



3º Simpósio Avaliação da Educação Superior
05 e 06 de setembro de 2017
Florianópolis – SC – Brasil
ISBN: 978-85-68618-04-2



A RELAÇÃO ENTRE O SINAES E AS CAPACIDADES DINÂMICAS: REFLEXÕES E APONTAMENTOS SOBRE UMA RELÇÃO VIRTUOSA

YURI BORBA VEFAGO

Universidade do Extremo Sul Catarinense
yurivefago@gmail.com

THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO

Universidade do Extremo Sul Catarinense
tfrancisco@unesc.net

Resumo: A avaliação institucional tem sido um tema bastante recorrente nas produções sobre a gestão da educação superior, sobretudo após os órgãos reguladores da educação superior assumirem o sistema com um viés regulatório. Nesse sentido, considerando o pano de fundo do segmento privado da educação superior, este ensaio teórico busca aproximar os conceitos da avaliação institucional e das capacidades dinâmicas, permitindo que ambos os construtos possam convergir para abrir um novo panorama nos estudos sobre a gestão da educação superior. A partir de um ensaio teórico, que tem o objetivo de ampliar o debate e a reflexão entre os construtos, o trabalho aponta para uma relação consistente entre os dois elementos, resultando na melhoria do posicionamento estratégico e do desenvolvimento de capacidades que possam ampliar os recursos estratégicos das instituições.

Palavras-chave: SINAES. Capacidades Dinâmicas. Educação Superior.

1 INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico busca entender a relação entre o SINAES com as capacidades dinâmicas no que se refere o novo contexto do ensino superior, que apresenta um cenário de muitas mudanças e um mercado extremamente competitivo. Ele cobra das instituições uma postura diferente em se tratando dos seus modelos de gestão, para que seja possível o efetivo aproveitamento das oportunidades e a minimização das ameaças oriundas de ambientes internos e externos. Na perspectiva metodológica, o ensaio não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas sim de incitar novas reflexões que possam contribuir para o avanço dos estudos de uma relação que tem um potencial exponencial no contexto da educação superior: avaliação institucional e capacidades dinâmicas.

Desta forma o estudo busca inicialmente entender inicialmente os contextos relativos as capacidades dinâmicas e sobre o SINAES para que seja possível posteriormente a proposição de novos ensaios.

Para observar estes desafios, independente do modelo de gestão adotado, as instituições precisam entender o real significado das suas competências em função das variações constantes dos mercados, que apresentam novos cenários e instigam as IES a repensarem a forma como gerenciam seus ativos e confeccionam seus planejamentos. Isso infere diretamente no posicionamento estratégico das instituições, o que leva a constante manutenção das vantagens competitivas e constante busca pela inovação nestes ambientes instáveis e materializa as capacidades dinâmicas.

Dentro deste panorama, trabalhar com métricas e sobretudo gerir a informação é desafiador e um requisito fundamental e nesta perspectiva o SINAES se insere dentro desta etapa para dar sustentação e fortalecer todo o processo de inovação continua das instituições, que buscam ao se auto avaliar, evoluir e minimizar suas deficiências dentro deste cenário competitivo, com um objetivo de formar um ambiente mais coeso e democrático no que se refere a oferta do ensino superior.

De forma mais clara, o objetivo geral deste estudo é entender refletir sobre a relação entre o SINAES e as capacidades dinâmicas, como forma de ampliar os estudos que versam sobre estes dois construtos. Os resultados mostram que pode ser possível ampliar os estudos acerca dos dois objetos estudados, entendendo-os como parte integrante das discussões sobre o contexto atual da educação superior. Tais elementos, colaboram, inclusive, para a tomada de decisão nas instituições neste período singular nesta nova sociedade baseada no conhecimento.

O trabalho foi estruturado de forma a inicialmente introduzir o leitor dentro do contexto de estudo, onde inicialmente é realizada um estudo da literatura acerca das capacidades dinâmicas, o contexto atual da educação superior e um levantamento acerca das principais questões relativas ao SINAES. Em seguida são apresentados os principais resultados e as sugestões para trabalhos futuros.

2 CONCEITOS NORTEADORES

Aqui estão postos os principais conceitos que orientam a visão de mundo dos autores, como forma de posicionamento paradigmático sobre a temática. Trata-se, especificamente, as

capacidades dinâmicas, da conjuntura da educação superior e do SINAES, como elemento estruturante da avaliação institucional.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA VISÃO GERAL DA LITERATURA

As contribuições geradas a partir da amostragem teórica realizada por Cardoso e Kato (2015) apresenta uma trajetória evolutiva ao longo dos anos relacionada as capacidades dinâmicas, as conclusões geram alguns direcionamentos:

- A revisão aponta uma evolução significativa na abordagem das capacidades dinâmicas relacionada ao aumento crescente no número de publicações, porém, é ressaltado a variabilidade no que se refere a qualidade dos artigos, não apresentando consistência ao longo das publicações;
- É apontada também a tendência na citação de artigos de autores que discutem e trabalham a temática das capacidades dinâmicas;
- Do ponto de vista qualitativo, a pesquisa apresentou uma variedade de percepções que são encaradas de forma positiva. Os autores apresentaram diferentes conceitos e proposições teórico-empíricas que ampliam os debates e os direcionamentos acerca do tema capacidades dinâmicas;
- Por fim, a diversidade nas fontes de publicação também foi uma das características da amostragem teórica, remetendo a multidisciplinariedade do tema.

No entendimento de Monteiro (2014) as capacidades dinâmicas relacionam-se com mudança, elas buscam modificar, criar ou incrementar desempenhos com o objetivo de explorar oportunidades e minimizar ameaças. Na perspectiva das capacidades dinâmicas, a mudança é entendida como um processo que carece de engajamento, tempo e dinheiro, não é inserida de qualquer forma na organização, mas refere-se a uma construção gradual, ao desenvolvimento de competências. Isso vai de encontro com a visão de Silva (2010), que entende que as capacidades dinâmicas evidenciam-se enquanto sistema capaz de produzir continuamente inovações a partir da constante reconfiguração dos recursos de uma empresa

Herrmann (2013) entende que competências organizacionais se referem as capacidades presentes na estratégia organizacional que gera valor e criam um diferencial competitivo perante a concorrência. Por sua vez, as capacidades dinâmicas representam a capacidade de uma organização em melhor utilizar estas competências em função das nuances apresentadas pelo mercado. Dessa forma, o processo contínuo de ajustamento estratégico é influenciado diretamente pelas capacidades dinâmicas, o que leva o rearranjo e manutenção da vantagem competitiva organizacional por meio da inovação e constante busca pelas melhores práticas que manterão a organização competitiva em ambientes extremamente instáveis.

Outros autores trazem perspectivas semelhantes sobre o construto. Filho (2012) e Viana (2013), respectivamente destacam que as capacidades dinâmicas são como aquelas capacidades estratégicas utilizadas em situações de grande necessidade, que cobram respostas rápidas e pontuais das organizações, na busca pela criação ou manutenção de vantagem competitiva e também, como sendo chave para o aprendizado contínuo e aprimoramento das competências.

No entendimento de Linden (2016), as capacidades dinâmicas estão relacionadas com mudanças, renovação e transformação, vislumbrando o desenvolvimento organizacional e geração de valor. Os principais elementos constituintes das capacidades dinâmicas requerem a

criação e o fluxo contínuo das inovações e não somente são relacionados com a resolução de problemas, trabalho que contribui para a constante manutenção de vantagem competitiva e com as necessidades do mercado

O que vai de encontro com a visão de Low (2011) que entende que as capacidades dinâmicas têm como alicerce base a construção e organização das capacidades organizacionais com o objetivo que suportar a mudança no ambiente em que a organização esteja inserida, que nada mais é do que a constante busca pela manutenção de vantagem competitiva espelhado na criação de valor organizacional.

A visão de Junior (2014) indica que as capacidades dinâmicas se relacionam com a visão baseada em recursos, que referem-se ao uso dos recursos e capacidades organizacionais para a geração de vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas, por sua vez, discorrem acerca das combinações destes recursos e capacidades, somados as nuances do mercado e a busca constante para inovação para geração de um novo produto/serviço valioso para sociedade. Ainda sobre esta visão, o trabalho seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) esclarece que as capacidades dinâmicas não deve ser voltado para os produtos/serviços, mas sim no desenvolvimento e integração das capacidades e competências dos diversos atores envolvidos no processo de inovação e, desta forma, a inovação destes produtos/serviços surgirá naturalmente como resultado do processo.

Por meio destas considerações e com base na visão dos autores, as capacidades dinâmicas representam a capacidade de uma organização em melhor utilizar os seus recursos e competências na busca pela inovação e integração destes recursos, que produzirão ao final valor para a sociedade e por consequência a manutenção de vantagem competitiva ou geração dela.

2.2 O CONTEXTO ATUAL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E SEUS DESAFIOS

O contexto universitário brasileiro é marcado por um processo lento, gradual e extremamente seletivo, tendo sua concepção atípica as das comunidades latino-americanas, colônias espanholas. Nos anos que se passam, existe um crescimento que está diretamente ligado a independência do país e a concepção de políticas e reformas favoráveis para criação e/ou manutenção de universidades, com aporte para o ensino, pesquisa e extensão, o que nos leva a nova sociedade do conhecimento, que prevê uma série de desafios para o contexto das universidades que certamente indicam mudanças significativas no que se refere a manutenção das vantagens competitivas no sentido do contínuo crescimento do ensino superior brasileiro (OLIVEN, 2002).

Nas perspectivas de Sguissardi (1999), o ensino superior brasileiro vive um cenário de grandes desafios, que colaboram para o crescimento do ensino superior privado e para a transformação da educação em educação-mercadoria. A crise financeira instalada, põe algumas questões em cheque, desafios primordiais que devem ser sanados pelas universidades em direção a manutenção de suas vantagens competitivas ou criação de novas, existe a crescente evasão dos acadêmicos e a escassez de recursos, que devem ser mais bem aproveitados pelos gestores. Dentro deste panorama, o estado como interlocutor de todo este processo, precisa urgentemente atentar-se para as políticas instaladas, que afetam diretamente dois direitos básicos de cada cidadão (e que por sinal interferem diretamente em questões socioeconômicas e de caráter de desenvolvimento), que são o direito ao estudo e a busca pelo saber.

As perspectivas de Catani e Hey (2007) vão de encontro com Sguissardi (1999) e reforçam as questões relacionadas ao crescimento das instituições privadas em meio a um ambiente caótico e disputado. É destacado pelas autoras o desafio e dilema das IES, que em meio a um fato histórico, o amplo segmento populacional que conclui o ensino médio e credencia-se para ingressar no ensino superior, mas que esbarra em diversas questões sócio-econômica-financeiras. Dentro deste panorama, o estado e as IES carecem urgentemente da aproximação dos diversos atores envolvidos no processo para que seja feita a correta tomada de decisão em direção a minimização destes fatores.

As contribuições de Silva Filho (2007) destacam a evasão como um dos grandes desafios das universidades brasileiras. A evasão, que pode surgir de causas endógenas (dentro da universidade) ou exógenas (fora da universidade), deve ser encarada com muita pontualidade pelos gestores, pois pode surgir muitas vezes por conta da sua falta de capacidade e/ou escassez de recursos que poderiam contribuir para com o aprendizado do cidadão, que busca a universidade com expectativas positivas e termina sua passagem com certa frustração em virtude de variáveis que fogem de seu controle.

O estudo de Loebel (2009) indicam que houve um salto de qualidade no ensino superior brasileiro, que contrasta com o pouco acesso da população a este ensino, em comparação a outros países. O autor destaca que isto pode decorrer da forma com que houve a expansão do ensino superior brasileiro, que teve como eixos articuladores a flexibilidade e avaliação padronizada. Vale ressaltar umas das grandes vias de expansão utilizadas foi o setor privado, com a consolidação de universidades-empresa, com fins lucrativos e desta forma, a reforma do ensino superior brasileiro espelhou-se nas instituições privadas e na readequação das instituições públicas.

Os dados angariados do censo do ensino superior brasileiro indicam um aumento significativo na busca pelo ensino superior entre os anos de 2012 e 2015, com um adendo para a modalidade a distância (EaD), que entra neste grupo, apresentando percentuais até mais significativos do que a modalidade presencial.

É possível perceber o crescimento acima da média da modalidade EaD, que vem ganhando mercado e aos poucos consegue desmistificar estereótipos relacionados a qualidade de ensino e lacunas presentes em seu planejamento. Fato é que a modalidade a distância, se bem trabalhada e planejada, pode vir a apresentar-se como uma ferramenta educacional com um viés interessantíssimo, que se concentra principalmente em sua flexibilidade. É perceptível ainda, a partir das informações apresentadas, que existe uma grande procura pelo ensino superior no Brasil, é consenso de que o mercado cada vez mais se mostra implacável e capacitar-se e buscar diferencial são requisitos fundamentais para qualquer cidadão

Em contraste com as informações apresentadas anteriormente e complementando as contribuições de Silva Filho (2007) sobre a evasão. É fato que as altas mensalidades vêm contribuindo para o aumento da evasão e contribui para muitas vezes a estagnação dos índices. O cidadão precisa lidar com questões sócio-econômicas-políticas complexas e desta forma, acaba por colocar a graduação em segundo plano.

2.3 UM CONJUNTO DE CONSIDERAÇÕES SOBRE O SINAES

Desde 2004 é possível identificar um aumento significativo nos estudos que guardam relação com a avaliação da educação superior, sobretudo em função do seu potencial estratégico e indutor da qualidade, articulado com as possibilidades de proporcionar a

expansão de um segmento relevante para o desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento. Neste sentido, essa seção traz uma visão geral, abrangente e que considera os principais elementos que permeiam o atual sistema de avaliação da educação superior brasileira.

A avaliação da educação superior no Brasil é um tema recorrente na discussão sobre a evolução do sistema nacional, em virtude de sua contribuição para o desenvolvimento de instruções norteadoras para o desenvolvimento deste segmento no país. Nas diversas tentativas de se constituir um sistema responsável por este processo, independentemente do viés político e ideológico estabelecido à época, o resultado foi um conjunto de diretrizes que se tornaram viáveis por um tempo e que constituíram uma plataforma responsável por um processo de desenvolvimento do segmento da educação superior no Brasil.

O trabalho de Zandavalli (2009), faz um resgate contundente da trajetória da avaliação institucional da educação superior brasileira, destacando que tal processo ganha um contorno regulatório e estratégico na medida em que interfere, por meio de seus resultados, na construção de parâmetros para a tomada de decisão. Em todos os modelos, desde aqueles estabelecidos na década de 1980 (PARU e GERES), passando pelos da década de 1990 (PAIUB e ENC), e se consolidando no SINAES a partir do Plano Nacional da Educação, é possível identificar o “jogo” de disputa entre a proeminência, ora da avaliação, ora da regulação, considerando um princípio que é registrado em todo o histórico de desenvolvimento da universidade (e da educação superior) no Brasil.

Em todos os momentos, mais especificamente no período da ditadura militar em que a avaliação da Pós-Graduação no Brasil ganha contornos de política de estado, esteve presente uma dicotomia instalada até os dias contemporâneos. O trabalho de Freitas da Silva (2009), mostra que a relação entre a avaliação e a regulação, uma como indutora da outra, é um movimento que se estabelece desde a década de 1930, quando do registro da um primeiro movimento articulador de reformas na educação superior no país.

O equilíbrio entre regulação e avaliação marcou os diversos momentos do processo, determinando a construção de caminhos pelos quais se criaram os distintos modelos institucionais, influenciando a construção de um modelo flexível no contexto nacional. Mais especificamente a partir de 1988, com a promulgação da constituição federal, as influências do histórico da avaliação se materializam em um documento que orientou o processo de expansão deste segmento no Brasil, consolidando, assim, sua função de política de estado neste segmento educacional.

Na esteira dessa evolução, em meio a esse emaranhado de acontecimentos, o SINAES surge como um sistema integrado, fortalecendo a avaliação como política de estado, integrando-a com a regulação e permitindo que estado e governo, estabeleçam objetivos comuns para um determinado segmento educacional, neste caso a educação superior. Isso segue o que é exposto por Hood (2004), já que o SINAES enquanto sistema é um instrumento influenciado por diversos segmentos, influenciando de modo importante a construção de um modelo gerencial para o segmento da educação superior.

Em uma análise da gênese do atual sistema, é possível identificar que ele dialoga com todos os principais referenciais da avaliação. O SINAES se enquadra no modelo *tayloriano*, na medida em que se enquadra como um mecanismo de avaliação educacional responsiva, que também guarda fundamentos de prestação de contas e em atividades que integram a instituição à sociedade por meio de sua relevância. Nessa esteira, o sistema atual também observa premissas de racionalização, identificada na visão proporcionada por Barbier (1985) e

House (1992), já que se tornou um processo de construção de um modelo racional de instituição, que integrava os indivíduos ao mundo do trabalho, sob a ótica do mérito.

Em uma perspectiva mais contemporânea, o SINAES ganha contornos estratégicos na medida em que influencia a tomada de decisão e orienta o alcance de metas e de padrões para julgamentos, tratado por Stufflebeam (1997) como sendo um dos principais elementos motes do processo avaliativo. Para o autor, avaliar é utilizar critérios multiparadigmáticos, mas não incomensuráveis, que permitam a manutenção do desenvolvimento de uma unidade institucional-educacional, fomentando, por meio de múltiplas metodologias, um movimento de produção e organização de conhecimento.

Em uma perspectiva interpretativista, caracterizando a avaliação como um elemento multiparadigmático, a avaliação pelo SINAES também é um elemento de caráter fenomenológico, tal como trata a visão de Dias Sobrinho (2002). Para o autor, avaliar é uma construção racional que fomenta ações do estado para que este possa continuar o desenvolvimento de políticas que tenham a condição de promover o modelo do bem-estar social, compreendendo a avaliação como um instrumento para democratizar o acesso a educação.

No que se refere a avaliação, identifica-se que no SINAES ela se constitui em um movimento virtuoso de identificação da qualidade a partir das questões internas e externas das instituições, mas com o intuito de valorizar a identidade da instituição. O que coloca Marback Neto (2007) é justamente nesse sentido, já que ela se configura em um processo que analisa o próprio processo e, portanto, tem o dever de, em algum momento da atividade, se constituir como formativa. Esse conceito, tratado dentro do instrumento que legitimou o SINAES, mostra que a avaliação concebida pelo SINAES deve possuir um caráter contextualizado, relevante e, sobretudo, integrado, já que é um movimento de contribuições concatenadas que envolvem todos os segmentos que participam da conjuntura da educação superior.

A partir desse posicionamento, a avaliação é percebida como um mecanismo que estabelece méritos e valores, em consonância com a utilidade, com a eficácia e com a qualidade do objeto, que de acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) são fenômenos sistemáticos e que demandam uma profunda relação com o contexto. O SINAES, nesse sentido, tem a função de fortalecer a concepção do objeto avaliado perante seus usuários, determinando uma tomada de decisão orientada a esse princípio.

4 SOBRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ENSAIO

Este capítulo tem o objetivo de consolidar a proposição apresentada neste ensaio, de maneira que novas reflexões sobre a temática possam emergir e dar origem a estudos que possam comprovar as suposições discutidas neste texto.

4.1 REFLETINDO: O SINAES COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

O atual Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), surgiu em 2004 como um elemento responsável por fortalecer a identidade institucional e o movimento relativo a “orientação da oferta”, de maneira que fosse possível valorizar o Plano de Desenvolvimento Institucional. Tal dinâmica, pelo menos nas entrelinhas do texto que originou o sistema, tinha a intenção de proporcionar a construção de uma plataforma de

gestão que fosse útil aos distintos modelos institucionais que estão presentes no segmento da educação superior brasileira. Mas não foi bem o que se viu.

Embora o SINAES seja notadamente reconhecido como complexo, mas também como um ponto forte do “modelo” brasileiro de educação superior, ele passou por diversos momentos de “reconfiguração” e, até mesmo, de discussão sobre sua eficácia. Os “vieses” se alteraram por diversas vezes, considerando a relação tripartite entre avaliação-regulação-supervisão, e elementos complementares surgiram ao longo de seu processo de implementação. As questões operacionais, tais como deficiência no quadro de avaliadores e algumas “inconsistências” de instrumento também foram visíveis, mas a resistência aos impactos negativos foi notória. Apesar de seus “defeitos”, o atual sistema não teve o mesmo “destino” de seus antecessores, e vigorou como uma política de estado e não de governo.

Entre suas principais deficiências, estão as questões relativas ao processo de regulação e os indicadores que dele são gerados. O ENADE, o CPC e o IGC, embora em processo de consolidação no contexto da educação superior, ainda são discutidos como elementos que não contribuem com o sistema, além de serem percebidos, em alguns ambientes, como fatores que “desconstroem” os projetos pedagógicos. As críticas são várias, sobretudo as que se relacionam as deficiências do ENADE e dos *rankings* formados a partir de seus resultados. Para os críticos, os resultados são utilizados de maneira equivocada e, por muitas vezes, irresponsável, impedindo que o diálogo sobre os princípios do SINAES possa prevalecer.

Ainda no que se referem as críticas, o processo de avaliação *in loco* relativo aos atos autorizativos também é um elemento de bastante divergência no âmbito do sistema. As diversas críticas dizem respeito as dificuldades de se compreender o perfil das comissões, e dos “jogos de disputa” que as comissões proporcionam na medida em que interferem na identidade institucional. O resultado é um movimento que coloca em discussão o real sentido da avaliação, sobretudo para aqueles que a entendem como sendo um elemento indutor da qualidade.

Contudo, há outra corrente que compreende estes elementos como instrumentos de governança. Isso e justifica na medida em que os registros históricos demonstram uma evolução em elementos que, supostamente, determinam a qualidade no segmento da educação superior. O aumento do quantitativo de doutores, de docentes contratados em regime de trabalho diferente do horista e a diminuição de especialistas, são elementos que são defendidos por aqueles que acreditam nos indicadores como elementos complementares ao sistema de avaliação.

Essa mesma corrente ainda defende que a avaliação externa é um momento de aprendizagem e de realimentação da avaliação interna, promovida pela CPA. Neste caso, tais momentos de diálogo com as comissões servem de aprendizado para as ações institucionais que se voltam para a avaliação, contribuindo para que o processo possa estar cada vez mais articulado à gestão.

No cenário contemporâneo, o viés preponderante é o da regulação, em virtude da proeminência dos indicadores que são articulados a estes processos. Isso faz com que as instituições se voltem para um movimento de análise do ambiente regulatório, tendo os indicadores complementares do SINAES como eventuais instrumentos de governança. Isso indica a possibilidade de criar um modelo que possa sustentar as instituições nesse percurso, permitindo com que as estratégias institucionais possam se amparar na regulação e nos resultados da avaliação, sobretudo as externas. Atualmente, tal fato é motivado por diversos

elementos, entre eles os recursos provenientes do FIES e, desde maio de 2017, a educação a distância.

Dessa forma, ao compreender o SINAES como um instrumento de gestão, é possível inferir que tal movimento faz com que as instituições se voltem cada vez mais para o contexto externo e para o estudo de seus recursos competitivos, principalmente em função do possível impacto na estrutura e no seu posicionamento estratégico. E aí, há uma lacuna para que as instituições possam desenvolver suas capacidades dinâmicas, pelo impacto de um cenário cada vez mais competitivo e complexo.

4.2 AS CAPACIDADES DINAMICAS E A AVALIAÇÃO: UM ENSAIO SOB A ÓTICA DA LITERATURA

Sob a ótica da visão defendida neste artigo, as capacidades dinâmicas são elementos desenvolvidos a partir da influência do contexto externo em um determinado ambiente organizacional, em que tal situação é fundamental para a ampliação do escopo de suas competências organizacionais. Nesse sentido, considerando o que é defendido por Teece (1997), as capacidades dinâmicas podem ser percebidas como elementos que orientam a organização em estratégias de alta complexidade, para atuar em um contexto dinâmico e cada vez mais competitivo.

O SINAES, considerando a gênese estabelecida em sua estrutura, tem na regulação uma forma de orientar as relações entre a instituição e o seu contexto, baseado em critérios estabelecidos para a participação estatal na dinâmica institucional. Estes fundamentos vêm se ampliando cada vez mais, sobretudo em função do aumento das evidências regulatórias no contexto da educação superior, motivada por um aumento significativo do número de instituições e de cursos. Os mais ortodoxos destacam que esse movimento é responsável por “sucatear” a educação superior, mas na outra “ponta” há condições para que a gestão institucional possa interpretar melhor o seu ambiente de atividade.

Considerando este pano de fundo e o “eixo” das capacidades dinâmicas que orienta as organizações a compreenderem as mudanças no mercado, é possível inferir que o SINAES proporciona uma visão mais acurada do contexto na medida em que insere a instituição, independentemente de sua organização acadêmica, em um cenário competitivo, marcado pela regulação que é norteadada pelos indicadores provenientes do ENADE. O CPC e o IGC, já agregados ao SINAES como elementos complementares ao sistema, fomentam capacidades de **interpretar o cenário da regulação** para a tomada de decisão. Além disso, o exercício de compreender a regulação como elemento norteador da estratégia institucional, fortalece as condições de **tomada de decisão baseada na regulação**, o que diferencia uma determinada instituição de outras.

Ao compreender este aspecto, a regulação se torna instrumento de governança e permite compreender as variações do perfil do estudante que impactam na dinâmica do projeto pedagógico, determinando atividades que enquadrem o estudante no contexto institucional e que, indiretamente, tenham condições de contribuir em ações de combate à evasão. Na perspectiva das capacidades dinâmicas, isso fortalece as condições e capacidades para **compreender o perfil dos stakeholders** com mais acurácia, permitindo que as instituições tenham condições de constituir sua proposta de valor. A regulação, mais precisamente aquela advinda do SINAES, torna-se, portanto, uma “lente” que orientam a instituição, sobretudo as privadas, em um contexto cada vez mais competitivo.

De forma pontual, portanto, o SINAES pode proporcionar capacidades dinâmicas às instituições na medida em que o seu viés regulatório proporciona as condições e capacidades necessárias para que os distintos modelos institucionais, sobretudo do segmento privado, possam se atender aos desafios que são impostos pelo contexto, cada vez mais competitivo. De forma pontual, é possível, portanto, criar condições e capacidades para tomada de decisão em um ambiente altamente regulado e com forte participação do estado e interpretá-lo, em conjunto com perfil de seu *target*.

Outro ponto que permite com que os autores infiram que o SINAES é um elemento que promove capacidades dinâmicas no contexto das instituições de educação superior é a possibilidade que o sistema de avaliação promove, de identificar oportunidades provenientes do respectivo contexto de atuação. Por meio da avaliação, sobretudo no ambiente do segmento privado, há a condição de construir cenários e de identificar oportunidades para o desenvolvimento de novas estratégias competitivas. Isso gera capacidades de **criar e conduzir projetos que possam diversificar** a estratégia institucional.

Um dos exemplos pode estar relacionado com a oferta de cursos em outras áreas de conhecimento, aproveitando tendências provenientes de resultados dos ciclos avaliativos. Isso permite com que, a partir dos resultados da avaliação, publicados sobre a forma de conceitos e índices, as instituições aproveitem oportunidades em outras áreas, contribuindo para o desenvolvimento de **condições, recursos e capacidades para atuar em contextos diferenciados**. Nesse sentido, as instituições absorvem a tendência de propor novos projetos pedagógicos, outros segmentos educacionais ou mesmo a possibilidade de expansão para o cenário da pós-graduação *Stricto-Sensu*.

Ainda nesse sentido, as capacidades dinâmicas podem ser percebidas na medida em que a avaliação institucional, considerando toda a sistemática proposta pelo SINAES, incentiva a instituição a fortalecer suas condições para **atuar em um cenário altamente tecnológico**, proporcionando capacidades para compreender tal influência e assim desenvolver também as condições necessárias para atuar na **educação a distância**. Neste caso, a avaliação torna-se um mecanismo que orienta a leitura do contexto da instituição, gerando ativos de conhecimentos que podem integrar recursos institucionais e conhecimento coletivo, com a intenção de fortalecer e ampliar a abrangência de suas competências institucionais.

Na terceira vertente, o SINAES também é um elemento que orienta as instituições no que se refere as ameaças provenientes do cenário. Na educação superior, sobretudo após as fortes influências da promulgação da LDB; que incentivou o movimento de privatização no segmento; a competitividade é cada vez mais exacerbada pelo aumento significativo de instituições e cursos e pela diminuição do número de estudantes aptos (leia-se dispostos), a enfrentar o percurso de uma formação universitária.

Em uma análise das condições gerais do cenário da educação superior contemporânea, é possível identificar que a concorrência, a regulação e a educação a distância são elementos que incitam um posicionamento coerente da parte dos distintos modelos institucionais. A participação da iniciativa privada na conjuntura atual da educação superior ainda é grande, na ordem de 75% do quantitativo de instituições aproximadamente, mas a expansão por meio da educação a distância, interferindo na dinâmica dos cursos presenciais, é o mote das discussões no contexto atual. Isso volta os diversos modelos institucionais para um aprofundamento sobre suas condições de qualidade, recursos e, sobretudo, competências, para identificar os potenciais que podem ser desenvolvidos neste cenário de competitividade exponencial.

A recente aprovação do Decreto No. 9.057, de 25 de maio de 2017, proporcionou um movimento de revisão, e até mesmo de renovação, das intenções estratégicas das instituições que atuam na livre iniciativa. Isso trouxe impactos relevantes no que se refere à condução das atividades operacionais da instituição, determinando que diversos modelos institucionais se voltem para um estudo do contexto. Sob essa orientação, a capacidade de interagir com o mercado deve ser desenvolvida, sob pena de desvios profundos na dinâmica dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Estes elementos determinam capacidades e condições institucionais para atuar **sob a orientação da inteligência competitiva**, trabalhando com foco em dados, resultados e números que indicam as diretrizes a seguir, em um contexto altamente diversificado e competitivo. Ademais, isso também incita com que as instituições tenham condições e capacidades para atuar **com base nos seus pontos fortes e nas oportunidades**, provenientes de exercícios de estudos relativos a análise ambiental.

Um outro elemento que pode se configurar como a resultante dessa capacidade de interagir com o mercado, é o fato das condições de **identificar as vantagens competitivas sustentáveis** da instituição, como forma de aprimorar as **capacidades de gestão e trabalho preventivo (compliance)**. Isso coloca a instituição em um movimento de prevenção de cenários e de compartilhamento de recursos que tornem a instituição ainda mais dinâmica, em um cenário de alta competitividade.

Sob a ótica destes aspectos, é possível perceber que o SINAES, na medida em que interfere no desenvolvimento das capacidades dinâmicas e fortalece os recursos que são competitivos para os diversos modelos institucionais, sobretudo os que atuam na iniciativa privada, promove uma gestão cada vez mais articulada com o processo regulatório. Isso permite com que a instituição possa compreender o papel do estado em sua estrutura, e orienta a visão do contexto que deve ser adotada em prol da estratégia institucional. Dessa forma, oportunidades provenientes da análise e do diálogo com o mercado, de identificar oportunidades e de dialogar com o contexto, tem a avaliação como base, sendo que o SINAES é mecanismo que orienta esse percurso no âmbito institucional.

É possível, portanto, inferir que o SINAES pode contribuir com o rearranjo da estrutura e da estratégia no âmbito da educação superior, pois inclui as instituições em um ambiente onde a dinâmica de mercado é cada vez mais competitiva e faz com que as instituições, sobretudo as privadas, se voltem para compreender o valor dos seus recursos institucionais (conhecimentos coletivos) que são sustentáveis.

O Quadro 01 resume as principais capacidades dinâmicas que podem surgir a partir da compreensão do SINAES como um sistema de gestão institucional e indutor da qualidade.

CAPACIDADE DE SENTIR O CONTEXTO DO AMBIENTE	CAPACIDADE DE SENTIR O CONTEXTO DO AMBIENTE	CAPACIDADE DE SENTIR O CONTEXTO DO AMBIENTE
Interpretar o cenário da regulação	Interpretar o cenário da regulação	Interpretar o cenário da regulação
Tomada de decisão baseada na regulação	Tomada de decisão baseada na regulação	Tomada de decisão baseada na regulação
Compreender o perfil dos <i>stakeholders</i>	Compreender o perfil dos <i>stakeholders</i>	Compreender o perfil dos <i>stakeholders</i>

Quadro 01: Capacidades dinâmicas sob a ótica do SINAES.

Fonte: Elaborado pelos autores

Sob a ótica destes elementos, após este ensaio encontra-se as considerações finais, com o intuito de apresentar as conclusões, as sugestões para trabalhos futuros e as contribuições de gestão e para a literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob o contexto da sociedade baseada no conhecimento, o ensino superior brasileiro vivencia a mais importante etapa de sua linha evolutiva, com a entrada mais forte das instituições privadas dentro do conjunto educacional nas últimas décadas e com as novas concepções de ensino, a conjuntura educacional brasileira traz em contrapartida um cenário de extrema competição pela manutenção de vantagens competitivas, que se materializam na passagem singular de cada acadêmico dentro da IES. Dentro deste contexto, a evasão emerge como um dos principais desafios desta sociedade e minimiza-la partindo em direção da inclusão e formação de uma sociedade mais madura e democrática passa a ser um dos principais objetivos das instituições reguladoras e sobretudo das IES.

Sob este pano de fundo, avaliar e entender o objeto de estudo torna-se tarefa primordial para que se possa partir para proposições e melhorias significativas e, desta forma, a avaliação da educação superior assume papel importante dentro deste contexto, com viés estratégico e que tem como duas principais vertentes a busca pela qualidade e expansão deste segmento, que culmina na constante evolução do ensino superior brasileiro. O SINAES analisa questões internas e externas as instituições e fortalece a tomada de decisão, o que contribui para a valorização da identidade da instituição.

As percepções acerca do SINAES como modelo de gestão ainda apresentam certa inconsistência, tendo correntes que questionem seus métodos e enfatizem as suas deficiências, no que se refere ao processo de regulação e aos índices que dele são gerados (ENADE, CPC e o IGC) e correntes que entendem que seus indicadores vêm contribuindo significativamente para o aumento da qualidade de ensino e para uma segura tomada de decisão. Fato é, que dentro deste cenário competitivo onde o “mercado” cobra uma postura diferente das IES, o SINAES aparece dentro deste contexto como efetivamente um modelo de gestão a ser adotado e de certa forma incentiva as instituições a olharem para seu meio externo com uma vista mais crítica em busca de oportunidades, recursos competitivos ou meios que ampliem suas capacidades dinâmicas.

Tendo assimilado este pano de fundo, é possível perceber que a medida que as instituições conversam com o mercado e dele abstraem diferenciais competitivos capazes criar combinações com as suas capacidades dinâmicas, tem-se materializado então no SINAES um modelo de gestão capaz de interferir no desenvolvimento destas capacidades dinâmicas e fortalecer os diversos modelos institucionais e, portanto, o SINAES possui capacidade hoje de proporcionar capacidades dinâmicas nas instituições se corretamente assimilado.

Dentro de um cenário competitivo extremamente instável e conectado, com a informação cada vez mais democrática e acessível, buscar fortalecimento e entendimento mais claro acerca dos *stakeholders* envolvidos em todo o processo e sobretudo dialogar com o mercado constantemente são requisitos fundamentais para qualquer instituição que busque manter-se competitiva. O SINAES dentro desta perspectiva desempenha papel importante e apesar de não dialogar perfeitamente com todos os atores envolvidos, fortalece e complementa todo o processo de renovação, pois tem na sua regulação, ferramenta capazes de

articular as relações entre as instituições e o contexto em que estão inseridas, o que fortalece a tomada de decisão e amplia a visão da IES dentro de seu contexto.

Seguindo esta perspectiva, cabe ressaltar a identificação das oportunidades como sendo outro ponto de extrema importância dentro do SINAES, que por meio da avaliação institucional adquire meios para a identificação de lacunas dentro do contexto em que a instituição se encontra e acaba por fortalecer parcerias e diversificar a estratégia institucional, o que fortalece a IES e a coloca num patamar mais elevado, posição que permite o enfrentamento em diversos cenários competitivos. Por fim, outro elemento que cabe ressaltar também dentro desta perspectiva é a capacidade do SINAES em fortalecer a identificação de ameaças dentro do contexto das instituições, que com a conciliação de seu trabalho de inteligência e tratamento do grande banco de informações coletadas, consegue superar os desafios inerentes ao nosso cenário desta sociedade do conhecimento.

REFERENCIAS

CATANI, Afrânio Mendes; HEY, Ana Paula. A educação superior no Brasil e as tendências das políticas de ampliação do acesso. **Atos de pesquisa em educação**, v. 2, n. 3, p. 414-429, 2007.

FILHO, Jose Bonfim Albuquerque. Relação entre capacidades dinâmicas e instituições no jornalismo do Brasil. 2012.

HERRMANN, Júlia Colombo Doebber. **A influência das capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico**. 2013. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

HOUSE, Ernest R..Tendencias en evaluación. *Revista de educación*. Madrid, Espanha. No. 299 set./dic. 1992, p. 43-55

JANZKOVSKI CARDOSO, ANDRÉ LUÍS; TAKASHI KATO, HEITOR. Análise das publicações sobre capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, 2015.

JÚNIOR, Geraldo Bezerra Campos. **Recursos intangíveis de um destino turístico: um estudo de desempenho da cidade de Natal tendo como base a teoria das capacidades dinâmicas**. 2014.

LINDEN, Ane Isabel. A contribuição da aprendizagem baseada em práticas para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. 2016.

LOEBEL, Eduardo. Ensino superior brasileiro. **GVexecutivo**, v. 8, n. 1, p. 62-65.

LÖW, Viviane Freire. Desenvolvendo as capacidades dinâmicas em startup do setor de tecnologia da informação. 2011.

MONTEIRO, Mariana Ribeiro. **Capacidades dinâmicas para acreditação: Evidências no setor hospitalar**. 2014.

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. **A educação superior no Brasil**, p. 31-42, 2002.

SGUISSARDI, Valdemar. **Novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudança na produção**. Centro de Documentação e Apoio à Pesquisa em História da Educação, Instituto Franciscano de Antropologia, Universidade São Francisco, 1999.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo et al. A evasão no ensino superior brasileiro. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 641-659, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.

VIANA, Rodrigo Bahia de Cerqueira et al. Desenvolvimento de capacidades dinâmicas em subsidiárias de P&D: um estudo exploratório no Instituto Nokia de Tecnologia (INdT). 2013.

ZANDAVALLI, Carla Busato. Avaliação da educação superior no Brasil: Os antecedentes históricos do SINAES. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 2, p. 267-290, jul. 2009.