

INOVAR OU ?MORRER?: UMA REFLEXÃO SOBRE INFLUÊNCIAS DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM CURSOS PRESENCIAIS NA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Autoria

Thiago Henrique Almino Francisco
UNESC

Yuri Borba Vefago
PPGTIC/UFSC

Eliane Duarte Ferreira
PPGAU/UFSC

Resumo

A educação superior, em sua perspectiva contemporânea, passa por diversos momentos de disrupção em função de alterações contextuais profundas que ocorrem no âmbito de seu ambiente de negócio. Nesse sentido, o artigo apresenta uma visão de avaliadores da área da Administração sobre as influências da educação a distância em cursos presenciais, com a intenção de identificar potencialidades e desafios na perspectiva da inovação. Por meio de uma pesquisa qualitativa, que se utilizou de um roteiro semi-estruturado para a coleta de dados, foi possível identificar elementos que apresentam desafios e oportunidades de inovação nos cenários metodológicos, tecnológicos e de mercado, que emergiram dos dados a partir do processo de codificação. Além disso, os resultados permitem concluir que coordenadores e membros dos NDEs ainda carecem de capacitação para compreender este cenário, de mudanças exponenciais, que se apresenta no contexto da formação do Bacharel em Administração.

ÁREA TEMÁTICA:

Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração

**INOVAR OU “MORRER”: UMA REFLEXÃO SOBRE INFLUÊNCIAS DA
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM CURSOS PRESENCIAIS NA FORMAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

***INNOVATE OR "DIE": A REFLECTION ON THE INFLUENCES OF DISTANCE
EDUCATION IN PRESENCE COURSES IN THE TRAINING IN ADMINISTRATION***

Resumo: A educação superior, em sua perspectiva contemporânea, passa por diversos momentos de disrupção em função de alterações contextuais profundas que ocorrem no âmbito de seu ambiente de negócio. Nesse sentido, o artigo apresenta uma visão de avaliadores da área da Administração sobre as influências da educação a distância em cursos presenciais, com a intenção de identificar potencialidades e desafios na perspectiva da inovação. Por meio de uma pesquisa qualitativa, que se utilizou de um roteiro semi-estruturado para a coleta de dados, foi possível identificar elementos que apresentam desafios e oportunidades de inovação nos cenários metodológicos, tecnológicos e de mercado, que emergiram dos dados a partir do processo de codificação. Além disso, os resultados permitem concluir que coordenadores e membros dos NDEs ainda carecem de capacitação para compreender este cenário, de mudanças exponenciais, que se apresenta no contexto da formação do Bacharel em Administração.

Palavras-Chave: Inovação. Curso de Administração. Educação a Distância.

Abstract: *Higher education, in its contemporary perspective, goes through several moments of disruption due to profound contextual changes that occur within its business environment. In this sense, the article presents a view of evaluators of the Management area on the influences on-line education in presential courses, with the intention of identifying potentialities and challenges in the perspective of innovation. Through a qualitative research using a semi-structured roadmap for data collection, it was possible to identify elements that present challenges and opportunities for innovation in the methodological, technological and market scenarios that emerged from the data from the process coding. In addition, the results allow to conclude that coordinators still lack the training to understand this scenario, of exponential changes, which presents in the context of the Bachelor's degree in Administration.*

Keywords: *Innovation. Management Course. Distance Education*

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, uma das discussões que emergem na educação superior é aquela relativa com a influência, ou interferência, da educação a distância no desenvolvimento de projetos pedagógicos de cursos presenciais. O atual Censo da Educação Superior (INEP, 2017), demonstra que o crescimento desta modalidade de ensino ainda se encontra em níveis superiores ao crescimento identificado na modalidade presencial, e ainda guarda um potencial de maior expansão em virtude do ambiente regulatório, flexibilizado, encontrado desde 2017. Neste espaço, por exemplo, é possível identificar algumas ações inovadoras que vem sendo desenvolvidas, tal como é o caso dos cursos híbridos, recentemente regulados pelo Decreto No 9.235, de 15 de dezembro de 2017 e pela Portaria Normativa No. 23, de 21 de dezembro de 2017. Estes elementos, além de orientarem os fluxos de atividade e os limites de instituições e cursos de graduação, também estabeleceram os paradigmas que devem ser observados no contexto das modalidades “presencial” e “a distância”.

Baseado nessa reflexão introdutória, o artigo tem o objetivo de identificar, a partir da contribuição de avaliadores cadastrados no Banco de Avaliadores do SINAES (BASIs) e que atuam na área da Administração, se há evidências que demonstram a influência da educação a distância em cursos presenciais. De maneira secundária, o estudo também busca identificar se existem inovações que podem ser propostas e quais são as perspectivas e tendências para cursos presenciais que, em grande parte, ainda estão em fase de evolução em se tratando de seus indicadores de qualidade.

Nesse sentido, o estudo considerou a perspectiva não-probabilista da amostragem, trabalhando com uma perspectiva intencional e por conveniência, também considerando movimentos relacionados a amostragem teórica, que é proposta por Strauss e Corbin (1990). Considerando o universo de um grupo informal de avaliadores *ah hoc*, vinculados a área da Administração, o artigo considerou 10 participantes, credenciados no Banco de Avaliadores do SINAES, como sendo os informantes-chave do estudo, que se utilizou de um roteiro semi-estruturado para a coleta de dados e de uma entrevista semi-estruturada como procedimento para a coleta.

Para tanto, o trabalho se organiza em cinco seções. A introdutória, que apresenta os pressupostos básicos do trabalho, destaca a motivação para a realização do estudo, a qual considera uma área consolidada no ensino superior brasileiro e o atual cenário da educação a distância. Na segunda encontram-se os conceitos norteadores do trabalho, com destaque para o paradigma da inovação e da regulação que são descritos. Respectivamente, na terceira e na quarta seção, encontram-se os procedimentos metodológicos e os resultados, que orientam as conclusões do artigo que destacam as possibilidades de inovações metodológicas, tecnológicas e de mercado como as principais influências proporcionadas pela educação a distância em cursos presenciais, na área da Administração.

2 AS BASES EPISTEMOLÓGICAS DA INOVAÇÃO: UMA VISÃO SOB A ÓTICA DA DESTRUIÇÃO CRIATIVA

Schumpeter (1984) considera o processo de destruição criativa como a essência do capitalismo. Segundo ele, o processo se materializa na extinção de velhas empresas ou empresas tradicionais que não se adaptem aos avanços impostos pelos mercados, pela consolidação de empresas que apresentem inovações em

produtos, técnicas, mercados, suprimentos ou tipos de organizações. O processo de destruição criativa é responsável, nas palavras de Schumpeter, por manter a máquina capitalista funcionando, pois, ele é a base para o capitalismo e sob este pano de fundo, se adaptar a ele se torna essencial para qualquer empresa que busque resistir em algum mercado.

As contribuições de Abernathy e Clark (1984) destacam o papel do nível gerencial na construção dos objetivos organizacionais de longo prazo, em função de incremento tecnológico e da disseminação da inovação. No trabalho de Gans, Hsu e Stern (2000) chama atenção para o impacto realizado pelas “*start-up innovators*” em função do ambiente caótico provocado pela destruição criativa. Dispondo em sua maioria de empresas de cunho tecnológico, as *startups* são conhecidas por apresentarem modelos de negócios enxutos, com propostas de valor clara e impacto muitas vezes maior do que o seu tamanho, o que dificulta a atuação de empresas até então estabelecidas em dados mercados e traz à tona fragilidades destas organizações no de diz respeito a execução e gerenciamento do processo inovativo.

É ressaltado, a partir da ótica de Caballero e Hammour (1996), o importante papel da tecnologia para a potencialização da economia, que em seu estado mais puro e combinado com a organização do trabalho, com as competências e as capacidades organizacionais, funcionam como força motriz para a constante condução do processo de inovação nos mais diversos níveis organizacionais. No trabalho de Bartelsman, Haltiwanger e Scarpetta (2004) o importante papel executado pela destruição criativa dentro dos cenários econômicos, instigando o aumento contínuo de produtividade, reestruturação e atualização por parte das organizações já estabelecidas em um mercado e promovendo a inserção de novas empresas com grande potencial em detrimento de empresas obsoletas.

A partir das contribuições de Spencer, Kirchoff e White (2008) é possível perceber a importância da destruição criativa e dos chamados empreendedores de Schumpeter para a vitalidade do sistema capitalista e para a constante redistribuição de riqueza entre empresas dominantes e novos entrantes, é principalmente por essas novas empresas, que se percorre uma via para a inserção de tecnologias disruptivas e inovações descontínuas. É possível detectar evidências empíricas no trabalho de Caballero e Hammour (2000) de que a destruição criativa, sob efeitos da condição de experimentação e pela inovação de produto ou processo, representa uma das principais fundações para o desenvolvimento econômico. Portanto, a partir das percepções elencadas, é possível perceber que a combinação entre destruição criativa e inovação se faz essencial para a alavancagem econômica, sob o pano de fundo de constantes inovações nas mais diversas faces de dado mercado, seja por novos entrantes com modelos de negócios diversificados, seja por empresas já estabelecidas que visam manter suas vantagens competitivas.

2.1 UM BREVE PANORAMA DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: VISÕES DO CONTEXTO ESTRATÉGICO E DE AVALIAÇÃO

No atual contexto social, há diversos desafios que se apresentam aos modelos de negócio, às organizações e demais estruturas sociais que interagem com as instituições de educação superior e requerem, destes espaços, uma ação proativa para a manutenção de sua relevância social. Este panorama ocupa um espaço que antes tinha como protagonista as tensões relacionadas a dicotomia “público-privado”, caracterizada nos estudos Silva Junior e Sguissardi (1997), de Gomes (2009), Sguissardi (2015), entre outros. No contexto destas discussões, encontra-se um

movimento de crítica e diálogo com as estruturas públicas e privadas, constituídas no percurso de expansão da educação superior desde a promulgação da LDB, em 1996, discutida por Brezezinski (2016). Os resultados destas discussões, se relacionam com posicionamentos, ora ideológicos ou paradigmáticos, que tem o objetivo de problematizar a expansão proporcionada pelo segmento privado e a lógica mercantil que se estabelece no contexto das universidades públicas. Nesse sentido, o estudo de Groppo (2011), baseado nas discussões de Boaventura Souza Santos, destaca o momento de crise que a “universidade” brasileira se encontra, justificando-a por estes movimentos de expansão.

Alinhado a visão de Mayer Jr. (2014), isso determina que os instrumentos de gestão aplicados a educação superior devem ser abrangentes, estabelecidos a partir de um diálogo que amplia a visão tradicional da gestão empresarial, customizando-a às necessidades das instituições de educação superior. E é nessa perspectiva que alguns trabalhos se posicionam, de modo a refletir sobre os paradigmas que envolvem este cenário, tanto do ponto de vista estratégico, quanto do avaliativo/regulador.

Do ponto de vista estratégico, Giacomini et.al. (2017) destaca os conceitos de inovação, capacidades dinâmicas e estratégia, como elementos norteadores do processo de gestão da educação superior, que determinam a necessidade de um diálogo consistente e integrado com o contexto de atuação das instituições que atuam no segmento privado. Essa reflexão é análoga ao que propôs o trabalho de Reis (2012), quando discutiu o movimento que acometeu a Universidade de Warnick que, ao perceber as demandas de um contexto dinâmico, altamente influenciado pela tecnologia da informação e pelas novas competências sociais, que alteram drasticamente o panorama da gestão destes modelos organizacionais, reconstruiu sua plataforma de gestão e redesenhou seu projeto institucional para o desenvolvimento de um modelo baseado no conceito de inovação e empreendedorismo. Isso, de acordo com o autor, alterou profundamente a identidade da instituição e estabeleceu um movimento de diálogo com o contexto de atividade da Universidade, integrando os diversos *stakeholders* envolvidos com seus objetivos institucionais.

Sob este panorama, do ponto de vista estratégico, emergem conceitos de planejamento, gestão, adaptação estratégica, inovação, capacidades dinâmica e gestão do conhecimento, que se aplicam a diversas lacunas que se apresentam no cenário da gestão da educação superior. Tallantyre (2010), Mazzurana e Jung (2014), Silva et.al. (2014), Albano e Garcia (2015), Cardoso et. al. (2015), Pascuci (2016), Andriola (2016), Gonçalves, Machado e Dalfofo (2017) resgatam estes aspectos e promovem reflexões que dialogam com a gestão universitária, ou da educação superior, como elementos que orientam o processo de aprendizagem e que permitem o reordenamento e a gestão dos indicadores do projeto institucional, denominado, na perspectiva da avaliação institucional, de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Na perspectiva da regulação, diversos trabalhos tem induzido a necessidade de articular o modelo estabelecido no SINAES com a gestão institucional. Entre eles, destacam-se Barreyro (2008), Barreyro e Rothen (2008), Bittencourt et.al.(2010), Hora (2013), Rangel (2012), Rothen (2012), Griboski e Funghetto (2015), entre outros, destacam que a regulação é um elemento que tem a condição de induzir a qualidade e o desenvolvimento de indicadores de gestão, por meio do uso da avaliação como parâmetro de gestão institucional.

O trabalho de Francisco et. al. (2012) proporciona uma reflexão relacionada a essa relação, considerando os princípios do SINAES elementos indutores da gestão

estratégica de instituições de educação superior, os quais promovem oportunidades para alavancar a competitividade e o desenvolvimento de novas competências institucionais. Nessa mesma linha de reflexão, o autor, em 2017, destaca que o SINAES, e por consequência a regulação, são instrumentos indutores de competências institucionais que fomentam indicadores de gestão e que proporcionam acesso aos resultados da avaliação institucional e a movimentos de expansão. No que se identifica em Francisco (2017), percebe-se que a relação entre avaliação-regulação-gestão, determina novas estratégias institucionais que se aplicam ao processo de reordenamento da oferta de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

2.2 A REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: OS PONTOS RELEVANTES SOB A PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A visão de Rangel (2012), em consonância com a proposta de Dantas (2012) e que dialoga com o que é proposto por Schilikmann (2012), destaca o fato de que a relação entre a regulação e a gestão universitária, sobretudo no cenário pós-constitucional, estabeleceu diretrizes que fomentaram a participação estatal, por meio de instrumentos e normas legais, na gestão das instituições de educação superior. A estes princípios de diálogo social se deu o nome de “Regulação”, considerada uma função estatal advinda do Direito Romano, estabelecida para organizar a vida em uma determinada sociedade. Por este fundamento, a regulação é um elemento convergente com a natureza das instituições sociais, e que congrega um conjunto de normativas específicas que orientam o papel de algum movimento social organizado. Silva e Covac (2015) salienta que a regulação é muito mais do que um conglomerado de normas, e se estabelece como um padrão de prestação de contas que pode ser percebida como uma política de estado, fortalecendo as trocas entre as instituições, o governo e a sociedade.

O SINAES tem suas bases estabelecidas na Constituição Federal que, em seu Art.209º estabeleceu que a educação superior deve preconizar a avaliação estatal sob critérios de qualidade estabelecidos para o funcionamento da instituição, em função dos cursos e da modalidade de oferta em que ela atua. Sistematizada também por Fagundes e Frauches (2007), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB No. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no Art.11º destaca a utilização da educação a distância como elemento estruturante da formação do estudante, também na educação superior. Isso gerou um conjunto de atos normativos, relativos a educação a distância como “política estatal de estado” e que se consolidaram no Plano Nacional da Educação, em sua primeira versão (2011) e que proporcionou influência no atual PNE (2014-2024). Entre as principais contribuições da educação a distância, que convergem com a regulação, está a meta 12, que, relativa a educação superior, propõe o aumento das taxas líquidas e brutas de escolarização neste segmento educacional.

A partir de então, alguns elementos foram representativos no processo regulatório da educação a distância e se consolidaram em dois elementos fundamentais para a gestão desta modalidade educacional. Não é objetivo deste artigo sistematizar a abordagem e o paradigma dos instrumentos, mas o Decreto No. 9.057, de 25 de maio de 2017, em conjunto com a Portaria Normativa No. 11, de 22 de junho de 2017, com o Decreto No 9.235, de 15 de dezembro de 2017, com a Portaria Normativa No 20, de 21 de dezembro de 2017, trouxeram elementos que assentaram pontos elementares que interferem no processo regulatório, especificamente no caso da Educação a Distância, com destaques para o seguinte:

- Estabelecimento do paradigma do “Bônus regulatório”: Este aspecto está relacionado a um conjunto de elementos que proporcionam flexibilidade às instituições que utilizem a avaliação como elemento de governança. Em linhas gerais, há um conjunto de elementos que, na medida em que forem atingidos, proporcionam mais liberdade para que IES e cursos possam usufruir da autonomia didática que já é prevista pela LDB, em seu artigo 54º apresenta esta oportunidade;
- A expansão de polos alinhada ao conceito institucional: Por meio dos dispositivos, a partir de agora a IES, credenciada para modalidade “a distância”, usufrui da prerrogativa de expandir seus polos a partir de seu conceito institucional, resultante da avaliação institucional externa. Por indução, percebe-se que esse aspecto vai proporcionar um movimento que fortalecerá a avaliação como um elemento articulado com a gestão institucional;
- A credenciamento de IES que atuam integralmente na atividade da educação a distância: O que determina uma nova perspectiva para a conjuntura da educação superior no Brasil, proporcionando um ambiente cada vez mais propenso a inovações disruptivas no contexto educacional;
- A indução ao fortalecimento das licenciaturas por meio da educação a distância: Expressamente previsto no Decreto No. 9.235, de 15 de dezembro de 2017 e nos instrumentos complementares que normatizaram o decreto; tais como a Portaria Normativa No 23, de 21 de dezembro de 2017, a indução ao fortalecimento das licenciaturas ocorre quando não há limite de cursos em processos de autorização, vinculados a credenciamento de IES que vão atuar na educação a distância;
- A flexibilização das atividades por meio da normatização dos cursos híbridos: O Decreto No. 9.235, de 15 de dezembro de 2017, destaca que ela ocorre na medida em que 30% das atividades, em cursos a distância, podem ocorrer de forma presencial, ou de maneiras adaptativas;
- O recredenciamento integrando as duas modalidades: Em consonância com o item anterior, isso vai fortalecer a integração das duas modalidades e proporcionar novas diretrizes de gestão para as instituições que buscam atuar no contexto da educação a distância;
- A flexibilidade dos instrumentos de avaliação que valoriza as atividades da CPA e do NDE: Especialmente na medida em que os novos instrumentos de avaliação apresentam indicadores e critérios de análise que são indutores de ações proativas destes agentes institucionais.

3. O CONTEXTO DA GESTÃO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO: CAMINHO DE PEDRAS OU DAS PEDRAS?

O panorama da educação superior brasileiro, no contexto atual, se apresenta de forma complexa em função de uma série de eventos que desencadeados pela revolução tecnológica e do conhecimento, que influencia a dinâmica dos projetos pedagógicos. É nesse cenário que se enquadram os cursos de Administração no Brasil, que possui um percurso formativo notadamente abrangente e com tendências interdisciplinares. Em um ambiente de 2.407 instituições de educação superior e

34.366 cursos de graduação, o curso de Administração é ofertado por 1.543 instituições e apresenta 118.304 concluintes. (INEP, 2017c).

Considerando este pano de fundo, este trabalho considerou um conjunto de 10 avaliadores, cadastrados no Banco de Avaliadores do SINAES e atuantes na área da Administração e com experiência comprovada, que é maior do que 10 anos. Tal recorte foi considerado um critério para a seleção dos informantes-chave da pesquisa. O número total de cadastrados é desconhecido, mas o Edital INEP No. 13, de 06 de março de 2018, abre a possibilidade para a inscrição de 386 avaliadores na área, o que pode demonstrar uma lacuna de profissionais disponíveis para essa atividade. Os avaliadores entrevistados, por meio de recursos tecnológicos que permitiram interação a distância, serão classificados como “Av1” até “Av10”.

Sob a ótica dos entrevistados, é possível perceber que o processo de avaliação, no âmbito dos cursos de Administração, e a preparação de coordenadores e NDEs, não é a ideal para o atual momento, fato que tem influenciado a gestão dos projetos pedagógicos do curso. No que se refere ao processo de avaliação, identifica-se que a visão dos avaliadores é contundente no sentido de compreender a avaliação como um ponto que ainda precisa ser aprimorado, sobretudo ao considerar a abrangência e representatividade da área no contexto da educação superior brasileiro.

O que se destaca é a visão do “Av2”, “Av3”, “Av4”, “Av 5” e “Av 6”, que são convergentes no sentido de destacar a fragilidade, a superficialidade e a pouca “profundidade” do processo, que não interfere de maneira substancial na mudança de cultura dos cursos. Isso impede que se cumpram princípios do SINAES que são discutidos por Rangel (2012) e Dantas (2012), e da mesma forma também são tratados por Francisco (2012), com destaque para o princípio da “orientação da oferta”, da globalidade, entre outros, devido ao impacto que estes resultados proporcionam. Outro ponto que sofre impactos, é o processo regulatório, já que as dificuldades do processo avaliativo podem interferir em objetivos estratégicos da IES, sobretudo em relação ao aumento de vagas e outros elementos estabelecidos pelos instrumentos regulatórios, tais como o Decreto No. 9.235, de 15 de dezembro de 2017.

O “Av 8”, no fluxo dessa reflexão, ainda destaca que:

[...] Verifica-se que a maioria dos cursos das federais não publicam o PPC no site conforme determina a lei e que os alunos não tem conhecimento e não participam do processo de construção e aperfeiçoamentos periódicos do PPC. Constata-se nas entrevistas com os professores, NDE e estudantes que o PPC está sendo elaborado por uma equipe técnica da mantenedora e digamos que em torno de 30% dos cursos avaliados, observou-se uma atuação efetiva do NDE.

Sob a ótica destas contribuições, a percepção dos avaliadores ainda destaca que, seguindo o que apresenta o “Av 8”, os coordenadores de cursos e NDEs não estão preparados para o atual momento que o cenário da área enfrente, sobretudo com a alteração paradigmática proposta pelos novos instrumentos de avaliação, publicados sob a orientação da Nota Técnica 16/2017/ CGACGIES/DAES. Com exceção do “Av 10”, que destaca que estes agentes estão parcialmente preparados, os demais destacam que coordenadores e NDEs precisam se aprofundar nas questões regulatórias, principalmente em função do volume de novas informações, publicadas ao final do ano de 2017. Isso se torna ainda mais complexo, na medida em que se identificam as influências do novo marco regulador da educação a distância, estabelecido pelo Decreto No. 9.057, de 25 de maio de 2017. O “Av 6”, sobre a

preparação da equipe gestora dos cursos, está alinhado com os demais entrevistados e ainda destaca que:

[...] Não, pois grande parte deles, ainda não possuem total conhecimento das novas tecnologias e das inovações proporcionadas por tais tecnologias. Vejo em muitas instituições, apenas a transposição do modelo presencial para o modelo EAD. Muitas vezes usando como justificativa as pressões de mercado.

Pelo que se identifica, a partir dos resultados das entrevistas, dois pontos são latentes e se apresentam como lacunas, em se tratando do atual contexto da área da Administração: o processo de avaliação, em suas questões operacionais e de seus impactos nos projetos pedagógicos, e a preparação de coordenadores e NDEs para a gestão dos PPCs, tornando o caminho da gestão destes cursos um tanto quanto “tortuoso”, sobretudo em função de um ambiente cada vez mais complexo devido a influência da educação a distância e do paradigma regulatório que, a partir de 2017, está orientando as atividades nestes espaços. Tais aspectos, induzem a necessidade de se preparar docentes, estudantes e os próprios gestores à buscarem elementos que possam subsidiá-los no processo de preparação para compreender as atuais influências da educação a distância.

4.2 PERSPECTIVAS EM MOVIMENTO: UM CENÁRIO COMPLEXO NO PERCURSO FORMATIVO DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

Os resultados da pesquisa demonstram três elementos que contribuem para a proposta deste artigo, os quais destacam as influências do EAD nos cursos de Administração, a visão dos avaliadores sobre as condições de estudantes e docentes para que enfrentem uma eventual nova realidade em um cenário não tão distante, e as perspectivas para o curso de Administração em função da influência da educação a distância. Sobre estes aspectos, os avaliadores pesquisados apontam que há muito ainda o que se avançar, no fomento de projeto pedagógicos inovadores no contexto da Administração e, sobretudo, integrados com o novo ambiente que se forma, em função do movimento proporcionado pela modalidade que, em alguns casos, fomenta a “disrupção, em função do tradicionalismo que usualmente se encontra na grande maioria dos PPCs”. (“Av 05”).

No que se refere a influência da modalidade EAD nos cursos presenciais, os avaliadores são distintos em suas contribuições, mas se ancoram em elementos metodológicos e de mercado, o que demonstra que tal discussão **pode** estar encontrando maior eco nos espaços não públicos da educação superior. Isso é factível, já que mais de 70% das matrículas da educação superior brasileira estão neste segmento e, com base nas informações de INEP (2017), são cerca de 1.834 cursos que ocupam espaços na rede privada.

No que se refere aos aspectos metodológicos, os “Av 2”, “Av 3”, “Av 5”, “Av 6” e “Av 7”, salientam que a relação entre a educação a distância e os cursos presenciais, na área da Administração, estão fomentando discussões que envolvem o uso do recurso semipresencial e híbrido, este último regulamentado pela Portaria Normativa No 23, de 21 de dezembro de 2017 que destaca o fato de que, pelo menos, 70% das atividades devem ocorrer pela educação a distância. Os avaliadores salientam que a influência proporcionada pelo EAD requer a incorporação dos recursos de educação a distância em cursos presenciais, sobretudo para adequar a formação do estudante

às expectativas do mercado quanto ao conhecimento e o uso de tecnologias de impacto. Contudo, os avaliadores destacam que esse movimento tem prejudicado a formação do estudante, já que a incorporação dos recursos de atividades semipresenciais pode potencializar deficiências que o estudante pode possuir em competências de formação básica, que são inerentes à atividade do Bacharel em Administração, também denominada de *Soft Skills*. Tal como indica a visão do “Av 3” que destaca o fato de que “os materiais são muito fracos. Os alunos não estão preparados para o auto-estudo (sic)”, é fundamental que coordenadores e NDEs se apropriem dos paradigmas que estão expostos nos novos instrumentos de avaliação e na nova regulação, que induz essa integração e a considera um movimento indutor da qualidade no PPC.

Sobre a questão mercadológica, ainda é possível referendar as contribuições do “Av 7”, que salienta o fato de que o recurso da proposta semipresencial é muito mais uma forma de minimizar custos do que um movimento metodológico aprimorado, o que é consonante as contribuições dos “Av 8” e do “Av 9”, que apresentarem percepções relativas a este aspecto, quando destacam que:

[...] são perfeitos "caça-níqueis" financeiramente falando. Se analisarmos pedagogicamente um curso de ADM a distância vamos conseguir entender que não se consegue formar um administrador para gerenciar ou administrar uma empresa financeiramente ou ainda propor novas tecnologias dos processos produtivos e assim por diante. (“Av 8)

Verifica-se que as Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras, principalmente os grandes grupos educacionais estão cientes que é uma questão de sobrevivência o investimento em cursos de administração EAD. As IES que ainda possuem cursos presenciais, integram 20% de disciplinas a distância no PPC. Constata-se também que as IES com visão de futuro, já possuem toda uma infraestrutura física e de equipamentos contemporâneos para o EAD.(“Av 9”).

Nesse sentido, portanto, é imperativo o fato de que é o momento de que os gestores institucionais, sobretudo coordenadores de curso e membros do NDE, possam se debruçar sobre os novos paradigmas impostos pelo novo marco regulador e avaliativo da educação superior, de maneira que isso possa reverberar, metodológica e estrategicamente, na gestão dos projetos pedagógicos de forma que docentes e professores estejam integrados a este movimento e percebam a educação a distância como um elemento indutor da qualidade.

Em se tratando da preparação de acadêmicos e docentes, no que se refere ao enfrentamento das demandas estabelecidas pela modalidade EAD, os avaliadores destacam que docentes e alunos, em virtude das deficiências apresentadas por coordenadores e NDEs, estão pouco preparados para enfrentar esse tipo de movimento. Com exceção do “Av 8” que salienta que ambos estão “em partes” preparados, os demais destacam que docentes e estudantes ainda não “se deram conta” (“Av 6”) do movimento que paira sobre a área e parte disso é em função da ausência de políticas institucionais que possam fomentar esse tipo de envolvimento. Nessa linha de reflexão, o “Av 4” destaca que, embora essa preparação não existe ou não esteja consolidada em uma política institucional, ele percebe que os recursos tecnológicos são bem aceitos, porém podem se tornar obsoletos em virtude dessa pouca preparação. Em sua contribuição, ele destaca que:

Apesar do instrumento do INEP contemplar este item na avaliação, verifica-se que há um alto índice de evasão do EAD porque o aluno não está adequadamente familiarizado e adaptado a modalidade de ensino à distância, principalmente no que diz respeito ao método de aprendizagem diferenciado. Tem que haver uma qualificação eficaz e efetiva dos docentes e uma adaptação e sensibilização dos alunos com o suporte de sistemas de informação com funcionalidades amigáveis

Considerando este cenário, os avaliadores pesquisados se ancoram na avaliação e no conceito de inovação para ratificar a percepção de que os cursos vão depender, cada vez mais, da gestão dos indicadores da avaliação institucional para permanecer em posições de vanguarda no cenário presencial. A visão do “Av 3” destaca que “só permanecerão os excelentes”, enquanto o do “Av 4” destaca que apenas os de instituições públicas é que vão permanecer. Os demais pesquisados, são alinhados a percepção de que é fundamental alterar o paradigma dos projetos pedagógicos dos cursos presenciais, de maneira que conceitos emergentes na área, práticas **interdisciplinares**; e não apenas multidisciplinares ou “divididas em grupo”; sejam os elementos norteadores da formação baseada nas **competências** determinadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais.

Na visão do “Av 6”, caso isso não aconteça, os cursos presenciais:

estão fadados à extinção. A médio prazo serão substituídos por cursos EaD semipresenciais e em um futuro próximo, com o aprimoramento das metodologias ativas e das tecnologias de suporte, os cursos serão totalmente à distância.

Por meio destas contribuições, é possível perceber que há duas perspectivas para o movimento que acomete o cenário dos cursos de Administração, mas ambas relacionadas com o paradigma da avaliação institucional que atualmente orienta a gestão dos projetos pedagógicos. Uma delas, a perspectiva metodológica, determina que a gestão de cursos desta natureza se debruce no fortalecimento do processo de ensino e aprendizagem e na modernização das práticas pedagógica que são desenvolvidas nos projetos pedagógicos. Portanto, a atualização destes documentos, em uma perspectiva inovadora, é fundamental. A outra perspectiva, a de mercado, destaca que é fundamental que os cursos presenciais possam discutir conceitos e tendências inovadoras, com elementos que possam integrar a avaliação, a educação a distância e os paradigmas de qualidade em um projeto inovador e relevante. Isso tudo, se alinhado a estratégia institucional, pode fortalecer o envolvimento de docentes e discentes nessa “onda” que envolve a formação do bacharel em Administração, proporcionando práticas inovadoras nos espaços em que esse curso de graduação ocupa.

3.3 INOVAÇÕES E TENDÊNCIAS: POTENCIALIZANDO A DISRUPÇÃO EM UMA ÁREA TRADICIONAL

As definições de inovação são polissêmicas e tal aspecto é consagrado na literatura que trata sobre o tema, já que é elementar compreender o termos e critérios que se estabelecem como padrões para definir o que é, ou não, inovação. O novo instrumento de avaliação para o ato de credenciamento institucional, em seu glossário, as ações inovadoras como sendo “a adoção de práticas e procedimentos que oportunizem a criação ou o desenvolvimento de novos produtos ou ideias e permitam a melhoria de processos, apontando para ganhos de eficiência e para a

adaptação inédita a situações que se apresentem” (INEP 2017b, P. 35). Baseado nessa premissa, os sujeitos pesquisados contribuíram com o intuito de definir as formas pelas quais a educação a distância pode proporcionar inovações na área da Administração, potencializando a formação de novos profissionais.

Com base nas contribuições propostas pelos avaliadores, identificam-se que dois elementos emergiram dos dados e se constituíram como categorias, a partir da contribuição dos avaliadores pesquisados. O primeiro, pode ser denominado de “inovações metodológicas” pode ser definido como um conjunto de elementos que melhoram processos de ensino e aprendizagem, fomentando elementos metodológicos que podem fortalecer os Projetos Pedagógicos. O segundo, pode ser denominado de “inovações tecnológicas”, definido como uma série de elementos tecnológicos que podem contribuir com a formação do bacharel em Administração.

Nesse sentido, a visão do “Av 6” ainda destaca que a relação entre “metodologia-tecnologia” pode fomentar uma formação mais empreendedora no contexto do bacharelado em Administração:

Creio que o despertar para o estudante de novas tecnologias e aplicações no contexto empresarial, fazem com que os docentes tenham, mesmo dentro de uma ementa ou plano definido que enriquecerem seu conteúdo com novas abordagens. Há na minha opinião uma falsa crença que inovação está ligada a novas disciplinas, isso é equivocado pois as metodologias e tecnologias podem ser aplicadas em muitas áreas do saber relativo ao ensino de administração e contribuir para melhor aprendizado.

O Quadro 01, apresenta uma visão sistematizada destes elementos:

INOVAÇÕES EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO		
Conjunto de inovações metodológicas	“Av 2”	Ações de combate a evasão, por meio de inovações em atividades curriculares presenciais e relevantes
	“Av 4”	Melhorar as aulas presenciais para estudantes que são nativos digitais
	“Av 5”	Potencializar o processo de aprendizagem e aumentar as ações empreendedoras
	“Av 7”	Desenvolver novas propostas metodológicas, tais como a do <i>Blended Learning</i>
	“Av 9”	Proporcionar simulações e atividades vivenciais relevantes, em PPCs presenciais
	“Av 10”	Proporcionar mais atividades de leitura e pesquisa, e a também as metodologias ativas.

Quadro 01: Conjunto de inovações metodológicas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As inovações metodológicas abordam pontos relacionados com a atual regulação da educação superior, na medida em que os paradigmas vigentes consideram a “flexibilidade”, tanto do ponto de vista de gestão, quando do metodológico. Ao analisar a contribuição dos avaliadores pesquisados, percebe-se que os cursos presenciais devem refletir sobre seus paradigmas curriculares, tanto do ponto de vista das práticas, como das próprias competências. Na medida em que

identificam-se contribuições como as do “Av 5” e do “Av 10”, infere-se que há a necessidade de se discutir elementos que possam alterar as práticas “pedagógicas” no âmbito dos cursos presenciais, para observar as competências das DCNs, que se configura na principal lacuna de uma parte considerável dos cursos de Administração que ainda estão no patamar do conceito 3 no Conceito Preliminar de Curso (CPC), considerado o principal indicador de regulação na educação superior brasileira.

Neste conjunto de inovações, também está evidente a necessidade de potencializar a discussão sobre as metodologias ativas ou inovadoras e o ensino **com pesquisa**, no contexto das atividades curriculares. Desse modo, docentes, coordenadores e NDEs devem se debruçar nesta reflexão, com a intenção de buscar as melhores alternativas que possam atender as necessidades de cada componente curricular, que devem ser integrados ao perfil do egresso e alinhado com as demandas emergentes da área, tal como indica atual instrumento de avaliação para o ato de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos (INEP, 2017b). O conjunto de inovações metodológicas, portanto, está relacionado com as práticas de ensino, no contexto dos componentes curriculares, e com as práticas que sustentam os demais elementos do projeto pedagógico que se relacionam com as competências dos egressos; tais como estágios, atividades complementares e outros elementos.

Com base nos aspectos metodológicos, o conjunto de inovações tecnológicas pode ser identificado no Quadro 02, a seguir:

INOVAÇÕES EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO		
Conjunto de inovações tecnológicas	“Av 1”	Compartilhamento de conteúdo por plataformas digitais
	“Av 3”	Utilizar ferramentas tecnológicas que permitam um ensino customizado ao estudante presencial
	“Av 6”	Adotar elementos tecnológicos que fomentem a interação constante entre as práticas empreendedoras, docente e estudante
	“Av 8”	Integrar metodologias ativas com plataformas tecnológicas

Quadro 02: Conjunto de inovações metodológicas

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Do ponto de vista tecnológico, a contribuição dos avaliadores pesquisados demonstra que há uma preocupação com a integração tecnológica e o processo formativo, de modo a proporcionar, inclusive, uma formação mais empreendedora e autônoma ao estudante do curso presencial. As plataformas tecnológicas, agregadas a um projeto pedagógico relevante; construído a partir de um estudo estruturado sobre as demandas regionais; podem assumir um papel relevante no intuito de fomentar competências empreendedoras e maior autonomia ao estudante. É, destarte, um elemento transversal ao PPC e, portanto, também estratégico às atividades daqueles que gerenciam os cursos de Administração presenciais.

Na perspectiva das tendências, três abordagens emergiram das informações provenientes dos pesquisados, os quais salientam as tendências metodológicas, tendências mercadológicas e a tendências tecnológicas, as quais guardam o potencial de fortalecer as atividades dos cursos que se posicionam no contexto tradicional. As

tendências tecnológicas, estão relacionadas com a implantação de novas plataformas que, articuladas a metodologias, fomentam a formação baseada em competências.

Do ponto de vista tecnológico, os “Av 4”, “Av 5” e “Av 6” destacam que é elementar buscar instrumentos tecnológicos que possam proporcionar simulações e vivências, sob uma perspectiva interativa, integrando elementos do mercado com a formação do estudante. Já do ponto de vista metodológico, considerando, principalmente, a contribuição do “Av 8”, identifica-se a necessidade de uma formação mais aderente às DCNs e uma formação empreendedora, que considere as demandas sociais do mercado, incluindo a extensão e o **ensino com pesquisa** como elementos norteadores deste processo. Com relação aos aspectos mercadológicos, sob a ótica da contribuição dos “Av 4” e “Av 8”, percebe-se que é fundamental desenvolver novas propostas de valor que possam criar significados para os estudantes, deixando o tradicionalismo das áreas conversadoras da Administração para proporcionar uma discussão que possa preparar os profissionais para um percurso interdisciplinar, baseado em tecnologias disruptivas, inovador e que possa, de fato, proporcionar resultados perenes, soluções e competências aos empregadores.

A contribuição do “Av 8” sistematiza essa visão:

Penso que os cursos da área de gestão devem se adaptar as novas tendências tecnológicas de educação e implementá-las. No caso da gamificação, os jogos estão cada vez mais em alta e se valer desse artifício no EAD é uma excelente oportunidade de fazer com que o seu público esteja satisfeito, pois cada vez mais os alunos são mais dinâmicos e estão buscando novas formas de integração e de absorção de conteúdo, quando estão estudando.

As inovações e tendências na formação do Bacharel em Administração em cursos presenciais, portanto, passa por movimentos que possam fortalecer a integração entre coordenadores e NDEs com a avaliação, de maneira que seja possível qualificar os docentes, por meio de elementos e práticas pedagógicas e tecnológicas que permitam a introdução de novos métodos de ensino no processo formativo dos estudantes. Em consonância a isso, é fundamental que uma nova proposta de valor seja desenvolvida no contexto da formação presencial, de modo que seja possível proporcionar a formação aderente as DCNs, mitigadora dos problemas encontrados no ENADE, e atenta às perspectivas tecnológicas e de mercado que interferem na dinâmica dos PPCs.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação superior no Brasil passa por um momento de readequação de sua estrutura e de renovação de seus modelos, após a influência de um novo marco regulador que tem a condição de interferir na estrutura político-pedagógica dos cursos e programas institucionais. Independentemente do modelo, tais influências também consideram a interferência tecnológica e a educação a distância, que são dois fatores responsáveis por fomentar, de maneira transversal, elementos que são direcionadores da formação por competências no contexto dos projetos pedagógicos. O curso de Administração, por se configurar em um dos mais abrangentes e mais populares, em função de sua disponibilidade em instituições de educação superior, é também um dos que mais proporciona egressos ao mundo do trabalho e, por analogia, um dos que mais sofre tais influências em sua estrutura pedagógica.

A partir deste pano de fundo, este artigo se propôs a investigar a incidência de inovações em cursos presenciais, devido a influência da educação a distância em cursos de Administração. Por meio da coleta de dados junto a avaliadores *ah doc*, vinculados ao Banco de Avaliadores do SINAES (BASIs), aptos a avaliar cursos de Administração, foi possível identificar elementos que pudessem ampliar a reflexão sobre a relação entre a educação presencial e a distância. A escolha por tais agentes se deu em função da aptidão e da imparcialidade, permitindo uma avaliação que considerasse o contexto em seu ordenamento sistêmico, e não apenas relacionado a um projeto pedagógico em específico. Os resultados demonstram que a educação a distância tem proporcionado impactos metodológicos, tecnológicos e de mercado nos cursos presenciais, interferindo profundamente no movimento de desenvolvimento de competências que são previstas nas DCNs e, portando, nos PPCs.

No que se refere aos aspectos metodológicos, a educação a distância tem sido instrumento referencial para o incremento e elementos metodológicos, que interferem diretamente nas práticas pedagógicas, do curso de Administração. Isso, entre outros aspectos, se relaciona com o movimento das metodologias ativas no âmbito do curso e com métodos de ensino que preconizam a autonomia do estudante e o uso de ferramentas que possam promover o **ensino com pesquisa**, como forma de aproveitar melhor o conteúdo disponibilizado pelo PPC, e que pode fortalecer competências que os estudantes não desenvolveram em etapas educacionais anteriores.

Os aspectos tecnológicos são os que determinam a utilização de instrumentos de tecnologias da informação para aprimorar práticas pedagógicas e para compartilhar conteúdo. Isso se refere a utilização de plataformas digitais e outros elementos que, em função do potencial disruptivo, podem servir como elementos potencializadores do processo de ensino e aprendizagem. Estes elementos, quando agregados aos projetos pedagógicos, podem também proporcionar contribuições pedagógicas aos estudantes, tendo em vista o potencial para fomentar práticas de ensino que podem, até mesmo, proporcionar uma formação autônoma e empreendedora. Portanto, pode-se dizer que, em certa medida, os elementos metodológicos e tecnológicos se complementam.

A partir destes elementos, é possível concluir que há indícios de inovação em cursos presenciais a partir da influência da educação a distância, embora a visão dos entrevistados demonstre que essas influências podem ainda ser limitadas a poucos contextos. Entretanto, o que se percebe é que há um cenário que demanda mudanças nos cursos presenciais, principalmente em função da necessidade de se minimizar os prejuízos políticos pedagógicos ocasionados pela ampla variedade de cursos que “competem” pela estratégia competitiva baseada em custos mínimos. Dessa forma, conclui-se que a educação a distância tem influenciado o desenvolvimento de práticas acadêmicas e o uso de ferramentas tecnológicas que interferem na formação do Bacharel em Administração, ocasionando a necessidade de um cuidado maior de coordenadores e NDEs com as ações que são desenvolvidas no âmbito de cursos presenciais nesta área de formação.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho contribui para ampliar a discussão sobre a relação da educação a distância com os cursos presenciais, tendo o conceito de inovação como elemento transversal. Do mesmo modo, o trabalho amplia a literatura produzida sobre o tema e abre um debate cada vez mais necessário no contexto da atual educação superior, principalmente em cursos abrangentes e de oferta massificada no contexto das instituições do país. Abre-se, nesse sentido, um

espaço para fomentar tais discussões e proporcionar uma base para o fomento de novos projetos pedagógicos, alinhados a perspectivas cada vez mais disruptivas.

Já para a gestão, o trabalho apresenta contribuições que possam proporcionar um movimento que pode capacitar coordenadores e membros dos NDEs nas questões regulatórias e de avaliação, já que na visão dos avaliadores entrevistados esse tipo de conhecimento pode ser um diferencial competitivo no estabelecimento de projetos pedagógicos que tenham diferenciais inovadores. Em consonância a isso, é possível também proporcionar uma discussão sobre o conjunto de inovações aqui proposto, de modo que seja possível compará-los aos que já existem em diversos e distintos projetos pedagógicos.

Aos trabalhos futuros, recomenda-se que sejam coletadas visões de coordenadores e de NDEs sobre a temática, e de discentes e docentes, de maneira que seja possível comparar as visões expostas neste artigo com os resultados de investigações deste porte. Há que se considerar também a visão de gestores de políticas públicas, daqueles entusiastas da área e de coordenadores de curso ofertados na modalidade a distância, permitindo que a visão sistêmica deste debate seja constituída.

Sobre as limitações, o que se destaca são aquelas relacionadas ao método, já que a visão qualitativa, sobretudo a partir da entrevista desenvolvida, pode permitir a ênfase em opiniões que sejam particulares a apenas um conjunto de pessoas. Contudo, isso é mais um elemento que destaca o fato de que este artigo não procurou esgotar o tema, mas sim, reitera-se, buscou ampliar um debate emergente em uma área de conhecimento abrangente na educação superior brasileira.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, William J.; CLARK, Kim B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. **Research policy**, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985.

ALBANO, Claudio Sonaglio; GARCIA, Fabiane Tubino. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parcerias Estratégicas**, v. 18, n. 37, p. 151-172, 2015.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como atividades oriundas da autoavaliação de instituições de ensino superior (IES): o exemplo da Universidade Federal do Ceará (ufc). **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 2, n. 2, 2016.

BARREYRO, Gladys Beatriz. **De exames, rankings e mídia. Avaliação (Campinas)** [online]. vol.13, n.3, pp. 863-868. 2008.

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: Análise dos documentos do Paru, Cnres, Geres e Paiub. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 131-152, mar. 2008.

BARTELSMAN, Eric; HALTIWANGER, John; SCARPETTA, Stefano. Microeconomic evidence of creative destruction in industrial and developing countries. 2004.

BITTENCOURT, Hélio Radke; VIALI, Lori; CASSARTELLI, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro César de Moraes.. Mudanças nos pesos do CPC e seu impacto nos resultados de avaliação em universidades federais e privadas. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 3, p. 147-166, nov. 2010.

BRASIL. **Decreto 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União - Seção 1 - 26/5/2017, Página 3. Brasília. 2017.

BRASIL. **Decreto No. 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Ministério da Educação. Brasília. 2017.

BRASIL. **Lei N. 13.005, de 24 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.2014.

BRASIL. **Portaria Normativa No 23, de 21 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o fluxo dos processos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos. DOU Nº 245, sexta-feira, 22 de dezembro. Brasília. 2017.

BRASIL. **Portaria Normativa No. 11, de 20 de junho de 2017**. Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância, em conformidade com o Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Diário Oficial da União No 117 - Seção 1. Brasília. 2017.

BRASIL. **Portaria Normativa No. 20, de 21 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre os procedimentos e o padrão decisório dos processos de credenciamento, reconhecimentos, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos, nas modalidades presencial e a distância, das instituições de educação superior do sistema federal de ensino. DOU nº 245, sexta-feira, 22 de dezembro. Brasília. 2017.

BRZEZINSKI, Iria. **LDB/1996 contemporânea: contradições, tensões, compromissos**. Cortez Editora, 2016.

CABALLERO, Ricardo J.; HAMMOUR, Mohamad L. **Creative destruction and development: Institutions, crises, and restructuring**. National Bureau of Economic Research, 2000.

CABALLERO, Ricardo J.; HAMMOUR, Mohamad L. On the timing and efficiency of creative destruction. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 111, n. 3, p. 805-852, 1996.

DANTAS, Renata Perez. **A Consensualidade na Educação Superior**. Dissertação. 119 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. PUC. São Paulo. 2013.

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

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; MELO, Pedro Antônio de; NUNES, Rogério Silva; MICHELS, Expedito; AZEVEDO, Maria Ines Nava. Contribuições da avaliação *in loco* como fator de consolidação dos princípios estruturantes do SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 3, p. 851-876, nov. 2012.

FRAUCHES, Celso.; FAGUNDES, Gustavo. M. **LDB Anotada e Comentada e Reflexões sobre a Educação Superior**. 2 ed. Brasília: 2007.

GANS, Joshua S.; HSU, David H.; STERN, Scott. **When does start-up innovation spur the gale of creative destruction?**. National bureau of economic research, 2000.

GIACOMINO, Mônica Maier Maier; CHAERKI, Karine Francisconi; RIBEIRO, Gutemberg; FREGA, José Roberto. Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços: Um estudo em IES Privadas Brasileiras. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, 2017.

GOMES, Magno Federici. Educação Superior privada como serviço de utilidade pública. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 63, p. 263-292, abr./jun. 2009.

GONÇALVES, Andressa; MACHADO, Mirian Magnus; DALFOVO, Michael Samir. Um estudo do ambiente de inovação em uma IES sob reforço da aprendizagem organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 425-443, jan./dez. 2017.

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

GROPPO, Luís Antonio. Da universidade autônoma ao ensino superior operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado nacional. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP. vol.16, n.1, pp. 37-55. 2011.

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

INEP. **Edital No. 13, de 06 de março de 2018.** Chamada pública de seleção de docentes da educação superior para ingresso no Banco de Avaliadores do SINAES (BASIS). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília. 2018.

INEP. **Instrumento de avaliação institucional externa (presencial e a distância) – credenciamento.** Diretoria de avaliação da educação superior. Brasília. 2017b.

INEP. **Nota Técnica 16/2017/ CGACGIES/DAES.** Novos instrumentos de avaliação externa: instrumento de avaliação institucional externa – presencial e a distância (IAIE); instrumento de avaliação de cursos de graduação – presencial e a distância (IACG). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília. INEP 2017.

INEP. **Censo da Educação Superior 2016.** Brasília. 2017c.

MAZZURANA, Josias E. Julierme; JUNG, Carlos Fernando. Um modelo aplicado à melhoria dos processos de planejamento estratégico e autoavaliação em Instituições de Ensino Superior Privadas. **COLÓQUIO**, v. 11, n. 1, p. 167-191, 2014.

MEYER JR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25. No 4. 1980.

PASCUCI, Lucilaine; MEYER JR., Victor; MAGIONI, Bianca; SENNA, Rannan. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

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

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

SAVIANI, Dermeval. Da LDB (1996) ao novo PNE (2014-2024) por uma outra política educacional. 2016.

SCHLICKMANN, Rapahel. **Administração Universitária: desvendando o campo científico no Brasil.** Tese de Doutorado. (204 fls). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo y democracia.** 1984.

SGUISSARDI, V. Educação Superior no Brasil. Democratização ou Massificação Mercantil? *Educ. Soc.*, Campinas, v. 36, nº. 133, p. 867-889, out.-dez., 2015.

SILVA JÚNIOR, J. R.; SGUISSARDI, V. Reforma do estado e reforma da educação superior no Brasil. In: SGUISSARDI, V. (Org.). Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior. Campinas: Autores Associados, 1997.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. Editora Saraiva. São Paulo. 2015.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas; CUNHA, João Paulo da; MEDEIROS, Cinthia Alexandra de; MELO, Michele Bianchini; KOLOSKY, Mariana; RAMOS, Alexandre Moraes. Os modelos de Planejamento Estratégico e Planos de Desenvolvimento Institucional em Universidades Brasileiras. **Anais**. XIV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na Américas. Florianópolis. 2014.

SPENCER, Aron S.; KIRCHHOFF, Bruce A.; WHITE, Craig. Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: The essence of creative destruction. **International Small Business Journal**, v. 26, n. 1, p. 9-26, 2008.

STRAUSS Anselm.; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques**. London: Sage Publications, 1990.

TALLANTYRE, Freda. University management of work-based learning. **T. Tallantyre, HEA Academy**, 2010.