

O Processo de Institucionalização do Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação no Brasil

Autoria: Rúbia Walquiria de Carvalho, Tiago Martins Ramos da Silva, Rui Otávio Bernardes de Andrade

Resumo

Os cursos de graduação nas Instituições de Ensino Superior no país são cada vez mais procurados por estudantes e o controle da qualidade dos mesmos 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. 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.

Palavras-Chave: Projeto Pedagógico de Curso; Teoria Institucional; Processo de Institucionalização.

1 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 – Inep¹, em uma pesquisa realizada pelo instituto 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 são mais de 7 milhões no ano 2012.

Apesar do avanço do número de alunos no ensino, a qualidade do ensino não parece ter acompanhado a mesma trajetória. Dados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE² 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 do mesmo, 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 irá utilizar-se da Teoria Institucional para buscar preencher essa lacuna, através do modelo que avalia o processo de institucionalização de práticas proposto por Tolbert e Zucker (1998). No capítulo 2 será realizada uma breve abordagem sobre a Teoria Institucional e o processo de institucionalização, indicando os principais autores que serviram de base teórica para esta pesquisa. No capítulo 3 é reservado para o objeto de estudo desta pesquisa: o PPC, sua definição e importância dentro do campo educacional do ensino superior. A metodologia utilizada assim como os critérios utilizados para elaboração das questões de pesquisa encontram-se no quarto capítulo. Em seguida, no capítulo 5, a análise dos dados é realizada e por último, nas considerações finais, são expostas as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

2 Teoria Institucional

De acordo com Pereira (2012 p.277), 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 E Zucker, 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 e Rowan (1977) ao estudar o isomorfismo nas organizações, já evidenciaram o papel que a cultura possui nas ações organizacionais. DiMaggio e Powell (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.

2.1 Processo de Institucionalização

De acordo com Selznick (1971, p.14):

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 e Zucker (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 e Tolbert (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 e Zucker (1998) elaboraram 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.

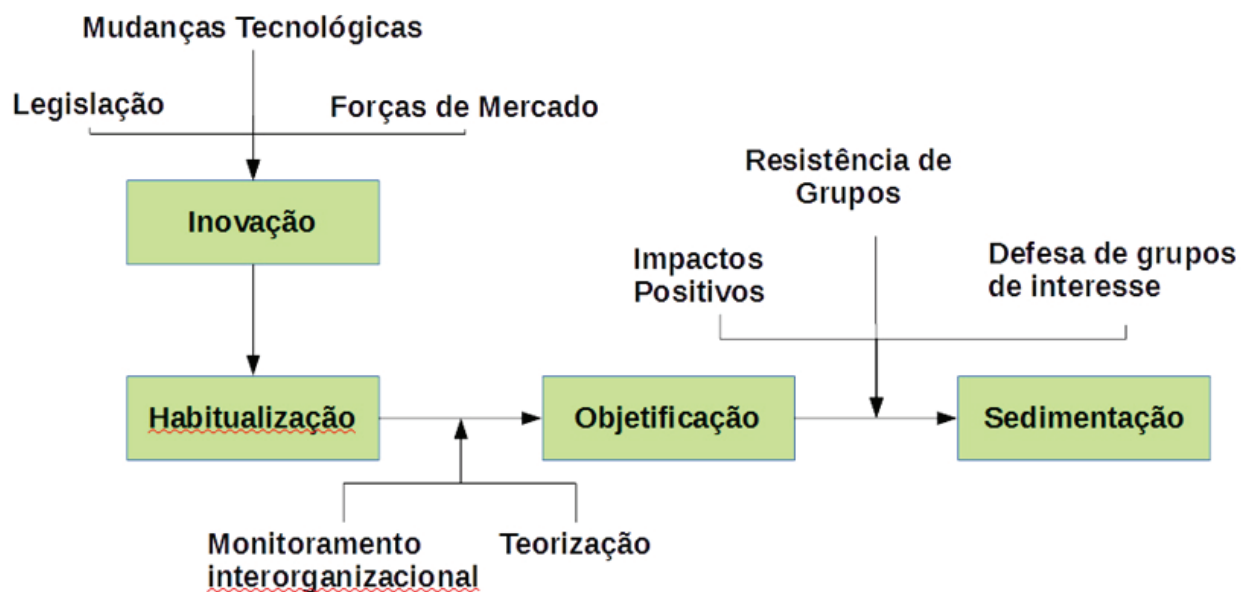
Objetificação é quando ocorre a difusão da prática dentro da organização. Outras

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 e Zucker (1998, p;207)

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.

3 O PPC nos cursos de graduação

Segundo o censo da educação superior 2012, 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 7,3 milhões, representando um aumento de 3.8% em relação ao ano anterior. 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, p.15): “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, p.16): “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 (ForGRAD, 2002).

O objeto de estudo desta pesquisa concentrou-se no PPC, em vez do PPI e do PDI, 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.

4 Metodologia

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 Likert³ 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 habitualização, 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.

4.1 Elaboração do questionário de pesquisa

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 e Arnetz (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 12 questões, trata da fase de objetificação conforme modelo de Tolbert e Zucker (1998), onde foi considerada para elaboração das mesmas, 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 das mesmas. 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 habitualização, 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 e Zucker (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.

5 Análise dos Resultados

Após a aplicação dos questionários, as respostas foram tabuladas em percentual e os resultados foram avaliados conforme as medianas obtidas, conforme as tabelas abaixo 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 11 das 12 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.

Tabela 4. Escala1: 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
...são promovidas pela IES atividades	61	13%	301	65%	49	11%	17	4%	36	8%	2

sociais (confraternização, etc)											
...suas provas são validadas pela IES.	167	36%	140	30%	75	16%	46	10%	36	8%	2
...suas aulas são supervisionadas pela coordenação do curso.	191	41%	146	31%	48	10%	43	9%	36	8%	2
...recebe informativos acerca das metodologias de avaliação.	105	23%	213	46%	65	14%	45	10%	36	8%	2
...recebe avisos acerca de prazos para lançamento de frequências e notas.	21	5%	188	41%	104	22%	115	25%	36	8%	3
...recebe informações acerca de alterações em Ementas e Programas.	89	19%	203	44%	57	12%	79	17%	36	8%	2
...recebe informações acerca de alterações no Perfil do Egresso.	146	31%	183	39%	46	10%	53	11%	36	8%	2
...o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) é formalmente discutido.	74	16%	222	48%	63	14%	69	15%	36	8%	2

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.

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	2	0%	2	0%	4	1%	80	17%	351	76%	25	5%	5

cada disciplina.													
Considera a interdisciplinaridade no processo ensino-aprendizagem.	3	1%	4	1%	33	7%	152	33%	247	53%	25	5%	5
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

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 os mesmos 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 e Rowan (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.

6 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 e Zucker (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 habitualização 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) de toda forma, 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 uma conclusão mais coerente com algumas das hipóteses, seriam necessários em trabalhos futuros 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.

NOTAS

1. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em 1 ago. 2015.
2. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/enade>>. Acesso em 1 ago. 2015.
3. Escala Likert é utilizada em questionários de opinião, onde são mensurados o nível de concordância do entrevistado (Likert, 1932).

Referências Bibliográficas

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

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

ForGRAD, 2002 Disponível em: <http://ww2.ead.ufrpe.br/ead/forgrad/publicacoes.php>. Acesso em 20 jun. 2015.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, p. 61, 2002.

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

HAAS, Célia Maria. Projetos pedagógicos nas instituições de educação superior: aspectos legais na gestão acadêmica. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação- Periódico científico editado pela Anpae**, v. 26, n. 1.

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

Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (n. 009394). Brasília, 1996. Disponível em: wwwt.senado.gov.br/legbras. Acesso em 1 ago. 2015.

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

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, p. 340-363, 1977.

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

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado-DOI: [http://dx. doi. org/10.15603/1982-8756/roc. V8n16p275-295](http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.V8n16p275-295). **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

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

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

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, VS da; CRUBELLATE, João Marcelo. 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. Richard. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. Sage Publications, 2013.

SCOTT, W. Richard. Institutions and organizations. **Thousand Oaks et al.: Sage**, 2001.

SELLTIZ, Claire et al. Métodos de Pesquisa em Relação Social. **EPU: São Paulo**, 1975.

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

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation.** 1957.

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

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne 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, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory. **Studying Organization. Theory & Method. London, Thousand Oaks, New Delhi**, p. 169-184, 1999.

VEIGA, Ilma PA. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória. UNICAMP, **Caderno CEDES, Campinas**, v. 23, n. 61, p. 267-281, 2003.

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American sociological review**, p. 726-743, 1977.