaliação e Ajustes do PPC: As duas últimas fases do PPC foram a operacionalização, que foi iniciada conforme citado no cronograma mostrado na seção anterior em 2011-2, a avaliação e ajustes no PPC. Ao longo do semestre foram realizadas diversas reuniões de avaliação e proposto ajustes, principalmente relacionados com os conteúdos, projetos de interdisciplinaridades entre outros.

Finalizado o processo de elaboração do PPC, propõe-se a construção coletiva do projeto pedagógico institucional alinhado ao projeto pedagógico da(s) unidade(s).

A construção coletiva do projeto pedagógico da(s) unidade(s) – PPU(s) se constitui das seguintes etapas:

- 1) Identificação das filosofias pedagógicas e políticas da Unidade à luz do projeto pedagógico Institucional;
- 2) Verificar os pontos de convergência e divergência entre os projetos pedagógicos dos Cursos da Unidade.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

3) Realizar a Síntese – Unidade e alinhamento do Projeto Pedagógico da Unidade alinhado ao projeto pedagógico do(s) Curso(s).

Cabe destacar que a unidade depende do tipo de Instituição de educação superior dentre as tipologias existentes: universidade, centro universitário, faculdade e instituto de educação profissional e tecnológica.

A partir do desenvolvimento do(s) PPU(s) se constrói coletivamente de forma integrada e alinhada a este(s) o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o qual integra as seguintes etapas:

- 1) Identificar as filosofias pedagógicas e políticas do Projeto Pedagógico Institucional atual;
- 2) Verificar os pontos de convergência do(s) Projeto(s) Pedagógico(s) da(s) Unidade(s) à luz do Projeto Pedagógico Institucional.
- 3) Realizar a Síntese – Unidade e alinhamento por meio da construção coletiva do projeto pedagógico institucional alinhado ao projeto pedagógico da(s) unidade(s)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta metodológica para a construção do PPC sob os fundamentos da teoria do *Stakeholderface* ao processo de construção coletiva do PPI alinhado ao(s) PPU(s) permite uma visão integrada do sistema. Esta dimensão traz os diversos *stakeholders* a atuarem em um único projeto, mesmo na diversidade, e situados em diferentes camadas conseguem promover sinergia. Neste sentido, caracteriza-se como fator positivo, a otimização dos processos relacionados com a área acadêmica e a área profissional convergindo para uma síntese cujos resultados são os elementos curriculares surgidos no PPC.

A pesquisa constatou que o processo de construção do PPC é desafiador e complexo. Desafiador porque o Projeto Pedagógico não é um elemento isolado do processo de gestão do ensino superior, mas sim, o resultado de políticas pedagógicas e de desenvolvimento institucionais previamente definidos.

Outro grande desafio percebido é a construção de um perfil do egresso capaz de satisfazer as necessidades do máximo possível de partes interessadas, no sentido de contribuir com o desenvolvimento da sociedade e de regiões específicas.

O aprofundamento teórico oriundo da análise minuciosa dos marcos legais, metodologias pré-existentes de construção de PPC's, e documentos institucionais, por meio de grupos de trabalho, resultou em grande aprendizagem aos participantes envolvidos.

O principal resultado da pesquisa é que a definição precisa das unidades de análise, o domínio a ser avaliado, a compreensão do campo organizacional e suas respectivas camadas possibilitam maior amplitude na pesquisa, levantamento e definição de habilidades e competências necessárias à formação do egresso, deixando de atender a um único *stakeholder*, no caso o MEC, mas sim, vários outros que até então não eram facilmente visualizados pela IES, no momento da elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de estudo do assunto em tela. Contudo, ao descrever as suas etapas, as fases de execução, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a forma de tabulação dos dados, este trabalho propõe uma nova proposta



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

metodológica, capaz de auxiliar pesquisadores e gestores de IES na concepção, operacionalização e avaliação de seus projetos pedagógicos.

Tem-se a seguinte expectativa de resultados com a modelagem PPCMEES: sob os fundamentos da teoria dos stakeholders: autoconhecimento da universidade, por meio da identificação das políticas e filosofias pedagógicas que permeiam o desenvolvimento articulado e indissociado de cinco dimensões da educação superior: ensino, pesquisa, extensão, assistência e gestão; desenvolvimento Regional Sustentável, a Fixação das Pessoas na Região e Arranjos produtivos locais e desenvolvimento de atividades inter e multidisciplinares.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CNE - CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. Resolução n. 1 de 2 de fevereiro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado e dá outras providências. Relator: Èfrem de Aguiar Maranhão. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 43, 04 mar. 2004. Seção 1, p. 11.

CORRÊA, A. C.; CUNHA, C.; SUTILLI, V. The new paradigms of the science and their implications in the evolution and revolution of the knowledge. In: 12TH International Congress of Logic, Methodology and Philosophy of Science, 2003. Oviedo. Anais... Oviedo: DLMPS - IUHPS, 2003.

CORRÊA, A. C. **O *Balanced Scorecard* como um Sistema Adaptativo Complexo: Uma Abordagem Quântica à Estratégia**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

CORRÊA, A. C. Sistema de Gestão para as IES com base no *Balanced Scorecard* como um Sistema Complexo Adaptativo: Uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI. In: VII Colóquio de Gestión Universitaria de América Del Sur, 2007, Mar Del Plata. Argentina. Anais... Mar Del Plata, 2007, 1a.

CORREA, A. C., ERDMANN, R. H., MELO, P. A. de., RISSI, M., TECCHIO, E. L. Mapa Estratégico para as IES fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado: uma proposta metodológica para a implementação do PDI. In: VIII Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 2008, Assunción. Paraguay. Anais... Universidade Tecnológica Intercontinental, 2008. p. 1-16.

CORRÊA, A. C.; BORTOLLOTTI, S. L. V.; JUNIOR, A. F. S.; JUNIOR, F. J. M.; ANDRADE, D. F. Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES. In: XI Colóquio Internacional Sobre gestão Universitária da América do Sul. Florianópolis, 7 a 9 de dezembro de 2011.

EVAN, W. M. The organization set. In: THOMPSON, J. D. (Ed.). *Approaches to organizational design*. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1966.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GRAY, B. Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. **Human Relations**, v. 3, n. 38, p. 911-936, 1985.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior – Sinopse. Brasília, 2009a. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

_____. Portaria INEP nº 122 de 24 de junho de 2009. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 119, 25 jun. 2009b. Seção 1, p. 18 e 19.

MACHADO JR, E. V. **Sinergia dos Stakeholders: Um framework de Gestão e Responsabilidade Social – Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior Brasileira**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Barbara d'Oeste: Universidade Metodista de Piracicaba, 2009.

MASETTO, M.T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

NATHAN, M. L.; MITROFF, I. I. The use of Negotiated Order Theory as a Tool for the Analysis and Development of an Interorganizational Field. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 163-180, June 1991.

PORTO, C.; RÉGNIER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil – condicionantes e tendências e cenários para o horizonte 2003-2025: uma abordagem exploratória**, Brasília, Dez. 2003. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES): da concepção à regulamentação / [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. 5. ed., revisada e ampliada. Brasília, 2009.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TRIST, E. Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domain. **Human Relations**, v. 36, n. 3, p. 269-284. 1983.

VEIGA, Ilma Passos A. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In:

VICKERS, G. **The art of judgment**. London: Chapman and Hall; London: Methuen, University Paperbacks, 1965.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.