

O processo de institucionalização do projeto pedagógico dos cursos de graduação no Brasil

Os cursos de graduação nas Instituições de Ensino Superior no país são cada vez mais procurados por estudantes e o controle da qualidade deles tem sido uma constante no campo. O Projeto Pedagógico de Curso surgiu então como uma ferramenta utilizada para manutenção da qualidade desses cursos utilizada pelos gestores. Entretanto, a aderência a práticas novas em ambientes organizacionais não é uma tarefa fácil. Diante do aumento gradativo de estudantes e de muitas notas baixas das Instituições de Ensino Superior pelo país, carece ainda estudos buscando entender essas distorções. Para preencher essa lacuna, este trabalho tem como objetivo analisar o processo de institucionalização do PPC junto aos professores e coordenadores dos cursos de graduação pelo país, utilizando o modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999). Após uma pesquisa com 464 professores e coordenadores de cursos de graduação no país, o presente trabalho pôde verificar uma baixa aderência ao segundo estágio do modelo citado, a objetificação, entretanto com uma alta aderência a práticas previstas no PPC, levantando questões como uma possível prática cerimonial e sobre a real eficácia da ferramenta. Os resultados evidenciam que a aderência ao PPC se deu principalmente naquelas tarefas já institucionalizadas, deixando obscuro o cumprimento para aquelas onde uma mudança de prática seria necessária.

Palavras-chave: Projeto pedagógico de curso; Teoria institucional; Processo de institucionalização.

The process of institutionalization of the pedagogical project of undergraduate courses in Brazil

Undergraduate courses at Higher Education Institutions in Brazil are increasingly sought after by students and their quality control has been a constant in the field. The Pedagogical Course Project then emerged as a tool used by managers to maintain the quality of these courses. However, the adherence to new practices in organizational environments is not an easy task. Faced with the gradual increase of students and many low grades in Higher Education Institutions around the country, there is still a lack of studies seeking to understand these distortions. To fill this gap, this work aims to analyze the process of institutionalization of the PPC among professors and coordinators of undergraduate courses throughout the country, using the model proposed by Tolbert and Zucker (1999). After a survey of 464 professors and coordinators of undergraduate courses in the country, the present work could verify a low adherence to the second stage of the model cited, the objectification, however with a high adherence to practices provided in the PPC, raising questions as a possible ceremonial practice and about the real effectiveness of the tool. The results show that adherence to the PPC occurred mainly in those tasks already institutionalized, leaving compliance unclear for those where a change in practice would be necessary.

Keywords: Pedagogical course project; Institutional theory; Institutionalization process.

Topic: **Teoria Geral da Administração**

Received: **05/04/2022**

Approved: **23/05/2022**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Tiago Martins Ramos da Silva
Universidade do Grande Rio, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6476100374274838>
tiagomartins.fiocruz@gmail.com

Rúbia Walquíria de Carvalho 
Instituto Nacional de Câncer, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1868620141852837>
<https://orcid.org/0000-0002-4266-3473>
rubiawal@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0001

Referencing this:

SILVA, T. M. R.; CARVALHO, R. W.. O processo de institucionalização do projeto pedagógico dos cursos de graduação no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.13, n.2, p.1-10, 2022. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0001>

INTRODUÇÃO

A busca pelo Ensino Superior no Brasil aumenta cada vez mais. É o que mostra o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, em uma pesquisa realizada pelo Órgão em 2012, aonde se chegou a impressionantes 81% de aumento do número de estudantes no ensino superior no período de 2003 a 2012. De 3,8 milhões de alunos em 2002, já eram mais de 7 milhões no ano 2012. Segundo dados do Ministério da Educação, em 2021 o número de alunos matriculados passou dos 8 milhões.

Apesar do avanço do número de alunos no ensino, a sua qualidade não parece ter acompanhado a mesma trajetória. Dados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE mostraram que aproximadamente 30% dos cursos de graduação tiveram desempenho abaixo do mínimo exigido. Mesmo assim, entre 2009 e 2012, a pesquisa revela que houve um aumento, mesmo que pequeno, da qualidade das notas obtidas no exame.

Visando normatizar o campo educacional e melhorar a qualidade dele, foi publicada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB em 20 de dezembro de 1996 que atualmente regula o setor. Dentre as práticas exigidas das Instituições de Ensino Superior – IES está o Projeto Pedagógico de Curso – PPC, que é um instrumento com foco no ensino e aprendizagem de um curso e apresenta a concepção do curso, a estrutura do curso (currículo, corpo docente, corpo técnico-administrativo e infraestrutura), procedimentos de avaliação dos processos de ensino, aprendizagem e curso, e os instrumentos normativos de apoio (composição do colegiado, procedimentos de estágio, TCC).

Considerando o cunho regulatório da LDB e da aplicação do PPC pelas IES, ainda faltam estudos que avaliem a efetividade do uso desta prática. Este trabalho utilizou-se da Teoria Institucional para buscar preencher essa lacuna, através do modelo que avalia o processo de institucionalização de práticas proposto por Tolbert et al. (1998). A utilização de teorias organizacionais relevantes ajuda a compreender tanto a implementação de práticas quanto a motivação pela adoção delas, traduzindo o comportamento organizacional em achados que possibilitam entender esse fenômeno.

REVISÃO TEÓRICA

Teoria Institucional

De acordo com Pereira (2012), a Teoria Institucional dentro dos estudos organizacionais “pretende explicar os fenômenos organizacionais por meio da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações”. Na prática, a Teoria Institucional analisa comportamentos organizacionais e como as organizações tomam as formas que possuem e quais motivos as levam a adotarem determinadas ações (HALL, 1998).

Scott (2013) destaca que a Teoria Institucional remonta ao século XIX em diversas áreas como a economia, a ciência política e a sociologia. Entretanto, o autor argumenta que foi a partir dos anos 70 que a teoria institucional ganhou mais destaque nos estudos organizacionais. Isso porque aspectos como a cultura

e a cognição implícitos nos indivíduos passaram a ter mais importância do que a simples ideia de racionalidade em todas as ações do ser humano (TOLBERT et al., 1983). Essa divisão de tempo (antes e depois de 1970) dividiu a Teoria Institucional em Velho Institucionalismo e Novo Institucionalismo (ou Neoinstitucionalismo).

Segundo Greenwood et al. (2014), o velho institucionalismo baseou-se em compreender a burocratização enfatizada por Weber, com destaques para trabalhos de Selznick (1957) e Perrow (1970) e durou até meados dos anos 70. O foco no aspecto cultural-cognitivo dentro da Teoria Institucional levou os acadêmicos a chamar este período de meados de 70 até hoje de Neoinstitucionalismo. Meyer et al. (1977) ao estudar o isomorfismo nas organizações, já evidenciaram o papel que a cultura possui nas ações organizacionais. Dimaggio et al. (1983) destacaram três tipos de isomorfismo nas Organizações: o mimético, coercitivo e normativo. Entretanto, ações eram imitadas porque eram consideradas legítimas e sua utilidade deixava de ser questionada. Isso tornava a racionalidade da ação legitimada e indiscutível. Para Scott (2001), somente a partir desse período é que as organizações deixaram de ser vistas apenas como sistemas de produção, mas como sistemas sociais e culturais, pois aspectos culturais e simbólicos (valores, princípios) ganharam notória importância na compreensão do comportamento organizacional.

Processo de Institucionalização

De acordo com Selznick (1971):

Institucionalização é um processo. É algo que acontece com o passar do tempo em uma organização, refletindo a própria história distinta da organização, as pessoas que estiveram nela, os grupos que incorpora e os interesses adquiridos que eles criaram, e o modo que se adaptou a seu ambiente... no que é talvez sua ideia mais significativa, "institucionalizar" é infundir com valor além das exigências técnicas da tarefa disponível.

Podemos dizer que o processo de institucionalização analisa como práticas, valores e comportamentos são legitimados nas organizações e no ambiente. Segundo Quinello (2008), o estudo de processos de institucionalização no nível organizacional iniciou-se com os trabalhos de Zucker no final da década de 70. Para Tolbert et al. (1999), a institucionalização é uma sistematização de ações que se tornam habitualizadas por determinados grupos de atores. Oliver (1992) define o processo de institucionalização como ações ou práticas que tendem a perdurar, serem socialmente aceitas e resistentes a mudanças, estando inclusive livres de fiscalização para manutenção dessas ações, por serem legitimadas no ambiente.

Vários pesquisadores no campo dos estudos organizacionais desenvolveram modelos teóricos para analisar os processos de institucionalização. Zucker (1977) elaborou um modelo onde o processo de institucionalização é dividido em três etapas: transmissão da cultura, manutenção da cultura e resistência às mudanças. Barley et al. (1997) elaboraram um modelo envolvendo a teoria institucional e a teoria da estruturação utilizando variáveis como codificação, incorporação, replicação, exteriorização e objetivação.

Após o primeiro modelo elaborado por Zucker (1991), Tolbert et al. (1998) desenvolveram um modelo de análise do processo de institucionalização, no qual três etapas são definidas: Habitualização é considerada a primeira etapa, quando a organização busca novos arranjos estruturais em resposta a problemas organizacionais específicos. É a fase inicial do processo e geralmente a mais curta. Nessa fase, o

mimetismo é mais comum: organizações tendem a avaliar outras e a copiar práticas tidas como certas e relevantes. Objetificação é quando ocorre a difusão da prática dentro da organização. Outras ações como o monitoramento dos resultados e a motivação dos participantes são essenciais, com o objetivo de obter o consenso social legitimador desta prática nova. Sedimentação ocorre quando as duas etapas já foram realizadas satisfatoriamente. Isso porque a prática se torna sedimentada quando ela é reproduzida e legitimada pelos praticantes. A baixa resistência dos atores envolvidos, assim como a ausência de conflitos significativos são fatores essenciais para que ocorra uma total institucionalização. A Figura 1 demonstra de forma ilustrada o processo de institucionalização elaborado pelos autores citados acima.

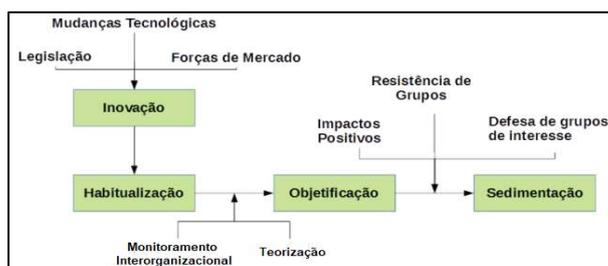


Figura 1: Processo de Institucionalização. Fonte: Tolbert et al. (1998).

Importante destacar que o processo de institucionalização não necessariamente implica em uma repetição de ações. Isso significa dizer que esse processo pode ser originado a partir de um momento de mudança organizacional. Machado da Silva et al. (2005) salientam que instituições e mudanças não podem ser vistas como componentes contraditórios da teoria institucional. Portanto, a institucionalização pode ocorrer em momentos de mudanças dentro das organizações ou no ambiente que estão inseridas.

O PPC nos cursos de graduação

Segundo o censo da educação superior 2020, elaborada pelo Ministério da Educação – MEC e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, o número de estudantes matriculados no ensino superior ultrapassa 8,5 milhões, demonstrando aumentos gradativos a cada ano. Para Veiga (2003), a consolidação da educação superior como componente da educação escolar e como direito de todos os cidadãos não somente é consenso no governo e na sociedade brasileira, mas também é exigida cada vez mais qualidade e elaboração de projetos político-pedagógicos que atendam cada vez mais as necessidades da sociedade. A normatização da educação superior atualmente é regida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB de 20 de dezembro de 1996. Nela é possível verificar que as IES devem seguir uma série de normas, inclusive para credenciamento de novos cursos e renovação dos já existentes. Para que as IES sobrevivam no campo educacional, é imprescindível possuírem o chamado PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Para Haas (2010), este documento é considerado o mais significativo instrumento para a gestão acadêmica, onde estão inseridos os caminhos futuros, níveis que se compromete a atingir, proposição de novos cursos etc. Juntamente com o PDI, a IES deve apresentar o PPI – Projeto Pedagógico Institucional, que segundo Haas (2010), “define a perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão em nível de graduação e pós-graduação”

Entre estes dois documentos, surge o PPC – Projeto Pedagógico de Curso, que para Haas (2010), “devem trazer a inter-relação com o PPI e o PDI. Os projetos de curso materializam as diretrizes, filosofias e pressupostos das políticas pedagógicas propostas pela instituição, sendo responsáveis diretos pela qualidade da formação oferecida pelas instituições de educação superior”.

O PPC para a graduação é um instrumento com foco no ensino e aprendizagem de um curso e apresenta a concepção do curso, a estrutura do curso (currículo, corpo docente, corpo técnico-administrativo e infraestrutura), procedimentos de avaliação dos processos de ensino, aprendizagem e curso, e os instrumentos normativos de apoio (composição do colegiado, procedimentos de estágio, TCC). Tendo em vista sua complexidade e amplitude, está em constante transformação e construção, sendo reelaborado, implementado e avaliado permanentemente.

O PPC tem como um de seus objetivos descrever as diretrizes das ações educativas, voltadas para a construção do conhecimento, e é fundamentado de acordo com o Projeto Institucional, a gestão acadêmica, pedagógica e administrativa do curso. Segundo o Fórum de Pró-reitores de graduação das universidades brasileiras, recomenda que o PPC não deve ser orientado por uma estrutura curricular rígida, baseada no enfoque unicamente disciplinar e sequenciada de conteúdos confinada aos limites da sala de aula, onde o ensino tem por base a exposição submissa aos conteúdos descritivos.

O objeto de estudo desta pesquisa concentrou-se no PPC, pois é o documento que está mais próximo dos docentes e coordenadores, por tratar mais do aspecto operacional das IES. A análise de sua institucionalização pode ajudar a compreender melhor as lacunas na sua aplicação e sua aceitação perante os docentes.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa tem caráter descritivo, pois busca descrever características de uma população – professores e coordenadores de cursos de graduação – quanto ao grau de institucionalização do Projeto Pedagógico de Curso – PPC – utilizado pelas organizações de ensino a que estão vinculados. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever aspectos comuns de uma determinada população e evidenciar relações com determinadas variáveis.

O método utilizado será do tipo quantitativo, e o instrumento utilizado será questionário do tipo *survey* direcionado a Professores e Coordenadores de Curso de graduação em todo o Brasil. Esse questionário, composto de 26 questões utilizando a escala *Likert* e aplicado no período de 12 a 22 de junho de 2015, teve 464 respostas oriundas de 23 Unidades da Federação. A metodologia utilizada buscou responder as seguintes questões de pesquisa: O PPC das Instituições de Ensino Superior pode ser considerado institucionalizado perante os professores e coordenadores de cursos de graduação? Quais aspectos facilitadores e dificultadores desse processo de institucionalização?

A pesquisa utilizará o modelo de Tolbert e Zucker (1998) onde são separadas as etapas do processo de institucionalização em habituação, objetificação e sedimentação. Entretanto, considerando que o PPC nas IES já se encontra regulado e consolidado há algum tempo e como a primeira fase tem um período mais curto

e que ocorre apenas no início do processo, buscamos avaliar as duas fases seguintes: a objetificação e a sedimentação do PPC perante os professores e coordenadores de cursos de graduação. A objetificação estudada aqui baseia-se no conceito proposto por Tolbert e Zucker (1998) de difusão e valoração das atividades buscando legitimidade normativa e cognitiva, enquanto o processo de sedimentação avalia a legitimidade alcançada e a aceitação cognitiva dos atores do modelo proposto, no caso em questão, o PPC.

O questionário de pesquisa foi elaborado com três questões de escala tipo *Likert*, com um total de 26 itens avaliados na soma total. De acordo com Hasson et al. (2005), a escala *Likert* apresenta alto grau de confiabilidade, validade e responsividade. Selltiz (1975) atribui vantagens significativas da escala *Likert* como de baixo custo, fácil de elaborar e flexível, permitindo agregar qualquer item compatível com o estudo.

O questionário foi dividido em 3 escalas tipo *Likert* onde a primeira, contendo 04 questões, trata da fase de objetificação conforme modelo de Tolbert et al. (1998), onde foi considerada para elaboração delas, aspectos estruturais como a difusão do modelo perante os entrevistados, suporte oferecido e comunicação. A segunda e a terceira escala *Likert* contém 5 e 9 questões respectivamente e tratam da fase de sedimentação, onde aspectos estruturais como a valorização, resistência e consolidação foram considerados.

A primeira escala, referente a fase de objetificação, varia de 1 a 4, sendo 1 “nenhuma vez”; 2 “1 a 3 vezes”; 3 “4 a 6 vezes” e 4 “7 ou mais vezes” e fazem referência a frequência semestral de atividades promovidas pelas IES que condizem com o processo de objetificação do PPC delas. Segundo Quinello (2008), neste estágio ocorre a difusão e justificação das práticas, o que ocorre com o intuito de fornecer legitimidade normativa e cognitiva, pois no primeiro estágio, a habituação, essa ação tinha caráter mais imitativo.

A segunda e terceira escala são referentes a fase de sedimentação, sendo a primeira escala variando de 1 a 4, sendo 1 “Nunca”; 2 “com pouca frequência”; 3 “com bastante frequência”; e 4 “sempre” buscando avaliar a aceitação dos entrevistados perante atividades elaboradas pelas IES na fase anterior. A segunda escala varia de 1 a 5, sendo 1 “desconheço”; 2 “Nunca”; 3 “quase nunca”; 4 “quase sempre” e 5 “sempre” e visa avaliar a valorização que os entrevistados dão aos elementos contidos no PPC. Segundo Tolbert et al. (1998), a total institucionalização depende não apenas da baixa resistência de grupos opositores, mas também da aceitação e apoio cultural contínuo dos defensores e de uma relação positiva com os resultados propostos.

RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários, as respostas foram tabuladas em percentual e os resultados foram avaliados conforme as medianas obtidas, conforme as tabelas demonstram.

Tabela 1: Escala 1, objetificação.

Mediana	Resultado
1	Muito ruim – Baixíssima prática de objetificação
2	Ruim – prática de objetificação insuficiente
3	Regular – prática de objetificação aceitável
4	Bom – Prática de objetificação satisfatória

Tabela 2: Escala 2, sedimentação.

Mediana	Resultado
1	Muito ruim – Baixíssima sedimentação
2	Ruim – sedimentação insuficiente
3	Regular – sedimentação aceitável
4	Bom – sedimentação satisfatória

Tabela 3: Escala 3, sedimentação.

Mediana	Resultado
1	Nula – Nenhuma sedimentação
2	Muito ruim – Baixíssima sedimentação
3	Ruim – sedimentação insuficiente
4	Regular – sedimentação aceitável
5	Bom – sedimentação satisfatória

Na fase de objetificação, a pergunta que foi feita aos entrevistados foi: “Considerando a Instituição de Ensino Superior (IES) em que possui maior alocação de carga horária e a escala do quadro a seguir, assinale informando a frequência semestral com que...” onde 464 professores e coordenadores participaram da entrevista e 428 responderam as questões que estão discriminadas na tabela 4. Na tabela 4 pode-se observar que todas as questões obtiveram mediana 2, o que demonstra que as práticas adotadas pelas IES buscando institucionalizar práticas contidas no PPC são insuficientes, considerando um período semestral, com duas avaliações bimestrais e diversas atividades em sala de aula. Apenas 12% dos entrevistados informaram que as IES adotam as práticas mencionadas sete ou mais vezes por semestre, o que significa um valor médio de uma atividade ligada a objetificação do PPC por mês. Quinello (2008) destaca que há uma necessidade na fase de objetificação de um consenso social e de valor dado a estrutura por parte dos tomadores de decisão na organização, assim como um acompanhamento da difusão dessa estrutura. Considerando o exposto nos resultados, as IES necessitam dar mais ênfase nesta etapa do processo de institucionalização. Importante destacar que os resultados obtidos não apresentaram diferenças significativas entre aqueles que são professores e nunca exerceram atividade de coordenação daqueles que são ou já foram coordenadores nas IES.

As escalas 2 e 3 que envolvem o processo de sedimentação também foram abordados 464 coordenadores e professores, sendo que 439 entrevistados responderam as questões das respectivas escalas, conforme as Tabelas 5 e 6.

A tabela 4 demonstra que apesar da intensidade das atividades de objetificação pelas IES serem pouco expressivas, a média de 2,5 na mediana da tabela 5 mostra que a participação dos professores, quando acionados pela IES, é regular, ou seja, com frequência moderada.

Na fase de sedimentação, buscou-se avaliar as atividades frequentes dos profissionais sem a interferência da IES, e foi verificado que eles informaram sempre realizar práticas relacionadas com o conteúdo do PPC. Entretanto, na tabela 4, 64% dos entrevistados alegaram que o PPC é pouco ou nenhuma vez discutido com os representantes das IES. Isso nos mostra uma evidência que merece destaque: as atividades ligadas ao PPC podem estar institucionalizadas nas IES há mais tempo que o próprio PPC. Como as organizações discutem pouco o PPC com os profissionais e estes a adotam mesmo assim, é bastante provável que algumas ou a maioria das práticas contidas no PPC estejam solidificadas antes mesmo de sua inserção no campo. Quinello (2008) destaca que na fase de sedimentação, a institucionalização total de uma prática

depende de uma correlação positiva entre os resultados esperados e os alcançados. A baixa aderência na fase de objetificação revela que o acompanhamento dos resultados não ocorre de maneira suficiente para ratificar um processo de sedimentação que permita afirmar que o PPC está institucionalizado. Isso pode ser visto na tabela 6, onde em média 30% dos entrevistados alegou que nem sempre seguem as orientações passadas pela Organização em suas aulas. Entretanto, outra indagação surge: considerando a mediana 5 na tabela 6 (escala 3) para todas as questões e a mediana 2 na maioria das questões contidas nas tabelas 4 e 5 (escalas 1 e 2), pode estar ocorrendo uma prática cerimonial das ações contidas no PPC. Meyer et al. (1977) enfatizam que organizações tendem a adotar regras de forma cerimonial buscando legitimidade perante o campo em que estão inseridas, evitando turbulências, porém abdicando muitas vezes da eficiência e de suas necessidades reais. Um exemplo claro pode ser dado quando a maioria dos entrevistados destacou, na tabela 4 (escala 1), que as IES não supervisionam suas aulas ou validam suas provas. Isso pode evidenciar uma fragilidade no monitoramento e acompanhamento da prática do PPC dentro da sala de aula.

Tabela 4: Escala 1, Considerando a Instituição de Ensino Superior (IES) em que possui maior alocação de carga horária e a escala do quadro a seguir, assinale informando a frequência semestral com que.

	Nenhuma vez		1 a 3 vezes		4 a 6 vezes		7 ou mais vezes		Em branco		Mediana
...são promovidas pela IES capacitações e treinamentos para o docente.	64	14%	281	61%	59	13%	24	5%	36	8%	2
...são promovidas pela IES reuniões para discussões acadêmicas (Plano de ensino, grade curricular etc.)	23	5%	231	50%	118	25%	56	12%	36	8%	2
...são promovidas pela IES atividades de ensino (palestras e/ou eventos institucionais)	25	5%	228	49%	120	26%	55	12%	36	8%	2
...são promovidas pela IES atividades extracurriculares (projetos de extensão e/ou pesquisa)	35	8%	212	46%	117	25%	64	14%	36	8%	2

Tabela 5: Escala 2, considerando a Instituição de Ensino Superior (IES) em que possui maior alocação de carga horária e a escala do quadro a seguir, assinale informando a frequência com que participa de...

	Nunca		Com pouca frequência		Com bastante frequência		Sempre		Em branco		Mediana
... Capacitações e treinamentos para o docente promovidos pela IES	50	11%	171	37%	127	27%	91	20%	25	5%	2
... Reuniões para discussões acadêmicas (plano de ensino, grade curricular...)	12	3%	104	22%	155	33%	168	36%	25	5%	3
...atividades de ensino (palestras e/ou eventos institucionais)	11	2%	137	30%	157	34%	134	29%	25	5%	3
... Atividades extracurriculares (Projetos de pesquisa e/ou Extensão)	23	5%	149	32%	148	32%	119	26%	25	5%	3
... Atividades sociais com seus colegas de curso (confraternização etc.)	43	9%	237	51%	97	21%	62	13%	25	5%	2

Tabela 6: Escala 3, com base na sua prática docente, assinale informando a frequência com que faz uso dos procedimentos a seguir no planejamento das aulas, atividades pedagógicas e avaliações.

	Desconheço		Nunca		Quase Nunca		Quase Sempre		Sempre		Em branco		Mediana
Considera o perfil do egresso desejado pelo curso.	7	2%	8	2%	25	5%	146	31%	253	55%	25	5%	5
Considera os objetivos gerais e específicos do curso.	4	1%	2	0%	13	3%	120	26%	300	65%	25	5%	5
Considera as competências definidas pelo curso.	3	1%	4	1%	20	4%	119	26%	293	63%	25	5%	5
Considera as ementas e os conteúdos programáticos para cada disciplina.	2	0%	2	0%	4	1%	80	17%	351	76%	25	5%	5
Considera a interdisciplinaridade	3	1%	4	1%	33	7%	152	33%	247	53%	25	5%	5

no processo ensino-aprendizagem.													
Considera as metodologias de ensino indicadas para o curso pela sua IES.	10	2%	6	1%	23	5%	156	34%	244	53%	25	5%	5
Considera as Metodologias de avaliação indicadas para o curso pela sua IES.	5	1%	7	2%	16	3%	127	27%	284	61%	25	5%	5
Considera as bibliografias básicas e complementares indicadas nos planos de ensino das disciplinas.	2	0%	4	1%	19	4%	126	27%	288	62%	25	5%	5
Considera os prazos estipulados pelas IES para lançamentos de frequências e notas.	2	0%	2	0%	6	1%	73	16%	356	77%	25	5%	5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui exposto teve o propósito de avaliar o processo de institucionalização dentro dos cursos de graduação das IES de todo o Brasil. Considerando o modelo de Tolber et al. (1998), foram entrevistados professores e coordenadores de cursos de graduação com questões buscando analisar principalmente as duas fases finais do modelo: objetificação e sedimentação. A pesquisa trouxe consigo contribuições importantes: a) tendo em vista que no estágio de habituação os resultados mostram que apenas uma pequena parcela dos respondentes adotaram os instrumentos e práticas preconizadas pelo PPC, a presente pesquisa revela que de forma geral professores e coordenadores se utilizam de práticas e instrumentos previamente utilizados, o que caracteriza um caráter mais imitativo, quando esperava-se mais a legitimidade normativa e cognitiva do PPC; b) a discrepância entre a objetificação e sedimentação do PPC, levam esta análise a duas possíveis explicações: de um lado, o grau de institucionalização de atividades ligadas ao PPC antes mesmo de sua implantação ou conhecimento; por outro, uma prática cerimonial do PPC dentro das organizações, do tipo “você finge que me cobra e eu finjo que faço”; e c) a baixa aderência à fase de objetificação e a institucionalização de práticas que compõe o PPC podem mascarar a real eficácia desta ferramenta nas IES. É claro que as limitações deste trabalho devem ser evidenciadas, pois, para corroborar algumas das hipóteses, trabalhos futuros poderiam fazer uma avaliação da contingência histórica que cercam as atividades descritas no PPC, assim como uma abordagem em profundidade e qualitativa sobre a prática efetiva com professores dos cursos de graduação e diretores envolvidos. De toda a forma, essa pesquisa levanta pontos importantes que merecem ser observados durante a implementação do PPC nas IES, de modo a torná-lo mais eficiente e legítimo. Diante de todo o exposto, vale destacar a importância de uma melhor compreensão sobre como os processos de institucionalização dentro das IES são formados e constituídos, visando práticas de melhoria na Educação do Ensino Superior no país.

REFERÊNCIAS

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S.. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. **Organization studies**, v.18, n.1, p.93-117, 1997.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W.. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-60, 1983.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: UFG, 2002.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; WHETTEN, D.. Rethinking institutions and organizations. **Journal of Management Studies**, v.51, n.7, p.1206-1220, 2014.

HAAS, C. M.. Projetos pedagógicos nas instituições de educação superior: aspectos legais na gestão acadêmica. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.26, n.1, 2010.

HASSON, D.; ARNETZ, B. B.. Validation and Findings Comparing VAS vs. Likert Scales for Psychosocial Measurements. **International Electronic Journal of Health Education**, v.8, p.178-192, 2005.

LIKERT, R.. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, 1932.

MEYER, J. W.; ROWAN, B.. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, p.340-363, 1977.

OLIVER, C.. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v.13, n. 4, p.563-588, 1992.

PEREIRA, F. A. M.. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, v.8, n.16, p.275-295, 2012.

PERROW, C.; PERROW, C.. **Organizational analysis: A sociological view**. London: Tavistock, 1970.

QUINELLO, R.. Processo de institucionalização do seis sigma em uma empresa automobilística. **Revista de Administração Mackenzie**, v.7, n.3, 2008.

MACHADO, C. L. S.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M.. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.1, p.9-39, 2005.

SCOTT, W. R.. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

SCOTT, W. R.. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SELLTIZ, C.. **Métodos de Pesquisa em Relação Social**. São Paulo: EPU, 1975.

SELZNICK, P.. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. New Orleans: Quid Pro Books, 1957.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G.. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORDY, W. R.. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G.. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, p.22-39, 1983.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G.. **Studying Organization: Theory & Method**. London, Thousand Oaks: SAGE, 1999.

VEIGA, I. P. A.. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória. **Caderno CEDES**, v.23, n.61, p.267-281, 2003.

ZUCKER, L. G.. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, p.726-743, 1977.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.

Todas as obras (artigos) publicadas serão tokenizadas, ou seja, terão um NFT equivalente armazenado e comercializado livremente na rede OpenSea (https://opensea.io/HUB_CBPC), onde a CBPC irá operacionalizar a transferência dos direitos materiais das publicações para os próprios autores ou quaisquer interessados em adquiri-los e fazer o uso que lhe for de interesse.



Os direitos comerciais deste artigo podem ser adquiridos pelos autores ou quaisquer interessados através da aquisição, para posterior comercialização ou guarda, do NFT (Non-Fungible Token) equivalente através do seguinte link na OpenSea (Ethereum). *The commercial rights of this article can be acquired by the authors or any interested parties through the acquisition, for later commercialization or storage, of the equivalent NFT (Non-Fungible Token) through the following link on OpenSea (Ethereum).*



<https://opensea.io/assets/ethereum/0x495f947276749cce646f68ac8c248420045cb7b5e/44951876800440915849902480545070078646674086961356520679561157905558383099905/>