Universidade Estadual de Londrina

MARISSA YANARA DE GODOY LIMA

LÓGICA INSTITUCIONAL:

UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

Londrina
2017

MARISSA YANARA DE GODOY LIMA

LÓGICA INSTITUCIONAL:

UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira.

Londrina
2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

L732L Lima, Marissa Yanara de Godoy.
Lógica institucional : uma análise do departamento de administração da Universidade Estadual de Londrina/ Marissa Yanara de Godoy Lima. - Londrina, 2016.
109 f.: il.

Orientador: Saulo Fabiano Amâncio Vieira.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.
Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Teses. 2. Análise organizacional - Teses. 3. Comportamento organizacional - Teses. I. Vieira, Saulo Fabiano Amâncio. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 35

MARISSA YANARA DE GODOY LIMA

LÓGICA INSTITUCIONAL:
UMA ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

_____
Orientador: Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Universidade Estadual de Londrina - UEL

_____
Profa. Dra. Thais Accioly Baccaro
Universidade Estadual de Londrina - UEL

_____
Prof. Dr. Marcelo Resquetti Tarifa
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 20 de outubro de 2017.

Dedico este trabalho aos meus pais, que não medem esforços para que eu alcance os meus objetivos, que me apoiam incondicionalmente e que são minhas referências de força, dedicação e honestidade. Essa conquista também é de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Djair Vicente de Lima e Marisa Vieira de Godoy Lima, pelo apoio e encorajamento que me proporcionaram durante toda a vida e em especial neste momento tão árduo e importante.

Às minhas irmãs, Anna Luiza de Godoy Lima e Laiza Manuella de Godoy Lima, pelo carinho e amizade.

Ao meu namorado, Érik Álvaro Fernandes, por todo seu amor e companheirismo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira, pela confiança e atenção dispensadas. Agradeço pela competência em conduzir a orientação desse trabalho e por, generosamente, compartilhar comigo o seu conhecimento.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, pela partilha de entendimentos e experiências que, dia após dia, enriqueceram nossa jornada.

Aos colegas de turma, pela união e cumplicidade ao longo do curso.

À Profa. Dra. Thaís Accioly Baccaro e ao Prof. Dr. Marcelo Resquetti Tarifa, que compuseram a minha banca de qualificação e por meio de seus comentários e apontamentos, contribuíram de maneira expressiva para o bom desenvolvimento deste trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo suporte financeiro durante a realização do mestrado.

A construção do ser social, feita em boa parte pela educação, é a assimilação pelo indivíduo de uma série de normas e princípios — sejam morais, religiosos, éticos ou de comportamento — que balizam a conduta do indivíduo num grupo. O homem, mais do que formador da sociedade, é um produto dela.

Émile Durkheim

LIMA, Marissa Yanara de Godoy. **Lógica institucional**: uma análise do departamento de administração da Universidade Estadual de Londrina. 2017. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

RESUMO

Originada dos estudos de Selznick (1957), a Teoria Institucional nasce como um modelo de análise às transformações organizacionais, onde não somente as metas e objetivos traçados teriam poder de influência sobre suas rotinas e processos, mas também as dimensões não racionais do comportamento organizacional. Permeadas por determinações formais e informais, mecanismos de controle e sistemas de significação, as organizações acabam submetidas às particularidades do ambiente em que encontram-se inseridas, condicionando seu próprio desenvolvimento. Esse ambiente, também denominado campo organizacional, é factualmente constituído por relações e se estabelece a partir de entendimentos comuns e interpretações convergentes. A este conceito, dá-se o nome de lógica institucional. À vista disso, buscou-se analisar a evolução história das lógicas insititucionais pertinentes a um departamento de uma instituição pública paranaense de ensino superior. Levando em consideração não somente os elementos racionais, mas também o intersubjetivo, optou-se por uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida a partir de um estudo de caso único, baseado no Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Os principais resultados da pesquisa apontaram que as mudanças do campo organizacional, motivados por demandas sociais, políticas e culturais, refletiram diretamente nas lógicas institucionais do departamento. A renovação do quadro docente e a diversidade de posicionamentos desse atores acabou estimulando a formação de grupos, onde cada qual defende seus próprios interesses e minimiza o esforço coletivo. O afastamento de *stakeholders* importantes, como a sociedade, por exemplo, tem mantido o departamento alheio às interações de seu campo organizacional e suas respectivas lógicas, limitando seu desenvolvimento e alcance.

Palavras-chave: Lógica Institucional. Teoria Institucional. Universidade Estadual de Londrina. Departamento de Administração. Gestão Pública. Educação.

LIMA, Marissa Yanara de Godoy. **Institutional logic**: an analysis of the department of administration of the State University of Londrina. 2017. 109 p. Dissertation (Master's Degree in Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.

ABSTRACT

Originated by Selznick's (1957) studies, Institutional Theory emerges as a model for analyzing organizational transformations, where not only the goals and objectives designed would have the power to influence their routines and processes, but also the non-rational dimensions of organizational behavior. Permeated by formal and informal determinations, control mechanisms and systems of meaning, organizations end up presenting the particularities of the environment in which they are inserted, conditioning their own development. This environment, also called an organizational field, is factually constituted by relationships and is established from common understandings and convergent interpretations. This concept is called institutional logic. In view of this, we seek to analyze the evolution of the history of insititucionales logics pertinent to a department of a public institution of higher education in Paraná. Taking into account not only the rational elements, but also the intersubjective elements, a qualitative, exploratory and descriptive approach was developed, based on a single case study, based on the Department of Administration of the State University of Londrina (UEL). The main results of the research pointed out that the changes in the organizational field, motivated by the social, political and cultural demands, reflected directly in the institutional logics of the department. The renewal of the faculty and the diversity of positions of these actors ended up stimulating the formation of groups, where each one defends its own interests and minimizes the collective effort. Removal of important stakeholders such as society, for example, kept the department unconscious of the interactions of its organizational field and its respective logics, limiting its development and scope.

Keywords: Institutional Logic. Institutional Theory. State University of Londrina. Department of Administration. Public administration. Education.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFA	Conselho Federal de Administração
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CPEAA	Comissão de Planejamento Estratégico da Área de Administração
EAD	Educação a Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FAFIMAN	Centro Universitário de Mandaguari
GOR	Gestão de Organizações
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
MADA	Módulo de Análise da Dinâmica Ambiental
MEC	Ministério da Educação
MCFP	Módulo de Consolidação da Formação Profissional
MCRN	Módulo de Criação e Reciclagem de Negócios
MGPO	Módulo de Gerenciamento do Processo das Organizações
PBNP	Programa Bom Negócio Paraná
PEAA	Planejamento Estratégico da Área de Administração
PGSA	Política e Gestão Socioambiental
PIB	Produto Interno Bruto
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPP	Plano Político Pedagógico
PROAF	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
SETI	Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TIDE	Tempo Integral e Dedicação Exclusiva
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UENP	Universidade Estadual do Norte do Paraná

UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UNESPAR	Universidade Estadual do Paraná
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UNIUV	Centro Universitário de União da Vitória
VIZIVALI	Faculdade Vizinhança Vale do Iguaçu

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo geral do processo de institucionalização 29
Figura 2 – Processo de Desinstitucionalização 32
Figura 3 – Processo de Desinstitucionalização Ampliado 33
Figura 4 – Tipologias Isomórficas.....34
Figura 5 – Evolução da Oferta Docente - Titulação.....60
Figura 6 – Distribuição da Carga Horária Docente.....61
Figura 7 – Histórico de Ingressos – PPGA UEL 64
Figura 8 – Distribuição das Horas Dedicadas ao Ensino - 2014 68
Figura 9 – Conceito Enade 2015 - Londrina.....69
Figura 10– Conceito Enade - UEL.....69
Figura 11– Conceito Enade – Universidades Estaduais do Paraná 71
Figura 12– Processo de Planeação Estratégica e Comunicativa – PEC.....86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Divergências entre o velho e o novo institucionalismo 25
Quadro 2 – Os pilares das Instituições 27
Quadro 3 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas 30
Quadro 4 – Antecedentes da Desinstitucionalização 31
Quadro 5 – Análise documental: tipo, origem e período 43
Quadro 6 – Quadro de Docentes do Departamento.....45
Quadro 7 – Qualificação dos Entrevistados 48
Quadro 8 – Definição Operacional das Categorias 50
Quadro 9 – Protocolo para realização do Estudo de Caso 54
Quadro 10 – Síntese da Estratégia de Pesquisa 55
Quadro 11 – Cronograma de Atividades.....87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Currículo do Curso - Administração 82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15
1.1 OBJETIVO GERAL 18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18
1.3 JUSTIFICATIVA 19

2. REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL 21
2.1.1 Histórico 22
2.1.2 Velho e novo institucionalismo 23
2.1.3 Processo de Institucionalização 26
2.1.4 Processo de Desinstitucionalização 31
2.1.5 Isomorfismo 33
2.1.6 Lógica Institucional 36

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 39
3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA 39
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE 40
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS 42
3.3.1 Instrumentos de coleta de dados 42
3.3.2 Definição Operacional das Categorias 49
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 52
3.5 PROTOCOLO DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO 53
3.6 SÍNTESE DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA 54

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 57
4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA 57
4.2 CAMPO ORGANIZACIONAL 73
4.2.1 Departamento de Administração vs. UEL 73
4.2.2 Departamento de Administração vs. Sociedade/Mercado 77
4.2.3 Departamento de Administração vs. Estado 81
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E *STAKEHOLDERS* 84

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 89

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 93

REFERÊNCIAS.....95

APÊNDICE.....103
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado da Pesquisa 104

ANEXO 106
ANEXO A – Perfil (Planejamento Estratégico da Área de Administração) 107

1. INTRODUÇÃO

Com um histórico relativamente recente, o ensino superior em Administração no Brasil foi pioneiramente instituído pela Fundação Getúlio Vargas em 1954, apresentando, desde então, currículo próprio para formação de administradores, públicos e privados (PIZZINATTO, 1999; CRA/BA, 2014). Pouco mais de 60 anos se passaram e hoje o número de cursos em Administração no país já é superior a 2.500 (E-MEC, 2017), considerando os cursos de Administração Pública e os que são ofertados na modalidade de Educação a Distância (EAD). Segundo o Censo da Educação Superior divulgado pelo Ministério da Educação - MEC (INEP, 2015), 12% do número total das matrículas realizadas no país correspondem à graduação em Administração. Isso se dá, de acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA, 2014), devido à gama de oportunidades que estão disponíveis a este profissional, assim como à construção de uma visão macro, sistêmica e holística proporcionada pelo curso.

Conforme dados do Censo 2013, existem atualmente 2.391 instituições de ensino superior no Brasil, das quais 87% são particulares e 13%, públicas (INEP, 2015). Nesse contexto, segundo o INEP (2015), é possível observar uma certa estabilidade durante os últimos quatro anos, em que "[...] para cada instituição pública, existem aproximadamente sete instituições privadas" (INEP, 2015, p.1). Diante do que foi apresentado, há de se salientar, no entanto, que, embora represente uma pequena parcela do número total de IES no país, as instituições públicas ainda possuem desempenho superior à maioria das instituições particulares, principalmente no que tange a qualidade do ensino e o incentivo à pesquisa (E-MEC, 2017). Levantamentos realizados pela Folha de S. Paulo (2016) apontam que, das 100 melhores universidades do país, 66 são públicas. Tais informações sinalizam o importante papel desempenhado pelas IES mantidas pelo Estado, tanto no que se refere à formação de profissionais quanto na indução de modelos de gestão, que são naturalmente reproduzidos pelas IES privadas. Deste modo, tem-se que o papel das IES públicas não se restringe apenas à formação discente, mas elas possuem função norteadora em relação às ações realizadas pelas instituições privadas, que, dada a superioridade do ensino público, tendem a replicar suas diretrizes de gestão.

A fim de realizar o monitoramento do ensino superior no Brasil, instituiu-se, a partir da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). De acordo com a referida legislação (BRASIL, 2004, p. 1):

> O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Dada a variedade de seus instrumentos complementares, as avaliações realizadas pelo SINAES contemplam as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes e tem por objetivo avaliar todos os aspectos inerentes à educação superior, tais como ensino, pesquisa e extensão, responsabilidade social, desempenho estudantil, gestão institucional, corpo docente, instalações, entre outros (INEP, 2011). Segundo o INEP (2011), os resultados provenientes das avaliações permitem uma visão panorâmica sobre a qualidade dos cursos e das IES no país, possibilitando o aumento da eficácia institucional, acadêmica e social, além de nortear a criação de políticas públicas que assistam as demandas e/ou debilidades das instituições.

Considerado um instrumento complementar do SINAES, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) foi regulamentado a partir de 2004 e visa avaliar o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação, levando em conta os conteúdos programáticos e habilidades e competências adquiridas (INEP, 2011). Em 2012, dos 1554 cursos superiores em Administração avaliados pelo Enade, 96 receberam nota máxima, ou seja, apenas 6% obtiveram nota igual a 5 (INEP, 2013). Neste mesmo exame, 36% dos cursos avaliados não alcançaram desempenho satisfatório, totalizando 557 notas abaixo de 3 (INEP, 2013). Tratando-se especificamente do Paraná, nota-se que, diante das 142 instituições avaliadas, somente três conquistaram nota máxima, sendo duas públicas e uma particular (INEP, 2013).

A partir dos dados expostos, torna-se evidente a precariedade da qualidade do ensino dos cursos de Administração no Brasil. Dada a ocorrência

frequente de greves e a diminuição sistemática do orçamento (estadual e federal), percebe-se um contexto restritivo, sobretudo no que se refere aos recursos financeiros. Assim, as diferentes unidades administrativas dirigidas pelo Estado se veem obrigadas a reorganizar os recursos disponíveis e reanalisar seu posicionamento enquanto instituição. Considerando o cenário descrito, apresenta-se o estudo de caso desta pesquisa.

Considerada a melhor universidade estadual do Sul do Brasil, de acordo com o *QS University Rankings: Latin America 2016* (QS TOP UNIVERSITIES, 2016), a Universidade Estadual de Londrina oferta 43 cursos de graduação, entre os quais o curso de Administração, criado em 1969. Segundo a instituição (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2016), a proposta do curso pauta-se por um posicionamento estratégico em relação aos contextos local e regional e tem seu sistema acadêmico composto por uma estrutura modular, baseada em quatro grandes módulos que, de maneira transversal, articulam uma série de atividades didático-pedagógicas. Instituído em 1972, o Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina, além do curso de Administração, abrange ainda a graduação em Secretariado Executivo, que foi implantada em 1994.

Contando atualmente com 36 docentes, dos quais 50% têm dedicação exclusiva (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2015), tem-se que a carga horária relativa às horas-aulas ou equivalente sobressai-se a todas as outras atividades, de modo que haja uma desproporcionalidade entre a carga horária didática e as demais atividades de ensino, tais como pesquisa e extensão, implicando diretamente a qualidade do curso. Isso se deve, entre outros fatores, às premissas de seu posicionamento estratégico, que vem oscilando ao longo dos anos, bem como às diferentes demandas sociais a que o departamento encontra-se exposto.

Composta por diferentes organizações e diretamente influenciada por suas múltiplas transformações organizacionais, a sociedade, entendida como um modelo dinâmico moldado a partir de diferentes expectativas e culturas (DIMAGGIO; POWELL, 1983), passou a compactuar com o modelo ora proposto, adaptando-se às rotinas e processos inerentes ao desenvolvimento das organizações (VIEIRA; CARVALHO, 2003). Nesse contexto, a Teoria Institucional atua na identificação de

padrões - comportamentais e normativos - e sua tendência à homogeneização (MEYER; ROWAN, 1977), em que as organizações são compreendidas a partir de seus próprios arranjos estruturais.

Pelo modo que o ambiente organizacional é mapeado e suas relações devidamente legitimadas, ocorre a formação da identidade - individual, coletiva e organizacional (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), que compete numa lógica institucional. Uma vez que diferentes organizações compõem o campo organizacional, ou seja, o ambiente em que a organização se relaciona, é comum a identificação de diferentes lógicas para uma mesma instituição. Ao contrário do que se pensa, segundo Thornton e Ocasio (1999), tais resultados têm garantido uma série de mudanças institucionais e o reconhecimento de múltiplas identidades, que, por sua vez, dão margem para a formulação e o desenvolvimento de estratégias e objetivos.

Levando em consideração as particularidades do contexto descrito, bem como a importância da lógica institucional e seu papel norteador, despertou-se a necessidade do desenvolvimento de um estudo que se dispusesse a compreender o contexto organizacional ora mencionado, ponderando os diferentes interesses dos atores envolvidos. À vista disso, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: Como evolui a lógica institucional de um departamento de uma instituição pública paranaense de ensino superior?

1.1 Objetivo geral

Analisar a evolução histórica das lógicas institucionais pertinentes a um departamento de uma instituição pública paranaense de ensino superior.

1.2 Objetivos específicos

- Descrever a evolução histórica do departamento de Administração da UEL;
- Delinear o campo organizacional em que o departamento encontra-se inserido;

- Identificar as diferentes lógicas institucionais que permeiam a organização abordada desde a criação do Departamento;
- Analisar as lógicas potencialmente conflitantes e os resultados dessas divergências.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se pela relevância de sua temática, considerando, sobretudo, a atratividade dos cursos superiores em Administração e sua precariedade, principalmente no que diz respeito a qualidade do ensino. Nesse sentido, acredita-se que as instituições públicas de ensino superior têm papel fundamental no que se refere ao melhoramento da gestão educacional e à elevação de sua qualidade, visto que, embora se trate de um número pequeno de instituições, elas, de acordo com o Ministério da Educação (E-MEC, 2017), ainda possuem desempenho superior às instituições privadas. Assim, considera-se que a experiência relatada possa contribuir para o desenvolvimento de ações que visem à melhoria da gestão educacional, uma vez que a metodologia tenha sido adaptada ao contexto de uma IES pública.

Ainda que os estudos relativos à lógica institucional tenham se iniciado a partir de 1991, sendo pioneiramente abordada por Friedland e Alford (1991), ela somente ganhou reconhecimento no final da década de 2000, quando passou a ser associada à formação de identidade, principal norteadora do contexto social (SCOTT, 2008; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). No cenário internacional, ainda se encontra uma pequena quantidade de pesquisas relacionadas ao tema. Mediante uma busca realizada no portal *Web of Science*, que compreende atualmente mais de 90 milhões de registros científicos (THOMSON REUTERS, 2017), apenas 349 referem-se à lógica institucional. Considerando os 2.583 registros relativos à teoria institucional, tem-se que menos de 15% correspondem a essa temática. Tratando-se especificamente das produções brasileiras, observa-se um número ainda menor de registros.

De acordo com a SPELL - sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo (SPELL, 2017) - de todos os documentos disponíveis na

plataforma, apenas seis referem-se à lógica institucional, cerca de quatro por cento das publicações sobre teoria institucional.

Diante do baixo número de publicações registradas, nota-se que, embora esteja ligada à teoria institucional, responsável por um dos maiores acervos de publicação científica na área de Ciências Sociais e Ciências Sociais Aplicadas, a lógica institucional ainda carece de explanação tanto teórica quanto empírica. Atribui-se o baixo número de publicações ao histórico recente de suas abordagens; entretanto, entendida como uma linha de pesquisa dos estudos organizacionais (THORNTON, 2001), a Teoria Institucional encontra-se em processo de expansão contínua.

Tão importante quanto o seu desenvolvimento, a aplicação da teoria em diferentes contextos garante a autenticidade de sua abordagem e o reconhecimento de seus pressupostos. Nesse sentido, ainda há muito a se estudar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho dedica-se à Teoria Institucional. Em um primeiro momento, busca-se apresentar as raízes históricas de seu desenvolvimento, enfatizando características e vertentes ideológicas - econômica, política e sociológica. Depois, ao abordar o velho e o novo institucionalismo, objetiva-se a distinção entre tais movimentos, levantando seus principais pontos de divergência. No que tange ao processo de institucionalização, procura-se delinear as etapas de sua construção, ressaltando o modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999). Do mesmo modo, o processo de desinstitucionalização traz conceitos e descrição de modelos, evidenciando a evolução da temática. Ao abordar o isomorfismo, foca-se na reciprocidade da relação estabelecida entre organização e ambiente, diferenciando suas tipologias e aplicações. Por fim, aborda-se a lógica institucional. Esse subcapítulo busca apresentar um desdobramento da Teoria Institucional até então pouco explorado, ressaltando a relevância dessa corrente teórica e as premissas de seu desenvolvimento.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional, cujas raízes históricas encontram-se presentes na economia, ciência política, sociologia e estudos organizacionais (CALDAS, FACHIN; FISCHER, 2007), visa à compreensão das instituições a partir de seus arranjos estruturais, considerando uma série de imposições normativas oriundas de fontes internas e externas (ZUCKER, 1987).

Originada dos estudos de Selznick (1957), essa teoria nasce como um modelo de análise das transformações organizacionais, em que não somente as metas e objetivos traçados teriam poder de influência sobre suas rotinas e processos, mas também as dimensões não racionais do comportamento organizacional. Desde então, o estudo da teoria organizacional tem apresentado significativa evolução (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Buscando a identificação de padrões - comportamentais e normativos -, a teoria institucional tem possibilitado um conhecimento cada vez mais sólido e abrangente acerca das organizações. Trata-se, principalmente, de uma

análise acerca das pressões a que as organizações encontram-se expostas e sua tendência de homogeneização (MEYER; ROWAN, 1977). Para Costa, Guarido Filho e Gonçalves (2013), essa corrente teórica consiste em investigar o modo como as organizações respondem às forças institucionais, moldando seu comportamento e estrutura. Assim, permeadas por "[...] regras formais e informais, mecanismos de controle e de *enforcement* e sistemas de significação" (CAMPBELL, 2004, p. 1), as organizações acabam condicionadas às particularidades do seu contexto, de modo que suas rotinas e processos sejam diretamente influenciados.

Englobando não somente os processos técnicos, produtivos e gerenciais, a teoria institucional passa a considerar também os elementos simbólicos, diferenciando-se dos modelos mais racionalistas (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). Segundo Vieira e Carvalho (2003), essa diferenciação se deve à complementariedade de entendimentos que envolvem as construções sociais. Para a teoria institucional, não se trata apenas de um processo racional, mas de uma idealização passível de interpretação e subjetividade. Em outros termos, a teoria institucional assimila as organizações e seu ambiente de interação como uma entidade simbólica, permeada por relações e influências culturais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Dada a complexidade dessa corrente teórica, faz-se relevante compreender os princípios de seu desenvolvimento histórico, abordados na sequência.

2.1.1 Histórico

Frequentemente associados a problemas sociais (TOLBERT; ZUCKER, 1999), os estudos organizacionais levaram um certo tempo para ganhar notoriedade e tornar-se, de fato, um campo da Sociologia. Nesse contexto, as organizações eram vistas a partir de seus efeitos e externalidades (TOLBERT; ZUCKER, 1999), sem qualquer consideração a sua conjuntura social.

Desenvolvida a partir de 1960, a Teoria Institucional parte do pressuposto de que a organização é resultado dos padrões comportamentais, normas, valores, crenças e pressupostos que constituem o ambiente organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999), o desenvolvimento da teoria institucional se deu a partir de três orientações: a econômica, a política e a sociológica.

A vertente econômica, primeiramente, ressaltou a importância das instituições econômicas e, de certa forma, rompeu com os fundamentos da economia clássica. A vertente política inclinou-se ao cumprimento de aspectos legais e a ordenação administrativa (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999), considerando o comportamento dos indivíduos e sua postura frente à perspectiva institucional. A vertente sociológica, por fim, focou nas distribuições informais de poder e o comportamento político (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). Em um segundo momento, abandonou-se a ideia de poder, focando basicamente no estabelecimento de padrões e homogeneidade das organizações, pendendo para o isomorfismo.

Considerando os tempos históricos do institucionalismo, Pettigrew (1985) afirma que, para entender as estruturas e processos pertinentes às organizações, é importante, antes, compreender seu contexto e principais interações. A seguir, apresentam-se as principais conceituações acerca do velho e do novo institucionalismo.

2.1.2 Velho e novo institucionalismo

Dada a abrangência de seu arcabouço teórico, considerando a evolução da teoria ao longo dos anos (VIEIRA; CARVALHO, 2003), dois grandes movimentos passaram a classificar o seu desenvolvimento.

O velho institucionalismo, cujos autores principais são Thorsten Veblen, John Commons e Wesley Mitchel, foi marcado pela reivindicação de uma genuína economia evolucionária, pautada pela importância das instituições (CONCEIÇÃO, 2002). Esse movimento, segundo Selznick (1971), foca no processo de institucionalização e se dispõe a analisar as relações de poder decorrentes dos conflitos estabelecidos. Trata-se de uma vertente que estuda o processo adaptativo das organizações frente às restrições dos ambientes em que está inserida (SELZNICK, 1971).

O novo institucionalismo, por outro lado, iniciou-se a partir das publicações de John Meyer em 1977 (DIMAGGIO; POWELL, 1991), que consagrou-se como principal percursor do pensamento neoinstitucional. Essa abordagem, ao contrário da anterior, passou a preocupar-se com o movimento isomórfico dos campos, o que estimulou o estudo sobre a similaridade das organizações e seu relacionamento com o ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Descobriu-se, a partir do neoinstitucionalismo, que as ações desenvolvidas pelas organizações eram estimuladas pelo próprio ambiente e resultavam na redução da diversidade, bem como a homogeneização dos envolvidos.

Uma das divergências mais significativas entre o velho e o novo institucionalismo diz respeito à cognição e construção social da instituição. Conforme Meyer e Rowan (2006), em um primeiro momento, as instituições eram vistas como estruturas objetivas, independentes da ação humana. O novo institucionalismo, no entanto, entende que as bases da instituição são diretamente dependentes do homem que, nesse contexto, assume papel indispensável ao seu desenvolvimento (MEYER; ROWAN, 2006).

Outro ponto de divergência é a visão sobre o ambiente. Enquanto o velho institucionalismo baseava-se nas organizações individuais e tinha o ambiente apenas como fator coadjuvante, o novo institucionalismo entende as organizações como consequência do ambiente (BONAZZI, 2000), moldadas a partir de suas imposições normativas.

Dessa forma, enquanto o velho institucionalismo mantinha seu foco no conflito de interesses, competitividade e influência social (GREENWOOD; HININGS, 1996), evidenciando a organização, o novo institucionalismo preocupa-se com a legitimidade e incorporação dos campos organizacionais e reconhece o ambiente como principal influenciador das práticas e processos desenvolvidos.

De maneira descritiva, o quadro 1 apresenta as principais divergências entre o velho e o novo institucionalismo e visa elucidar os pontos de discussão já abordados.

Quadro 1 – Divergências entre o velho e o novo institucionalismo

	Velho	Novo
Conflito de Interesses	Central	Periférico
Fonte da Inércia	Interesses escusos	Legitimidade é fundamental
Ênfase Estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico da estrutura formal
Imersão Organizacional	Comunidade Local	Campo, setor ou sociedade
Natureza da Imersão	Cooptação	Constitutivo
Lócus da Institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica Organizacional	Mudança	Persistência
Base da Crítica do Utilitarismo	Teoria da Agregação de Interesses	Teoria da Ação
Evidência para a Crítica do Utilitarismo	Consequências imprevistas	Atividade sem reflexão
Formas-chave de Cognição	Valores, normas e atitudes	Classificação, rotinas, scripts e esquemas
Psicologia Social	Teoria da Socialização	Teoria da Atribuição
Base Cognitiva da Ordem	Compromisso	Hábito, ação prática
Objetivo	Deslocado	Ambíguo
Agenda	Política	Disciplinar

Fonte: DiMaggio e Powell (1991, p. 13).

Expostas as divergências, devem-se destacar também os pontos de concordância, uma vez que não se trata necessariamente de uma ruptura, mas de uma construção teórica (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Nesse sentido, ambas ratificam a importância do relacionamento entre organização e ambiente. Tanto o novo quanto o velho institucionalismo "[...] compartilham o ceticismo perante o pressuposto do ator racional" (PECI, 2006, p. 2), isto é, consideram, além do objetivo e absoluto, todos os fatores subjetivos e abertos à interpretação.

Segundo DiMaggio e Powell (1991), para os dois movimentos, a institucionalização é um processo que limita a racionalidade das organizações, ou seja, diminui suas possibilidades frente ao ambiente e impõe um padrão de comportamento, oportunidades e crescimento.

Embora refiram-se a momentos distintos, tanto o velho quanto o novo institucionalismo se opõem aos modelos baseados em concepções racionalistas e legitimam as relações entre organização e ambiente. Salientam, dessa forma, a importância do intersubjetivo e valorizaram a influência da cultura na formação das organizações (SELZNICK, 1996), independentemente do tempo

histórico. O processo de institucionalização, detalhado a seguir, é tido como um caminho natural dessa relação e firma-se como um processo construtivo.

2.1.3 Processo de Institucionalização

Ao descrever o processo de institucionalização, é importante diferenciar os conceitos e entender que uma organização não necessariamente corresponde a uma instituição (SELZNICK, 1949). Frequentemente tratados como sinônimos, os termos organização e instituição correspondem a diferentes fenômenos sociais (BERNARDES, 1993) e apresentam grande disparidade no que diz respeito a sua significância.

Regularmente associado a empresas, o termo organização, segundo Maximiano (1992), corresponde a uma combinação de esforços individuais que têm por fim um propósito coletivo não necessariamente comercial. Resultado da união de recursos - humanos, físicos e financeiros, a organização constitui-se de princípios racionais e não racionais (SELZNICK, 1949) e sofre influência direta de todos os elementos que constituem o seu ambiente.

Trata-se, portanto, de um sistema aberto em constante interação com o ambiente (BERTALANFFY, 1976). Nesse contexto, "[...] um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação que formam um todo organizado no sentido de alcançar um propósito" (BERTALANFFY, 1976, p. 84). À medida que interage com o ambiente, a organização influi e é influenciada pelo meio, promovendo, nesse caso, a sinergia entre os componentes do sistema.

A instituição, por outro lado, representa uma série de normas, valores e restrições (VEBLEN, 2002) que acabam por orientar o desenvolvimento e organizar as interações sociais. De acordo com Scott (1992, p. 33):

> As instituições consistem de estruturas cognitivas, normativas e reguladoras, e de atividades que provêm estabilidade e sentido para o comportamento social. As instituições são transportadas por vários suportes – culturas, estruturas e rotinas – que operam em múltiplos níveis de jurisdição.

Abrangem, portanto, regras formais e informais e tendem a delinear o comportamento social e o posicionamento do indivíduo, constituindo-se de elementos racionais e intersubjetivos.

Ao reconhecer a complexidade de sua conceituação, Scott (2001) lista as cinco características principais da instituição, a saber: 1) trata-se de uma estrutura social altamente resiliente, 2) é operante em diferentes escalas - pessoal e organizacional, 3) é transmitida por diferentes mecanismos e sistemas, 4) está sujeita a descontinuidade e mudanças incrementais e 5) é composta por elementos culturais-cognitivos, normativos e regulatórios.

Tratando-se especificamente dos seus elementos constituintes, tem-se que, na verdade, eles representam os pilares da instituição e conferem legitimidade ao comportamento social (SCOTT, 2001). Apresenta-se, a partir do quadro 2, a base da conformidade e da ordem, os mecanismos, lógica, indicadores e bases de legitimação de cada um dos pilares institucionais, que serão abordados a seguir.

Quadro 2 – Os pilares das Instituições

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da Conformidade	Conveniência	Obrigação social	Aceitação de pressupostos miméticos
Bases da Ordem	Regras regulativas	Expectativas de ligação	Esquema constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Crenças em comum e lógicas de ação compartilhadas
Bases de Legitimação	Legalmente sancionadas	Moralmente governadas	Compreensível, reconhecível, conceitualmente corretas

Fonte: Scott (2001, p. 52).

O pilar regulativo corresponde à realidade organizacional convencional. Esta é responsável por moldar e corrigir os comportamentos, uma vez que está associada ao estabelecimento de regras, monitoramento e prática de sanções (SCOTT, 2001). Cabe salientar que a coerção configura-se como o principal mecanismo de controle, legitimado pelo medo, força e conveniência, que atuam como base da conformidade.

No pilar normativo, a conformidade gira em torno da obrigação social, isso é, o estabelecimento de valores e normas institucionais. Segundo Scott (2001), esses conceitos transmitem a ideia de estabilidade e tendem a tornar-se interiorizados nos indivíduos.

O pilar cognitivo constitui-se a partir da criação de significado. Observa-se que as crenças em comum e lógicas compartilhadas atuam como indicadores desse pilar e acabam por estimular o isomorfismo (SCOTT, 2001). Sua proposta baseia-se nas condições objetivas e subjetivas, dando espaço aos símbolos e significados da realidade social.

Diante do que foi apresentado, considerando as diversas formas culturais, estruturas sociais e atividades organizacionais, é possível compreender a importância dos elementos institucionais e sua complexidade no que compete ao desenvolvimento de uma organização.

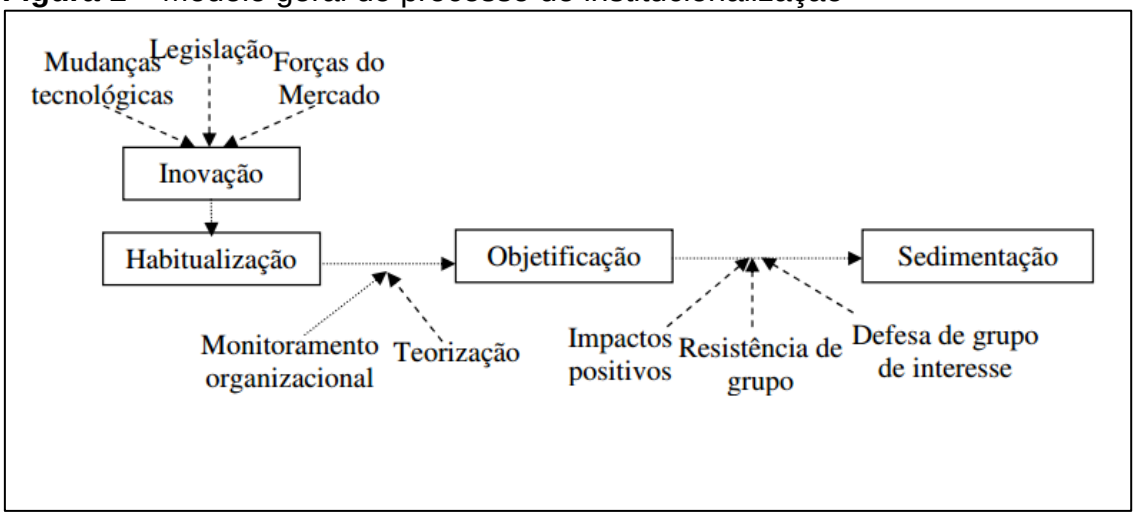
Diferenciados os termos - organização e instituição -, deve-se considerar que, com o passar do tempo, as organizações tendem a tornar-se instituições (SELZNICK, 1949) e caminhar rumo à incorporação de valores.

Posto isso, entende-se que a institucionalização é um caminho natural para a organização, desde que ela se disponha a internalizar seus processos sociais e obrigações, interagindo com os mais diversos atores (MEYER; ROWAN, 1977).

Para Selznick (1971), trata-se de um processo construtivo, resultado da integração das pessoas, dos interesses e da forma com que a organização vem se adaptando ao ambiente. Caracteriza-se como uma identificação de valores, em que as organizações passam a representar os interesses da comunidade e simbolizar seu senso de identidade (SELZNICK, 1971).

Diante de uma fragilidade teórica, em que se percebeu a ausência de conceitos, definição de fatores e graduação dos níveis de institucionalização, Tolbert e Zucker (1999) propuseram um modelo conceitual que, dividido em três etapas, representasse a variabilidade dos níveis de institucionalização. Composto pelas etapas de habitualização, objetificação e sedimentação, apresenta-se, a partir da figura 1, o modelo de análise citado

Figura 1 – Modelo geral do processo de institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

A primeira fase, denominada habitualização, envolve a geração de novos arranjos estruturais. Em decorrência de problemas específicos, geralmente ligados à inovação e alterações no mercado, as organizações se veem obrigadas a recorrer a novas formatações e dão início ao estágio de pré-institucionalização (Tolbert; Zucker, 1999). Para que que a inovação seja fator determinante para a busca da institucionalização, Tolbert e Zucker (1999) afirmam que os principais fatores que conduzem as organizações à inovação são: 1) mudanças tecnológicas, 2) legislação e 3) forças do mercado. Trata-se, em sua totalidade, de forças exógenas, ou seja, externas à organização.

A objetificação, que é a segunda fase do processo, caracteriza-se pelo "[...] desenvolvimento de um certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso" (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207). Conforme as autoras (TOLBERT; ZUCKER, 1999), esse consenso pode ser obtido de duas formas. A primeira diz respeito ao monitoramento interorganizacional, pelo qual as informações são colhidas por meio de diversas fontes (jornais, revistas, noticiários, observação direta etc.) e traduzem o desempenho da concorrência e de seus próprios esforços. A segunda forma refere-se à teorização. Esse processo inicia-se com a identificação de um problema decorrente de uma insatisfação ou fracasso organizacional e o posterior desenvolvimento de teorias e soluções. Conforme Tolbert e Zucker (1999), é importante que o processo seja desenvolvido

por atores externos à organização e que, ao final da etapa, a estrutura tenha adquirido legitimidade cognitiva e normativa.

A terceira e última fase, intitulada sedimentação, fundamenta-se na continuidade da estrutura. Nessa fase é determinante que se identifiquem os fatores que afetam o processo e a manutenção da estrutura, sobretudo em longo prazo (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nesse contexto, Tolbert e Zucker (1999) apontam os seguintes fatores: 1) impactos positivos, 2) resistência de grupo, e 3) defesa de grupo de interesse. Para que seja possível mensurá-los, é importante que haja sinergia entre o grupo envolvido e que os objetivos almejados sejam de comum acordo, visando ao benefício da organização e todos os recursos compreendidos. Finalizada essa etapa, é possível determinar se a mudança proposta foi, ou não, bem-sucedida e se o processo de institucionalização atendeu ao que se propôs.

Com base em seis dimensões comparativas, o quadro 3, retratado abaixo, apresenta os estágios do processo de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999) já elucidados acima.

Quadro 3 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Pré-Institucionalização	Semi-Institucionalização	Institucionalização Total
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para a adoção	Imitativo	Imitativo/ normativo	Normativo
Teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variabilidade na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Índice de fracasso estrutural	Alto	Moderado	Baixo

Fonte: TOLBERT; ZUCKER (1999, p. 211).

Entre outras observações pertinentes, nota-se que a característica homogênea dos adotantes prevalece independentemente do nível de institucionalização em que a empresa se encontra. Isso ocorre devido à interação estabelecida entre organização e ambiente que, dada sua configuração normativa, tende a promover a similaridade dos envolvidos e motivar o isomorfismo.

2.1.4 Processo de Desinstitucionalização

Contrariamente ao processo de institucionalização, que, como visto anteriormente, se trata da internalização de processos e obrigações (MEYER; ROWAN, 1977), o processo de desinstitucionalização configura-se como o abandono gradual das práticas, crenças e interesses ora compartilhados (OLIVER, 1991), o que sugere enfraquecimento ou desaparecimento das instituições (REZENDE; GUERREIRO; DALMÁCIO, 2012).

Trata-se de um "[...] processo pelo qual a legitimidade de uma prática estabelecida ou institucionalizada em uma organização é desgasta ou suspensa" (OLIVER, 1992, p. 1), em que o compartilhamento de ideias e valores já não se faz presente. Uma vez que as práticas estabelecidas têm sua legitimidade questionada, passa-se a observar o enfraquecimento da organização (SCOTT, 2008), o que reflete diretamente em seu posicionamento estratégico.

Importante salientar que esse processo pode ser ocasionado por diferentes motivos internos e externos à organização. Oliver (1992) afirma que tais motivações podem ser classificadas e sugere três categorias: políticas, instrumentais e sociais. O quadro 4, retratado a abaixo, apresenta uma série de exemplos relativos a esse movimento.

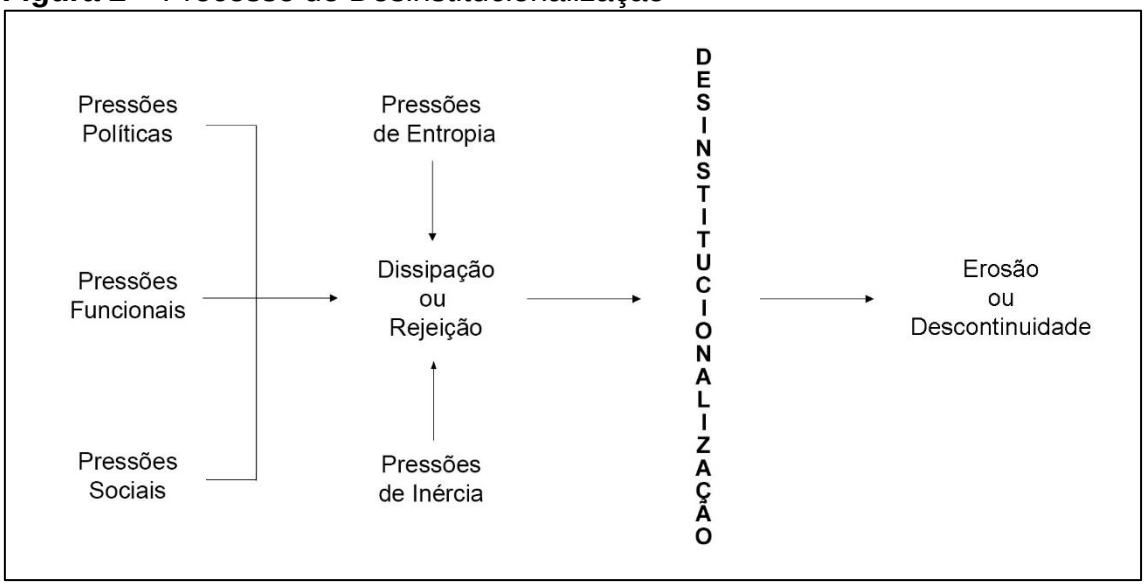
Quadro 4 – Antecedentes da Desinstitucionalização

Nível de Análise	Pressões Políticas	Pressões Instrumentais	Pressões Sociais
Organização	Aumento nas crises de desempenho	Mudança na utilidade econômica	Aumento na fragmentação social
	Interesses internos conflitantes	Aumento da especificação técnica	Rompimento na continuidade histórica
	Aumento das pressões para inovação	Aumento da competitividade por recursos	Mudanças nos valores ou regras institucionalizadas
Ambiente	Mudança nas dependências externas	Dados ou eventos emergentes	Aumento na desagregação estrutural

Fonte: Oliver (1992, p. 567).

De maneira complementar, apresenta-se o modelo desenvolvido pelo autor (OLIVER, 1992):

Figura 2 – Processo de Desinstitucionalização



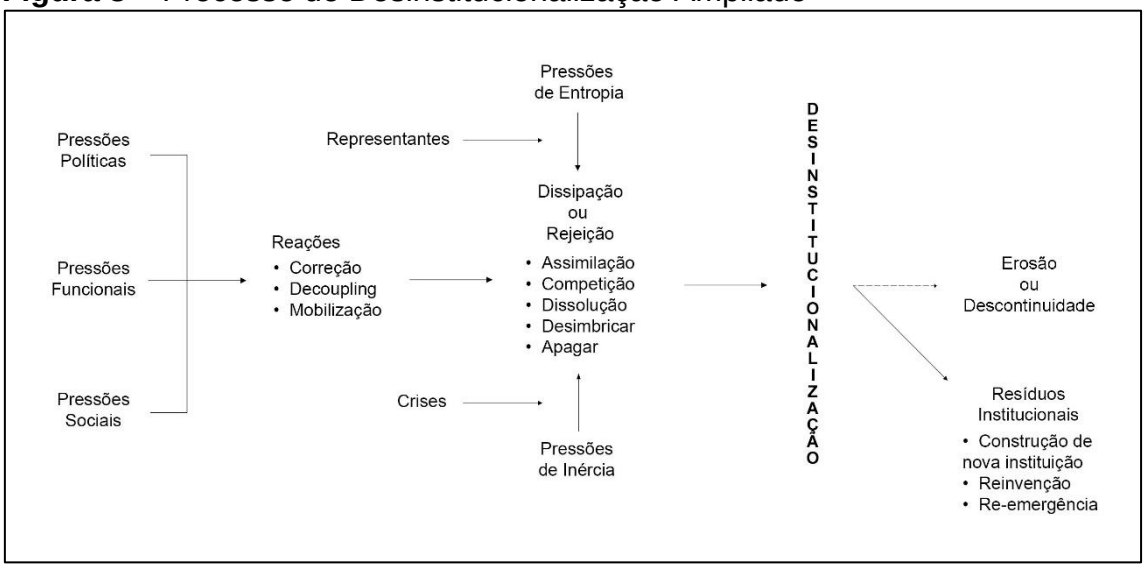
Fonte: Baseado em Oliver (1992, p. 567).

Diante do modelo apresentado, nota-se que, uma vez originado, o processo de desinstitucionalização tende a resultar na erosão ou descontinuidade da organização (OLIVER, 1992), isso é, após a deslegitimação de seus procedimentos ou práticas, é muito provável que a organização venha a findar-se.

Com base no modelo desenvolvido por Oliver (1992), Dacin e Dacin (2008) afirmam que, mesmo após a extinção da organização, resíduos institucionais possibilitam a construção de novas instituições, norteando seu desenvolvimento para outros contextos. Propondo a melhoria do método apresentado, Dacin e Dacin (2008) detalham a Dissipação ou Rejeição citada por Oliver (1992), apresentando um processo gradual dessa prática. Os autores (DACIN; DACIN, 2008) dissertam ainda sobre a importância dos representantes organizacionais e citam a ocorrência de crises, que podem acabar comprometendo a inércia organizacional.

Diante do que foi mencionado, apresenta-se o modelo proposto por Dacin e Dacin (2008):

Figura 3 – Processo de Desinstitucionalização Ampliado



Fonte: Baseado em Dacin e Dacin (2008, p. 348).

Nota-se, diante do modelo proposto, que, embora se trate de uma adaptação, Dacin e Dacin (2008) focaram na interpretação das etapas sinalizadas por Oliver (1992), divergindo apenas no que diz respeito ao seu fechamento. Nesse sentido, é importante analisar o contexto em que a organização encontra-se inserida, ponderando suas estratégias e posicionamentos.

2.1.5 Isomorfismo

Entendido como fator determinante para o processo de institucionalização (DIMAGGIO; POWELL, 1983), o isomorfismo é característico pelo movimento de assemelhação entre as organizações expostas às mesmas condições ambientais.

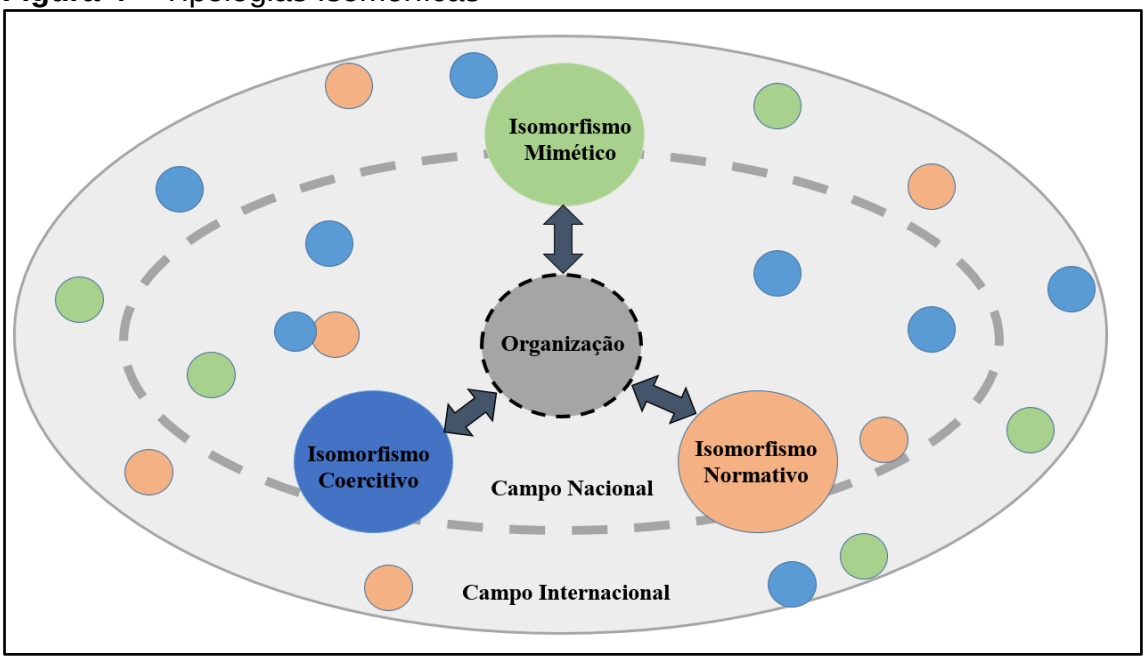
Embora apresente grande diversidade, principalmente em questão de formato e posicionamento, as organizações, ao longo tempo, tendem a caminhar rumo à homogeneização de estruturas, focando na similaridade (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Nesse sentido, Zucker (1987) afirma que se trata, na verdade, de um processo pelo qual a organização é forçada a assemelhar-se às demais, tornando-se cada vez mais compatível com as características do ambiente.

Para Meyer e Rowan (1992), o processo de isomorfismo pode ser explicado a partir de dois pontos. O primeiro diz respeito à reciprocidade estabelecida entre organização e ambiente. Nesse contexto, os autores (MEYER;

ROWAN, 1992) afirmam que à medida que os elementos estruturais isomórficos são absorvidos pelas organizações, estas passam a melhor gerenciar suas interdependências e alcançar resultados mais satisfatórios (SANTOS, 2013). O segundo ponto trata da realidade vivenciada pelas organizações. Segundo essa explanação, o isomorfismo ocorre porque, ao serem condicionadas ao ambiente, as organizações passam a refletir uma realidade socialmente construída, moldada por diferentes comportamentos, culturas e competências. Portanto, ao condicionar-se ao ambiente, as organizações passam a equilibrar-se perante a concorrência e atuar como instituição não apenas por meio da relação estabelecida, mas também enquanto influenciadora do ambiente no qual se desenvolvem (SANTOS, 2013).

Tratando-se das tipologias isomórficas, DiMaggio e Powell (1991) apresentam o isomorfismo competitivo e o institucional. Enquanto competitivo, refere-se a "[...] um sistema racional que enfatiza a competição de mercado, mudança de nicho e avaliação de aptidão, comuns nas áreas de livre mercado e competição" (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 149). O institucional, por outro lado, é utilizado para "[...] investigar por que as organizações de um determinado setor, em diversos aspectos, são homogêneas e por que o modelo burocrático continua a ser o dominante" (SANTOS, 2013, p. 41). Conforme pode ser observado na figura 4, este ainda divide-se em três mecanismos (DIMAGGIO; POWELL, 1983):

Figura 4 – Tipologias Isomórficas



Fonte: Lima (2016, p. 44).

O isomorfismo coercitivo se estabelece a partir de uma relação de dominação e dependência, que é resultado de pressões formais e informais exercidas por outras organizações. As ações e transformações oriundas dessa tipologia, portanto, ocorrem por imposição e força de autoridade (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Além das organizações, as expectativas culturais da sociedade e a própria legislação podem levar ao isomorfismo coercitivo, uma vez que exercem força e acabam por aproximar as organizações de um cenário cada vez mais homogêneo.

O isomorfismo mimético ocorre em decorrência da incerteza e encorajamento a imitação (DIMAGGIO; POWELL, 1991). De acordo com March e Olsen (1976), ao deparar-se com um cenário envolto pela incerteza, as organizações tendem a tomar outras como modelo e espelhar-se em suas ações e posicionamento. Quando as metas organizacionais são ambíguas, o ambiente incerto ou os recursos tecnológicos tornam-se escassos, é natural que as organizações assumam outras como referência e passem a seguir seus passos, adotando, a partir de então, o isomorfismo mimético (LACOMBE, 2006).

O isomorfismo normativo constitui-se de pressões regulatórias, oriundas da profissionalização das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). "Decorre do poder de certas entidades profissionais para regulamentarem arranjos nas estruturas organizacionais, de acordo com os seus interesses" (SANTOS, 2013, p. 41). Emerge, portanto, das ações e reações exercidas diante de um problema ou situação.

Ainda que os caminhos sejam distintos, o resultado final, independentemente da tipologia ou mecanismo adotado, tende a ser o mesmo, ou seja, a homogeneidade entre as organizações. Essa similaridade, conforme Machado-da-Silva e Fonseca (1993), pode ser entendida como uma autodefesa frente às incertezas do ambiente e suas adversidades. À vista disso, observa-se a importância de se identificar a presença dos mecanismos isomórficos e seu desenvolvimento. Uma vez que o processo de isomorfismo tende a delinear não somente a similaridade das práticas de gestão, mas também a fonte desse posicionamento, é possível compreender a relevância dos fatores operantes, bem como sua influência e significância (SANTANA; COLAUTO, 2010).

2.1.6 Lógica Institucional

O campo organizacional - ambiente em que a organização encontra-se inserida (SCOTT, 2001) - é factualmente constituído por relações e se estabelece a partir de entendimentos comuns e interpretações convergentes (FLIGSTEIN; MCADAM, 2011). Esses entendimentos e intepretações são fruto de construções históricas, moldadas a partir de "[...] práticas materiais, premissas, valores, crenças e regras através dos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua substância material, organizam o tempo e o espaço e dão sentido a sua realidade social" (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804). A este conceito dá-se o nome de lógica institucional.

Para Jackall (1988, p. 118), trata-se de:

> [...] um conjunto contingente e complicado de regras de premiações e sanções, construídos na experiência que homens e mulheres criam e recriam num contexto particular, de tal maneira que seus comportamentos e a perspectiva correspondente são em alguma extensão regularizados e previsíveis.

Responsável pela formação da identidade - individual, coletiva e organizacional (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012) -, a lógica institucional atua como norteadora do contexto social, onde as regras e delimitações são assentidas e comumente enraizadas.

Uma vez que o comportamento humano é moldado a partir da lógica institucional, as organizações, que são estabelecidas a partir dos indivíduos e suas possíveis interações, tornam-se igualmente expostas, submetendo-se, portanto, a práticas materiais e simbólicas que regulam e qualificam os princípios institucionais (SCOTT, 2008).

Focando em um contexto relativamente maior, Friedland e Alford (1991) afirmam que a sociedade pode ser entendida como um sistema interinstitucional, formatado a partir de várias lógicas e ordenamentos institucionais. Segundo os autores (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), tanto o mercado quanto o estado, a família ou a religião, que são as maiores ordens institucionais da sociedade contemporânea, possuem lógicas centrais e delineiam seus próprios princípios organizacionais. Há de se observar, no entanto, que as lógicas institucionais nem sempre se fazem congruentes e, dada discordância de

posicionamentos, acabam chocando-se e divergindo. Ao contrário do que se espera, as discordâncias acabam beneficiando a sociedade pois atuam como propulsoras de mudança em questão tanto das organizações quanto das identidades individuais (THORNTON; OCASIO, 2008).

Desenvolvida por Friedland e Alford (1991), a lógica institucional constitui-se de uma linha de pesquisa emergente dentro dos estudos organizacionais (Thornton, 2001). Sua perspectiva, orientada para o aprimoramento da teoria neoinstitucional (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), baseia-se em quatro premissas teóricas.

A primeira premissa refere-se à ação e estrutura social, ou, mais precisamente, à relação entre estrutura e agência. É necessário "[...] examinar como a ação depende de como os indivíduos e organizações estão situados dentro e são influenciados por esferas de diferentes ordens institucionais" (THORNTON; OCASIO; LOUNBURY, 2012, p. 10), mapeando todo o arcabouço normativo pertinente ao campo.

A segunda premissa diz respeito à materialidade e simbologia das instituições. De acordo com Thornton, Ocasio e Lounbury (2012), trata-se da associação de elementos - materiais e simbólicos - e sua contribuição no processo de institucionalização.

A terceira premissa versa sobre a contingência histórica das organizações. Ela encontra-se intimamente ligada à teoria organizacional e foca na relação estabelecida entre organização e ambiente. Para os autores (THORNTON; OCASIO; LOUNBURY, 2012), trata-se da teorização da mudança e estabilidade institucional, isso é, um processo histórico e descritivo baseado nas convergências e no desenvolvimento organizacional.

A quarta e última premissa defende a ideia de que as instituições residem em múltiplos níveis de análise, ou seja, passíveis de diversas interpretações e posicionamentos. De acordo com Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), essa conjuntura implica diversas possibilidades e dá liberdade para que o indivíduo extraia o que lhe for conveniente.

Diante das premissas apresentadas, nota-se que a teoria da lógica institucional tem galgado novos horizontes e se apresentado como uma vertente

sólida e fundamentada. Ainda assim, seu distanciamento da escola neoinstitucional é perceptível.

Para Greenwood et al. (2008), embora seja uma abordagem dominante sobretudo no que diz respeito à compreensão das organizações, a teoria institucional pecava ao não considerar diferentes lógicas institucionais para o mesmo campo organizacional. Uma vez que a lógica é entendida como padrões, práticas, assunções, valores e crenças que remetem significado e detêm legitimidade (THORNTON; OCASIO, 1999), é plenamente possível que haja divergência de interpretações e posicionamentos. Tais resultados têm contribuído para as mudanças institucionais e o reconhecimento de suas respectivas identidades.

Como o foco da teoria institucional mantinha-se sobre o processo de institucionalização e a similaridade resultante do isomorfismo, a abordagem pertinente à lógica institucional foi de suma relevância à continuidade dessa corrente teórica (LOUNSBURY, 2007), visto que os estudos da área acabaram redirecionados a ponto de perceber não somente as semelhanças e pontos de convergência, mas também as diferenciações, conflitos e concorrências institucionais, anteriormente ignorados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao longo deste capítulo buscar-se-á apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, abordagem, método e técnica serão delineados, de modo a justificar as etapas e procedimentos transcorridos no decorrer do trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Dada a complexidade de sua temática, que leva em consideração não somente os elementos racionais, mas também o intersubjetivo, optou-se por uma abordagem que fosse capaz de captar as diversas experiências, interações e contextos pertinentes ao objeto estudado e que trabalhasse a partir de diferentes interpretações e significados. Definiu-se, portanto, uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida a partir de um estudo de caso único.

Concebida a partir da relação estabelecida entre organização e ambiente, a lógica institucional, que norteia e qualifica o contexto social, caracteriza-se como entendimentos e interpretações derivadas de construções históricas (FLIGSTEIN; MCADAM, 2011). Dada a diversidade de posicionamentos, torna-se necessário compreender o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que norteiam o campo organizacional (MINAYO, 2001) e sustentam as diferentes lógicas a que a organização está condicionada. Nesse contexto, a abordagem qualitativa "[...] não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques" (GODOY, 1995). Isso posto, ratifica-se a relevância do objetivo estabelecido que, diante os conceitos abordados, busca analisar a evolução das lógicas institucionais pertinentes à organização a ser estudada.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), as principais características da pesquisa qualitativa consistem em: (1) objetivação do fenômeno, (2) hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar, (3) precisão das relações entre global e o local em determinado fenômeno, (4) observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural, (5) respeito ao caráter interativo entre os objetivos

buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos, (6) busca de resultados - os mais fidedignos possíveis e (7) oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. Para que as experiências, interações e o próprio contexto possam ser evidenciados, a abordagem qualitativa faz-se mais adequada e legitima-se como uma escolha exequível para o melhor desenvolvimento da pesquisa.

Uma vez que se trata de um assunto ainda pouco explorado, sobretudo em contexto nacional, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, isso é, procura explorar profundamente um evento, problema ou situação específica com o propósito de compreender as razões e/ou motivações para determinadas atitudes e comportamentos (FLICK, 2004), o que assegura maior familiaridade com o problema de pesquisa.

Propondo-se a descrever o contexto social e a evolução histórica de um departamento de uma instituição pública de ensino superior, esta pesquisa se apresenta como descritiva e baseia-se na apresentação dos fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), que acaba por exigir uma série de informações sobre o que deseja pesquisar.

Considerando a problemática da presente pesquisa, optou-se pela elaboração de um estudo de caso, que, maneira geral, consiste na descrição holística e intensiva de determinado fenômeno (MERRIAM, 1998). Para Godoy (1995, p. 25), o principal objetivo do estudo de caso é "[...] visar o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular", que é o que se pretende com esta pesquisa. Assim, o estudo de caso tende a auxiliar na compreensão dos fenômenos, sobretudo em seu contexto real (YIN, 2010), onde as lógicas que permeiam o departamento e seu respectivo posicionamento estratégico possam ser identificados.

3.2 Unidade de Análise

Dada a representatividade do curso de Administração frente ao número total de matrículas no ensino superior no Brasil e sua evolução contínua no que diz respeito à quantidade de cursos e instituições ofertantes, optou-se por este,

que hoje representa o maior número de concluintes em cursos superiores no país (SEMESP, 2015).

Diante das mais de 2.500 instituições que ofertam a graduação em Administração no Brasil, selecionaram-se aquelas que realizaram o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) em 2012, o que, por sua vez, resultou em 1.554 instituições.

Considerando ainda o desempenho superior das instituições públicas frente às instituições privadas (E-MEC, 2017) e o contexto restritivo em que estas se encontram, optou-se pelas unidades dirigidas pelo Estado, que totalizaram 197 universidades. Destas, apenas 34 obtiveram nota máxima no Enade, sendo 15 pertencentes à região Sudeste, sete à região Nordeste, oito à região Sul, quatro à região Centro-Oeste e nenhuma à região Norte.

Por uma questão de conveniência e acessibilidade, optou-se pela região Sul e, mais precisamente, pelo estado do Paraná. Compreendendo mais de 11 milhões de habitantes, o Paraná é o sexto maior estado do país em relação ao número de moradores (IBGE, 2014) e o quarto em relação ao Produto Interno Bruto - PIB, onde a principal atividade econômica deriva do setor de comércio e serviços (IPARDES, 2015). Nesse contexto, duas universidades acabaram sendo selecionadas. Delas, escolheu-se aquela que, já cumprindo todos os requisitos aqui mencionados, ainda obteve o melhor desempenho no Conceito Preliminar de Curso (CPC). Apresenta-se, portanto, a Universidade Estadual de Londrina – UEL e seu departamento de Administração.

Considerada a melhor universidade estadual do Sul do Brasil, de acordo com o *QS University Rankings: Latin America* 2016 (QS TOP UNIVERSITIES, 2016), a Universidade Estadual de Londrina foi fundada em 1970 e oferta atualmente 54 cursos de graduação, 103 cursos de especialização, 73 residências, 45 mestrados e 22 doutorados, compreendidos em nove centros acadêmicos e 57 departamentos. Sua comunidade interna é de aproximadamente 23.000 pessoas, das quais 18.000 são alunos, 1.658, docentes e 3.403, agentes universitários (UEL, 2016). Sua missão é promover uma "[...] gestão democrática, com plena autonomia didático-científica, comprometida com o desenvolvimento e a transformação social, econômica, política e cultural do Estado do Paraná e do Brasil" (UEL, 2016).

Instituído em 1972, o Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina conta com 36 docentes, dos quais 50% têm dedicação exclusiva (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2015). Além do curso de Administração, o departamento é responsável ainda pela graduação em Secretariado Executivo, que foi implantada em 1994 e desde então é ofertada no mesmo centro acadêmico. Foco principal do departamento, a graduação em Administração pauta-se por um posicionamento estratégico em relação aos contextos local e regional e tem seu sistema acadêmico composto por uma estrutura modular, baseada em quatro grandes módulos que, de maneira transversal, articulam uma série de atividades didático-pedagógicas (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2016). Dados do vestibular 2016 apontam que, diante de uma oferta de 120 vagas, houve 874 inscritos, o que representa uma concorrência de 7,28 pessoas por vaga, considerando o sistema universal e o sistema de cotas (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, 2017). O curso conta atualmente com 595 alunos matriculados.

3.3 Procedimentos de Coleta dos Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e realização de entrevistas. No que se refere a sua classificação, tem-se como dados primários aqueles que apresentam relação direta com os fatos analisados, coletados especificamente para o atendimento dos objetivos da pesquisa (RICHARDSON,1999), nesse caso, as informações provenientes das entrevistas. Os dados secundários, por sua vez, baseiam-se nos documentos do departamento, incluindo-se as atas, as avaliações periódicas, os controles sazonais e os registros formais realizados ao longo do tempo. Trata-se das interpretações e avaliações das fontes primárias (PINHEIRO, 2006) que, ao serem contrastadas com a teoria, tendem a garantir maior confiabilidade à pesquisa.

3.3.1 Instrumentos de coleta de dados

A pesquisa documental realizada consistiu na análise de documentos internos e externos ao departamento estudado e foi utilizado a fim de

mapear o contexto em que ele encontra-se inserido. Tratam-se de materiais escritos e elementos iconográficos que ainda não passaram por uma análise crítica (GODOY, 1995). Além de delinear o campo organizacional, a pesquisa documental auxiliou na identificação dos principais marcos históricos do departamento, suas ações e posicionamento estratégico em diferentes períodos. Para tanto, foram utilizadas as seguintes fontes documentais:

Quadro 5 – Análise documental: tipo, origem e período

Tipos de Documentos	Origem	Período em Análise
Atas	• Secretaria do Departamento de Administração;	1969 – 2016
Relatórios (Planejamento de Atividade Individual do Docente – PLAID, Apresentação de Resultados – Docente e Discente, Controle de Colaboradores; UEL em Dados etc.)	• Departamento de Administração; • PROPLAN; • PROGRAD; • PROPPG; • PRORH.	1969 – 2016
Planejamento Estratégico Institucional – PEI (Missão, Visão e Valores)	• PROPLAN;	1970 – 2016
Avaliações de Desempenho Institucional	• INEP; • MEC; • Ranking Universitário Folha.	2012 – 2016
Legislação	• República Federativa do Brasil; • Estado do Paraná.	1969 – 2016

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Como foi necessário identificar os valores, crenças, práticas e universos sociais pertinentes à organização estudada (DUARTE, 2004), optou-se pela realização de entrevistas. Em vista disso, pretendeu-se captar a percepção de determinados atores, principalmente em relação ao campo organizacional em que o departamento encontra-se inserido.

Dado o alinhamento dos objetivos propostos, optou-se por entrevistas semiestruturadas, baseadas em um roteiro já estabelecido, conforme apêndice. Nesse tipo de entrevista, o pesquisador trabalha a partir de questões anteriormente formuladas que, em suma, apoiam-se em teorias e hipóteses relativas ao tema da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Diante da necessidade de se realizar mais de uma entrevista, já prevendo divergências de opinião e posicionamento, a entrevista semiestruturada faz-se mais adequada, uma vez que permite a delimitação do volume de informações e maior direcionamento para o tema (BONI; QUARESMA, 2005). Há de se salientar, ainda, que as entrevistas foram

integralmente gravadas, de forma a garantir maior precisão dos dados obtidos (GODOY, 1995).

No que tange aos sujeitos da pesquisa, entendeu-se que as entrevistas deveriam ser direcionadas a colaboradores atuantes em diferentes períodos e cargos, de modo a alcançar visões e perspectivas distintas. Englobando docentes e funcionários administrativos, buscou-se identificar as diversas formatações e demandas registradas ao longo do tempo, bem como o desenvolvimento de suas principais ações estratégicas. Conforme demonstra o quadro a seguir, foi realizado um levantamento acerca dos docentes do departamento, considerando suas três últimas décadas de atividade. Desses, foram entrevistados aqueles cujo exercício da função tenha se dado por mais de uma década.

Quadro 6 – Quadro de Docentes do Departamento

1990	2000	2010
ADALBERTO BRANDALIZE	ALBIO JOSE DA COSTA	ADRIANA MARTELLO VALERO
ALBIO JOSE DA COSTA	ALDO MATSUMOTO	ALESSANDRA PETRECHI DE OLIVEIRA
ALDERICO NATAL SPOSTI	ÁLVARO C. A. BROCHADO	ALEXANDRE MARINHO TEIXEIRA
ALDO MATSUMOTO	ANÍSIO R. B. NETO	ANÍSIO RIBAS BUENO NETO
ÁLVARO C. A. BROCHADO	BENILSON BORINELLI	BENILSON BORINELLI
ANISIO R. B. NETO	CASSIO CHIA JANG TSAY	CASSIO CHIA JANG TSAY
ANTONIO RICIERI BIAZÃO	CLEUFE PELISSON	CLEUFE PELISSON
ADOLFO KENJI ITO	CREUZA APARECIDA ROCHA	EDSON ANTONIO MIURA
CREUZA AP. ROCHA	DANILO BARBOSA SANTOS	FERNANDO KANAME WESTPHAL
CLEUFE PELISSON	EDGARD C. MENEZES	GERSON ANTONIO MELATTI
CLAUDIMAR B. M. JUNIOR	EDSON ANTONIO MIURA	HAMIL ADUM FILHO
DANILO H. B. SANTOS	GERSON ANTONIO MELATTI	IRENE MOLOGNI
ELIANE MOREIRA	HAMIL ADUM FILHO	JUAREZ PAULO TRIDAPALLI
EDGARD C. MENEZES	IRENE MOLOGNI	LUCIANO MUNCK
FABIO A. G. CAMPOS	JOÃO FIALKOLSKI NETO	LUIZ ANTONIO ALIGLERI
FERNANDO A. GIMENEZ	JOÃO MASSARUTTI	LUIZ ANTONIO FELIX
HAMIL ADUM FILHO	LUCIANO MUNCK	LUIS FERNANDO PINTO DIAS
IRENE MOLOGNI	LUIZ ANTONIO ALIGLERI	LUIS MIGUEL LUZIO DOS SANTOS
IVAN DUTRA	LUIZ ANTONIO FÉLIX	MARCOS DE TOLEDO TITO
JOÃO MASSARUTTI	LUIS FERNANDO P. DIAS	MARIO NEI PACAGNAN
JOÃO GILBERTO MARTINS	MARCOS TOLEDO TITO	MARLI DE LOURDES VERNI
JOSÉ B. I. PRESTES	MÁRIO NEI PACANHAN	MAURICIO KALAU GONZALES
JOPER MARGRAF LOPES	MARLI L. VERNI	NELSON LUIS VIDOTTO
JORGE LUIZ COELHO	MAURÍCIO K. GONZALES	NEUSA MARIA ORTHMEYER MASSARUTTI
LUIZ ANTONIO ALIGLERI	NELSON LUIS VIDOTTO	PAULO DA COSTA LOPES
1990	2000	2010

LUIZ ANTONIO FELIX	NEUSA M. O. MASSARUTTI	PAULO EDUARDO DE LACERDA
LUIS FERNANDO P. DIAS	PAULO DA COSTA LOPES	ROBSON CASAGRANDE
LUIZ OMAR S. GABARDO	PAULO ED. LACERDA	SAULO FABIANO AMANCIO VIEIRA
MARIA JOSÉ SOUZA	SUELI FÁTIMA CONSOLINI	SUELI FATIMA CONSOLINI
MARCOS DE TOLEDO TITO	TEODÓSIO A. DA SILVA	TEODOSIO ANTONIO DA SILVA
MARLI DE LOURDES VERNI	VALDETE DE O. MRTVI	THAIS ACCIOLY BACCARO
MAURICIO K. GONZALES	VICENTE O. VIGGIANI	THIAGO NUNES BAZOLI
NARDIR A. SPERANDIO	WALTER ALVES DE SOUZA	TIAGO LUCCHESE
NELSON LUIS VIDOTTO	ZULEICA A. A. LIMA	VALDETE DE OLIVEIRA MRTVI
NEUSA M. O. MASSARUTTI		
PAULO DA COSTA LOPES		
PAULO E. LACERDA		
RENATA MENDES COUTO		
RODRIGO P. PISCONTI		
SERGIO BUGACOV		
VALDETE DE O. MRTVI		
VALÉRIA Y. OHIRA COSTA		
VICENTE O. VIGGIANI		
WALTER ALVES DE SOUZA		
WALTER POHL		
WANDA YAEKO KONO		
YUKO MIURA		
ZULEICA A. A. DE LIMA		

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o tempo de atuação e exercício de atividades, foram contatados, inicialmente, os docentes que atuaram nas três décadas destacadas. Realizadas as entrevistas, foi solicitado aos informantes-chave que indicassem outro(s) colaborador(es) que eventualmente pudesse(m) complementar as informações coletadas acerca do objeto de estudo. Diante disso, foram selecionados cinco entrevistados, cuja caracterização e qualificação encontra-se no quadro 7:

Quadro 7 – Qualificação dos Entrevistados

		Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
Formação Acadêmica	Graduação	Administração	Administração	Administração	Administração de Empresas	Administração
	Mestrado	Administração de Marketing	Administração	Geografia	Administração	Administração Universitária
	Doutorado	-	Administração de Empresas	-	-	-
Ano de Ingresso	UEL	1978	1987	1988	1997	1972
	Dep. de Administração	1995	1987	1990	1997	1979
Cargos Administrativos	Colegiado	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Departamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Reitoria e/ou Pró-Reitoria	Não	Não	Sim	Não	Sim

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3.2 Definição Operacional das Categorias

No que se refere à definição operacional das categorias, selecionaram-se, a partir do referencial teórico, conceitos centrais abordados na realização deste trabalho (categorias e subcategorias). De maneira complementar, destacam-se suas respectivas definições (conceito operacional) e principais autores que contribuíram para seu entendimento. Apresentam-se, portanto, os pontos teóricos que auxiliarão na operacionalização da pesquisa:

Quadro 8 – Definição Operacional das Categorias

Categoria	Subcategoria	Conceitos Operacionais	Principais Autores
Processo de Institucionalização	• Habitualização; • Objetificação; • Sedimentação.	• Caminho natural à organização; • Internalização de processos sociais e obrigações; • Processo construtivo; • Resultado da integração das pessoas, dos interesses e da forma com que a organização vem se adaptando ao ambiente; • Identificação de valores; • Senso de identidade; • Composto pelas etapas de habitualização, objetificação e sedimentação.	Selznick (1949, 1971); Scott (2001); Meyer e Rowan (1983); Tolbert e Zucker (1999).
Isomorfismo	• Reciprocidade; • Realidade.	• Determinante para o processo de institucionalização; • Movimento de assemelhação; • Homogeneização de estruturas; • Compatibilidade em relação às características do ambiente; • Reciprocidade entre organização e ambiente; • Gerenciamento de interdependências e alcance de resultados; • Realidade socialmente construída; • Tipologias isomórficas: coercitivo, mimético e normativo; • Autodefesa frente às incertezas do ambiente.	Dimaggio e Powell (1983, 1991); Zucker (1987); Meyer e Rowan (1992); Santos (2013).
Campo Organizacional	• Relação entre Organização e Ambiente.	• Ambiente de interação; • Constituído por relações; • Entendimentos comuns e interpretações divergentes.	Scott (2001); Fligstein e McAdam (2011).

Lógica Institucional	• Ação e Estrutura Social; • Materialidade e Simbologia das Instituições; • Contingência Histórica das Organizações; • Múltiplos Níveis de Análise Institucional.	• Práticas materiais, premissas, valores, crenças e regras; • Comportamentos regularizados e previsíveis; • Formação da identidade - individual, coletiva e organizacional; • Norteadora do contexto social; • Práticas materiais e simbólicas; • Propulsora de mudanças; • Linha de pesquisa emergente dentro dos estudos organizacionais; • Relação entre estrutura e agência; • Associação de elementos - materiais e simbólicos; • Relação estabelecida entre organização e ambiente; • Estabilidade institucional; • Processo histórico e descritivo baseado nas convergências e desenvolvimento organizacional; • Múltiplos níveis de análise; • Padrões, práticas, assunções, valores e crenças que remetem significado e detêm legitimidade.	Thornton e Ocasio (1999); Jackall (1988); Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012); Scott (2008); Friedland e Alford (1991).

Fonte: Desenvolvido pela autora.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere à análise de dados, conforme Minayo (2004), deve-se buscar o atendimento aos seguintes objetivos: a) ultrapassagem da incerteza, b) enriquecimento da leitura e c) integração das descobertas, de modo que se compreenda tanto as fontes primárias quanto as fontes secundárias.

Frente às fontes documentais relacionadas anteriormente, foram realizadas, em um primeiro momento, a leitura e a organização dos dados coletados, de modo a facilitar o processo de análise. Visando à elaboração de uma *timeline*, foram destacados, inicialmente, os marcos históricos de maior relevância ao departamento, retratando a evolução histórica da organização estudada. Além disso, pretendeu-se identificar as ações e posicionamentos estratégicos assumidos pelo departamento desde a sua concepção até os dias atuais.

De maneira complementar, procedeu-se às análises das entrevistas. Elas foram realizadas com base no modelo desenvolvido por Minayo (2004), denominado análise da enunciação:

> A análise da enunciação considera que na produção da palavra elabora-se ao mesmo tempo um sentido e operam-se transformações. Por isso o discurso não é um produto acabado, mas um momento de criação de significados com tudo o que isso comporta de contradições, incoerências e imperfeições (MINAYO, 2004, p. 206).

Trata-se de uma técnica de análise de conteúdo que entende a comunicação como um processo e não como algo estático ou estagnado.

De maneira operacional, a análise da enunciação desenvolve-se a partir de um roteiro, composto por três etapas (MINAYO, 2004). A primeira etapa consiste no *Estabelecimento do Corpus*, ou seja, trata-se da definição do número de entrevistas a serem analisadas. A segunda etapa refere-se à *Preparação do Material*. Nesse momento ocorre a transcrição das narrativas e possíveis observações. Para Boni e Quaresma (2005, p. 78), o processo de transcrição "[...] não é só aquele ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado do informante pois, de alguma forma, o pesquisador tem que apresentar os silêncios, os gestos, os risos, a entonação de voz do informante durante a entrevista", garantindo a fidelidade do discurso. A terceira etapa abrange as *Etapas da Análise*. Para que as entrevistas sejam analisadas individualmente, deve-se observar os seguintes

aspectos: alinhamento e dinâmica do discurso, estilo, elementos atípicos e figuras de retórica (MINAYO, 2004).

Essa proposta, segundo a autora (MINAYO, 2004), visa ao confronto entre a análise lógica, a análise sequencial e a análise do estilo e dos elementos atípicos de um texto. A compreensão do significado, por fim, tende a evidenciar os conflitos e as contradições do discurso, que, por sua vez, possibilitam a conexão entre os temas abordados.

Diante do que foi apresentado, destaca-se o processo de triangulação, isso é, diferentes metodologias utilizadas para tratar de um mesmo fenômeno (DENZIN, 1970).

> A combinação de diferentes perspectivas metodológicas, diversos materiais empíricos e a participação de vários investigadores num só estudo deve ser vista como uma estratégia para acrescentar **rigor**, **amplitude**, **complexidade**, **riqueza** e **profundidade** a qualquer investigação (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 5, grifo nosso).

Na pesquisa em questão, os fenômenos foram observados a partir de diferentes fontes de dados, permitindo uma maior explanação acerca do contexto retratado. Essa combinação, segundo Maxwell (1996), tende a reduzir a possibilidade de enviesamentos ou limitações próprias de um único método, assegurando maior confiabilidade ao estudo.

Por conseguinte, os dados coletados foram categorizados e separados de acordo com as macrocategorias identificadas na revisão de literatura, os quais foram tratados e expostos à interpretação.

3.5 Protocolo da Realização do Estudo de Caso

Entendido como um meio para aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010), a elaboração do protocolo para realização de estudos de caso tende a contribuir para eficiência da coleta de dados (GUERRA, 2010), subsidiando o trabalho do pesquisador. No quadro 9 apresentam-se as etapas, atividades e procedimentos realizados no decorrer desse estudo.

Quadro 9 – Protocolo para realização do Estudo de Caso

Etapas	Atividades	Procedimentos
Planejamento	• Confecção do protocolo para realização do Estudo de Caso;	• Definição das etapas da pesquisa;
Coleta de Dados	• Caracterização da unidade de análise e campo organizacional; • Coleta de dados provenientes de fontes secundárias: atas; relatórios; Planejamento Estratégico Institucional - PEI; avaliações de desempenho institucional e legislação; • Elaboração de um banco de dados para fontes secundárias; • Coleta de dados provenientes de fontes primárias: entrevistas; • Transcrição das narrativas.	• Pesquisa, leitura e organização dos dados secundários; • Realização das entrevistas com docentes e funcionários administrativos.
Análise de Dados	• Organização dos dados coletados; • Análise dos dados a partir das categorias de análise destacadas; • Compreensão da evolução histórica das lógicas institucionais.	• Análise do discurso (enunciação); • Análise documental • Triangulação de dados.
Conclusão	• Exposição das lógicas institucionais identificadas; • Mapeamento histórico das ações desenvolvidas e posicionamentos assumidos.	• Apresentação das considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

Fonte: Adaptado de Yin (2010).

Diante desse instrumento é possível observar a organização das etapas e seus principais procedimentos, o que resulta, por sua vez, em uma melhor assimilação dos resultados.

3.6 Síntese da Estratégia de Pesquisa

Mediante a descrição das etapas metodológicas, elaborou-se o quadro síntese da estratégia de pesquisa, de forma que, mais facilmente, possam-se associar os objetivos deste estudo às suas respectivas fontes de informação:

Quadro 10 – Síntese da Estratégia de Pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa	Fontes de Informação
Analisar a evolução histórica das lógicas institucionais e posicionamentos estratégicos pertinentes a um departamento de uma instituição pública de ensino superior.	Descrever a evolução histórica do departamento de Administração da UEL.	• **Questão 1 –** Fale sobre a sua trajetória no Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina. • **Questão 2 –** Explique como era o Departamento quando você ingressou na instituição. • **Questão 3 –** Qual a sua percepção atual sobre o departamento? Que elementos relacionados a pesquisa, ensino e extensão estão presentes na sua estrutura? • **Questão 4 –** Cite as principais mudanças que ocorreram durante o período em que você atua e/ou atuou no departamento relacionados a ensino, pesquisa e extensão.	• Pesquisa Documental • Entrevistas
	Delinear o campo organizacional em que o departamento encontra-se inserido.	• **Questão 5** – Como você percebe as seguintes relações: a) Dep. de Administração vs. UEL; b) Dep. de Administração vs. Sociedade; c) Dep. de Administração vs. Mercado/ Empresas Privadas; d) Dep. de Administração vs. Estado.	• Pesquisa Documental • Entrevistas

Analisar a evolução histórica das lógicas institucionais e posicionamentos estratégicos pertinentes a um departamento de uma instituição pública de ensino superior.	Identificar as diferentes lógicas institucionais que permeiam a organização abordada desde de a criação do Departamento.	• **Questão 6** – Qual a sua percepção sobre a estrutura organizacional da universidade? • **Questão 7 –** Qual a principal atividade (ensino, pesquisa ou extensão) desenvolvida? Comente a respeito. • **Questão 8 -** Quais os principais *stakeholders* do Departamento? Cite exemplos de suas respectivas demandas.	• Entrevistas
	Analisar as lógicas potencialmente conflitantes e os resultados dessas divergências.	• **Questão 9** – Com base em sua resposta à questão anterior, é possível afirmar que o departamento tenha condições de atender todas as demandas dos *stakeholders*? Por quê? • **Questão 10** – Diante dessa situação, o que deve ser priorizado? Por quê?	• Entrevistas

Fonte: Desenvolvido pela autora

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo encontra-se dividido em três seções: evolução histórica, campo organizacional e estrutura organizacional e *stakeholders*.

No que tange à evolução histórica, buscou-se levantar as principais transformações do departamento ao longo do tempo, inclusive no que se refere ao perfil docente. Realizou-se um levantamento acerca da distribuição da carga horária entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, buscando evidenciar as prioridades da instituição. Além disso, ponderaram-se as avaliações realizadas pelo INEP e a percepção dos entrevistados quanto à situação atual do departamento.

Em relação ao campo organizacional, procurou-se mapear as relações estabelecidas entre o Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina e os diferentes agentes que constituem o seu campo organizacional, tais como a universidade, a sociedade/mercado e o Estado. Investigou-se a concepção dos docentes acerca da participação do departamento no processo decisório da universidade, sua proximidade ou não com a sociedade e as múltiplas demandas oriundas do mercado e seu relacionamento com o poder público, tanto em termos de cooperação quanto da formação discente.

Por fim, analisou-se a estrutura organizacional do Departamento de Administração e seus respectivos *stakeholders*. O objetivo foi identificar a evolução de sua estrutura, considerando o caráter público e burocrático da instituição. Quanto aos *stakeholders*, tratou-se da relação entre oferta e demanda e o alinhamento das atividades em função dos interesses identificados.

4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Ao relembrar as características do Departamento de Administração quando ingressou na instituição, o Entrevistado A afirmou que, embora o número de docentes à época fosse significativamente maior, o grupo se apresentava mais coeso e participativo (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

> A gente trabalhava muito junto, de planejar, de organizar, de realizar, de concretizar, então, eu acho que nesse aspecto, funcionava melhor do que agora. O que eu sinto agora, e isso mais recente, é uma falta de união, é

> uma falta de colaboração (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Corroborando o posicionamento apresentado, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) defende que o engajamento da época era decorrente das boas condições de trabalho e perspectivas de crescimento e que, dadas as configurações do cenário anual, não perduraram. Segundo ele, "[...] não era um engajamento só do nosso departamento, a universidade estava engajada e bem estruturada, politicamente falando. Era uma coisa efetivamente interessante, bom de se trabalhar" (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Para o Entrevistado D (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017), a falta de engajamento que permeia o Departamento de Administração pode ser atribuída, entre outros fatores, ao grande número de professores temporários:

> Eu diria que tinha, em alguns projetos, um envolvimento maior por que tínhamos um grupo de professores concursados maior. Isso não quer dizer que os professores temporários hoje não têm envolvimento, pelo contrário, eles até se envolvem bastante. Mas naquele contexto, o grupo de professores tinha, eu diria, uma proximidade, um convívio mais intenso (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017).

Variáveis como salário, plano de carreira e incentivo à titulação, que variam conforme a situação política e condições estatais, eram alguns dos fatores que, de certa forma, motivavam o engajamento e o trabalho em equipe (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017). No que tange ao número de colaboradores, tem-se que, no final da década de 90, o departamento contava com 39 docentes, dos quais 67% eram efetivos e apenas 23% tinham o Tempo Integral e Dedicação Exclusiva - TIDE (PROPLAN, 1999), ou seja, apenas nove professores se dedicavam integralmente ao Departamento de Administração, estando vinculados a projetos de ensino, pesquisa e extensão (UEL, 2017). Nessa questão, o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017) alega que o baixo número de docentes com TIDE impactava inclusive no desempenho das turmas. "Quando começou a ter a mudança de mais professores com dedicação exclusiva, o professor dava aula tanto no diurno quanto no noturno. Aí você começava a ter uma condição de movimentação igual entre os cursos"

(ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017). Segundo ele, embora o grupo fosse mais participativo, a falta de dedicação exclusiva dificultava os encontros e impossibilitava determinadas discussões (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

> [...] períodos em que havia professores que só se dedicavam ao matutino e professores que só se dedicavam ao noturno e não se encontravam praticamente, só nas reuniões de departamento. Então isso também aconteceu em certos momentos do departamento. Teve professor que deu aula só no noturno. Outro que deu aula só no matutino (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

Para o entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017), a mudança do corpo docente trouxe consigo uma ruptura cultural.

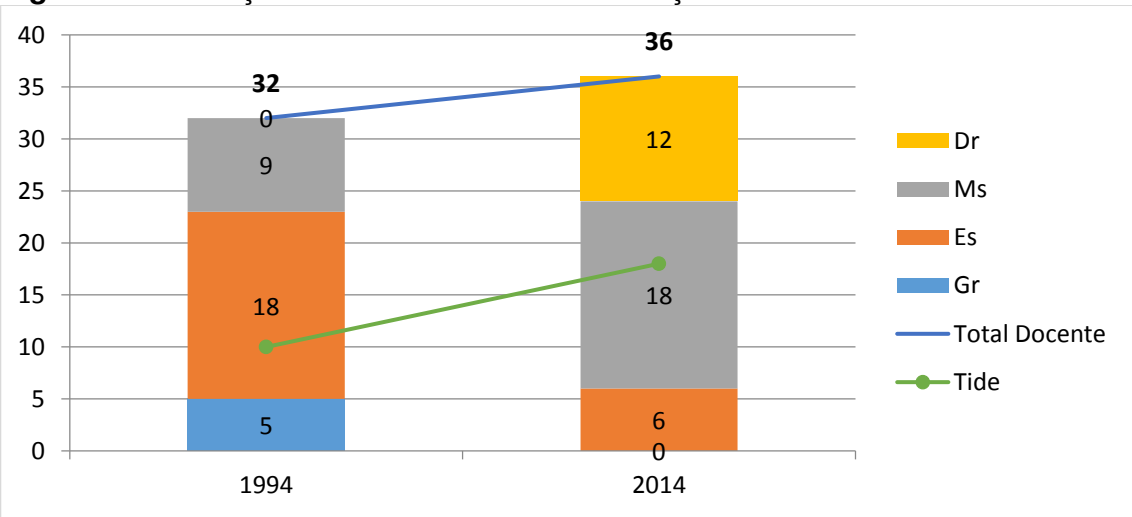
> [...] houve uma mudança no sentido da renovação do quadro. Nós tínhamos aquele pessoal mais antigo, que foi se aposentando, e lógico que veio uma nova cultura. Então as pessoas vão entrando, elas têm sua cultura, elas trazem isso pra dentro do nosso departamento. Uma outra questão foi que a gente criou o mestrado, então com a criação do mestrado, não houve expansão do nosso quadro de pessoal, muito pelo contrário, nós tínhamos 37 docentes e passamos a ter 33. Desses 33 nós temos 13 que são colaboradores. O nosso pessoal colaborador, o que é que acontece? Não é que eles não têm interesse, não é que eles não queiram colaborar, só que o colaborador, eles trabalham em outras instituições porque eles têm que complementar renda, então eles vêm pra cá, o salário é muito baixo, muito baixo mesmo, então ele não vai sobreviver com o que ele ganha aqui, então o que é que acontece? Ele vai trabalhar em outras instituições. As vezes ele trabalha em mais de 2 instituições pra poder ganhar um pouquinho melhor, e aí ele não tem condição de colaborar (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Diante do que foi colocado, o engajamento relatado pelos entrevistados pode ser atribuído à homogeneidade da equipe na época. O número de professores efetivos, a similaridade do regime de trabalho e as condições internas até então favoráveis acabaram criando uma lógica institucional e norteando as ações naquele momento. "Havia mais união, agora a gente não tem essa união que a gente já teve. Todo mundo ajudava, então a gente tinha as áreas de extensão, de pesquisa e de ensino" (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Com o passar do tempo a qualificação docente tornou-se um diferencial e foi moldando o perfil dos professores no departamento. Até 1994, por exemplo, não havia nenhum professor doutor no corpo docente, sendo os professores especialistas responsáveis por 56% das vagas (PROPLAN, 1995). Vinte

anos depois, em 2014, o departamento já somava 12 professores doutores e 18 mestres, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Evolução da Oferta Docente - Titulação



Fonte: Dados da Pesquisa.

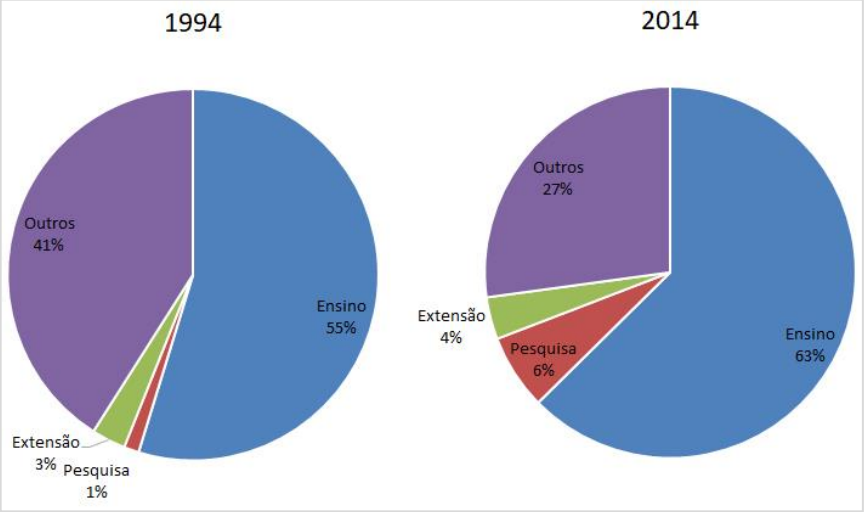
De maneira complementar, o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017) justifica que o grau de exigência à época era relativamente menor.

> Você também não tinha um rol de profissionais com titulação no mercado, nem volume suficiente para dar conta de atender todas as demandas dos cursos de Administração, que já eram bastante também. Você tinha poucos professores com o mestrado. Com o doutorado então, acho que um ou outro, talvez. E muitos desses colegas que tinham doutorado, com o tempo também eles iam procurando outras instituições onde pudessem dar sequência aos seus projetos de pesquisa, aos seus anseios acadêmicos, porque a gente não tinha uma infraestrutura, não tinha nem mestrado e nem cursos de especialização. Praticamente tudo girava em torno da graduação (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017).

Nesse sentido, o ensino, a pesquisa e a extensão também tinham um peso diferenciado. Com o passar do tempo notou-se um reordenamento de prioridades e maior atenção à determinadas atividades em detrimento de outras.

A figura 6 representa a distribuição da carga horária entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão e evidencia a disparidade entre elas.

Figura 6 – Distribuição da Carga Horária Docente



Fonte: Dados da pesquisa.

Comparativamente, observa-se que todas as atividades pedagógicas tiveram sua carga horária expandida em maior ou menor proporção. A categoria Outros, que detém significativo percentual em relação à totalidade de horas, refere-se às atividades administrativas e de gestão (PROPLAN, 1995; 2015).

Em 1994, sem demandas no *lato* ou no *stricto senso*, o foco do departamento estava voltado à graduação, portanto, às atividades relativas à extensão e ao ensino eram mais representativas. Tratando-se especificamente das atividades de extensão, observa-se que a expansão de sua carga horária não foi tão significativa ao longo dos anos, evoluindo apenas 1% entre 1994 e 2014 (PROPLAN, 1995; 2015). Diante do exposto, o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017) afirma que:

> O nosso departamento não tem uma tradição de extensão, houve uma época, lá atrás, com os nossos outros professores, que agora já se aposentaram, nós tínhamos a área de extensão bastante intensa. Nós tínhamos vários projetos, a gente fazia vários trabalhos na comunidade, mas agora nós temos hoje, no caso do nosso departamento, só o projeto da Business, que as atividades são voltadas para a comunidade e nós temos o Bom Negócio, que também é um projeto para micro e pequenos empresários. Do que eu me lembro, só isso que a gente tem de extensão (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Em termos quantitativos nota-se que, em 2014, das 1340 horas anuais relativas às atividades do departamento, apenas 50 foram dedicadas aos projetos de extensão (PROPLAN, 2015). Para o Entrevistado C (ENTREVISTA 3,

ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017), com o passar do tempo, o Departamento de Administração, enquanto instituição, foi se distanciando da sociedade.

> Eu acho que a interação do departamento poderia ser maior, poderia ser mais ampliada e um relacionamento maior em termos de buscar mais as entidades e as empresas pra fazer uma presença maior junto ao curso como já foi no passado. No passado você chamava empresários, representantes de empresas, gerentes pra vir ministrar blocos de palestras dentro de uma aula x, trazia uma pessoa, fazia visitas técnicas com mais frequência. Eu acho que isso tem que retornar (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

Assentindo ao posicionamento exposto, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) reconhece a importância dos projetos de extensão e afirma que a relevância de tais atividades não é legitimada pelos membros do departamento.

> Eu acho que o dia em que a gente acordar para o grande valor que tem um curso de extensão, que tem os programas de extensão, eles aliados aos objetivos da pesquisa, de se desenvolver um projeto de pesquisa, questionando determinada coisa, “como é que eu levo isso pra comunidade, esse resultado? ”, trazer o cara pra cá pra ver isso aqui. Essa relação com comunidade de uma forma mais profissional.... Eu estava procurando isso também. Eu não vejo ninguém mais aprovando projeto de extensão (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Atualmente os dois únicos projetos de extensão ativos, conforme já mencionado pelo Entrevistado A, são a Empresa Júnior e o Programa Bom Negócio Paraná. A Business Consultoria, fundada em 1990, foi a primeira Empresa Júnior do sul do Brasil. Desde então "[...] vem auxiliando os micro e pequenos empreendedores de Londrina e região a potencializar suas empresas, e realizar sonhos através de serviços de consultoria na área de gestão empresarial." (BUSINESS, 2016, p. 1). O Programa Bom Negócio Paraná - PBNP é conduzido pela Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do estado e tem como objetivo "[...] desenvolver a economia dos municípios onde atua, por meio da articulação de ações com setores estratégicos da sociedade para geração de empregos, aumento da renda e qualidade de vida da população local" (SETI, 2017, p. 1). A UEL, assim como outras universidades estaduais paranaenses, é um polo do PBNP e oferta, de maneira periódica, um programa de capacitação para micro e pequenos empreendedores.

Uma vez que determinados projetos e atividades de extensão foram descontinuados, seja pela mudança do perfil docente ou pelas demandas da sociedade, o perfil do curso como um todo foi reestruturado. “Mudou o perfil e a gente percebe isso quando a gente conversa com os alunos. Os alunos colocam hoje que o curso é mais voltado pra pesquisa, é mais voltado para o campo interno” (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

Tal transição, de acordo com os entrevistados, ocorreu de maneira natural. A maior titulação dos docentes e a possibilidade de um programa *stricto sensu* no departamento acabaram motivando a intensificação das atividades de pesquisa e seu reconhecimento perante os envolvidos.

> [...] quando começou a haver um pouco da expansão da pesquisa, começou a ter os primeiros professores com titulação, aí começou a trabalhar a questão primeiramente do mestrado, do mestrado junto com Maringá, com a UEM [Universidade Estadual de Maringá]. A partir dali começou a ter uma expansão também do espaço pra poder fazer pesquisa, que hoje é distribuída e há uma concentração (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

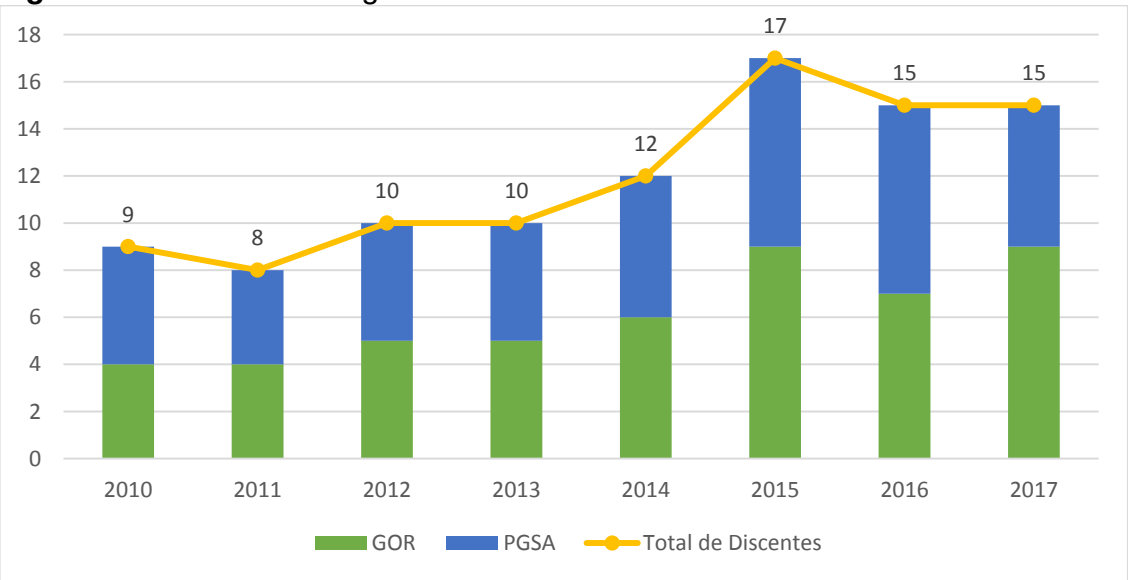
Nesse contexto, é consenso entre os entrevistados que a maior atenção à pesquisa se deu em decorrência do mestrado.

> Nós sempre tivemos elementos da mais alta qualidade, professores que efetivamente olhavam sempre para um horizonte de buscar novas ideias a partir de pesquisas básicas, pesquisas científicas mesmo. O departamento sempre teve. Poucos departamentos aqui do nosso centro desenvolveram tantos projetos de pesquisa como o nosso ao longo desses anos todos, mais ainda agora com o mestrado (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

O Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina foi implantado em 2000, em parceria com a Universidade Estadual de Maringá e vigorou por nove anos, oferecendo disciplinas intercaladas em ambas instituições. Em 2009, aprovado pelo Conselho Técnico Científico da CAPES/MEC, o Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Londrina foi criado, valendo-se de "[...] estrutura curricular, orientações epistemológicas e metodológicas de diversos campos de conhecimento que permitam discussões, investigações e pesquisas sobre organizações, gestão e sustentabilidade" (PPGA UEL, 2017, p. 1). Ao longo de oito anos, o PPGA UEL ostenta uma marca de 96 ingressos,

segmentados entre duas linhas de pesquisa, Política e Gestão Socioambiental (PGSA) e Gestão de Organizações (GOR), conforme apresenta a figura 7.

Figura 7 – Histórico de Ingressos – PPGA UEL



Fonte: Dados da pesquisa.

Embora tenha assumido maior proporção e seja estimulada pelas discussões e grupos facilitados pelo *stricto sensu*, tais atividades ainda se desenvolvem sob limitações e falta de recursos.

> A pesquisa, ela avançou. Porque na medida que os professores foram se titulando, necessariamente eles precisam ter projeto de pesquisa, porque se não tem projeto de pesquisa, nossa produtividade é baixa, a gente não sustenta um mestrado se não tiver isso. Mas eu vejo também que a pesquisa, ela avançou bastante, mas muito mais por força e garra desse pessoal do que condições. As condições são bastante precárias, mas mesmo assim a gente ainda consegue manter esses projetos (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Ratificando o posicionamento firmado, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) sinaliza a carga horária como principal dificuldade.

> Falta, eu acho, mais sensibilidade talvez, por que uma questão crítica é essa questão da carga horária. Pesquisador, ele precisa ter liberdade pra trabalhar. Você não faz pesquisa “ah, vou fazer uma pesquisa das 2 às 4...” O cara faz pesquisa o dia inteiro. Ele vive o processo educacional e de pesquisa pra desenvolver ou provar alguma coisa ou trazer uma coisa nova em *full time*. Esses elementos precisam ser valorizados (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Em atenção à questão levantada, tem-se que a carga horária de pesquisa, responsável por 6% do número total de horas do departamento em 2014 (PROPLAN, 2015), é de veras insuficiente para manter a boa qualidade das produções (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017). Segundo o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017), a concentração de carga horária em atividades de ensino acaba por desestimular a produção científica e demais atividades relativas à pesquisa, que é o foco do professor titulado.

> Muitos, às vezes, buscam um programa [doutorado] apenas por progressão na carreira, então assim, considerando as pessoas que não buscaram isso por progressão na carreira, mas por ter uma carreira acadêmica consistente, há uma tendência natural dessas pessoas quererem focar a maior parte do seu tempo nos programas *stricto sensu* em detrimento da graduação. Eu não estou fazendo uma crítica, eu estou fazendo uma constatação. Eu acho que isso é natural, por que a medida em que você se embrenha em um projeto de pesquisa, em uma linha, em um foco, aquilo passa a ser parte do que você é como profissional. Você passa a ser reconhecido por aquilo (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017).

Do ponto de vista da valorização, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) afirma que o departamento encontra-se dividido e que assuntos relativos à pesquisa geram determinado desconforto.

> Eu enxergo que hoje nós estamos muito bem, bem melhor do que estávamos, bem melhor. A pesquisa hoje está bem mais estruturada que no passado. E sofre ataques. São ataques que geram outras discussões, sempre acadêmicas, mas é importante. Olha, eu já estudei fora, fiz pós-graduação no exterior, conheço universidades do Brasil inteiro como avaliador, vejo e conversei com pesquisadores da mais alta qualidade dentro desse país, mas eu nunca vi nenhuma briga desse jeito. Os caras [pesquisadores] são valorizados (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Embora a validade da pesquisa seja defendida por todos os entrevistados, os interesses particulares, conforme o Entrevistado D (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017) acabam se sobressaindo frente aos interesses do departamento.

> Na parte de pesquisa hoje, com o programa de mestrado, nós temos mais pesquisa, mas são pesquisas muitas vezes ligadas a determinados

> professores com interesses específicos. Poderia rever esse aspecto também. Pesquisa direcionadas para o interesse do departamento (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017).

A crítica levantada recai, principalmente, na área de concentração do mestrado, a sustentabilidade. Segundo o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017), hoje o departamento se divide em dois grupos principais, "[...] é o grupo do mestrado e o grupo da graduação" (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017). Nesse sentido, observa-se duas lógicas concorrentes, pautadas por interesses particulares e prioridades distintas.

Ao longo dos anos, com a proposta de um novo Plano Político Pedagógico - PPP, e consequente renomeação – de Administração de Empresas para Administração -, a estrutura do curso foi sendo remodelada, abandonando o viés exclusivo de negócios. Nesse contexto, o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017) afirmou que "[...] à época, quando eu comecei, o foco era administração de empresas. Não se falava nem em administração, muito menos em administração pública. A ideia era negócios, *business*, mercado".

Em 2009, com a proposta de reformulação do PPP, a grande estrutura modular da formação foi dividida em quatro módulos: Módulo de Análise da Dinâmica Ambiental - MADA, Módulo de Criação e Reciclagem de Negócios - MCRN, Módulo de Gerenciamento do Processo das Organizações - MGPO e Módulo de Consolidação da Formação Profissional - MCFP (UEL, 2009). Diante disso, abandonou-se o aspecto puramente mercadológico da administração, dando espaço a abordagens alternativas de cunho social, ambiental, cultural e político.

Mais abrangente, essa nova roupagem privilegiou, em certos aspectos, os professores pesquisadores, abrindo um leque de possibilidades e perspectivas para novos estudos e projetos. Por outro lado, acabou distanciando os professores de orientação mercadológica, ligados essencialmente às áreas base da Administração – gestão, finanças, pessoas e marketing.

> Se eu traçar um paralelo, sem fazer um contínuo entre dois momentos, aqueles anos 80, meados de 90 e hoje, em termos do curso... como eu gosto de ler, gosto de estudar, eu fui me adaptando ao curso, mas com o tempo eu sinto, não é desconforto a palavra, eu sinto que eu estou distanciada do que eu gostaria de fazer em gestão e do que eu tenho que fazer. Eu sinto muita falta disso [mercado] hoje no curso, do quanto nós nos afastamos dessa coisa e por outro lado, o curso cresceu em termos fortes,

> acadêmico, conceitual, que faltava lá atrás (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017).

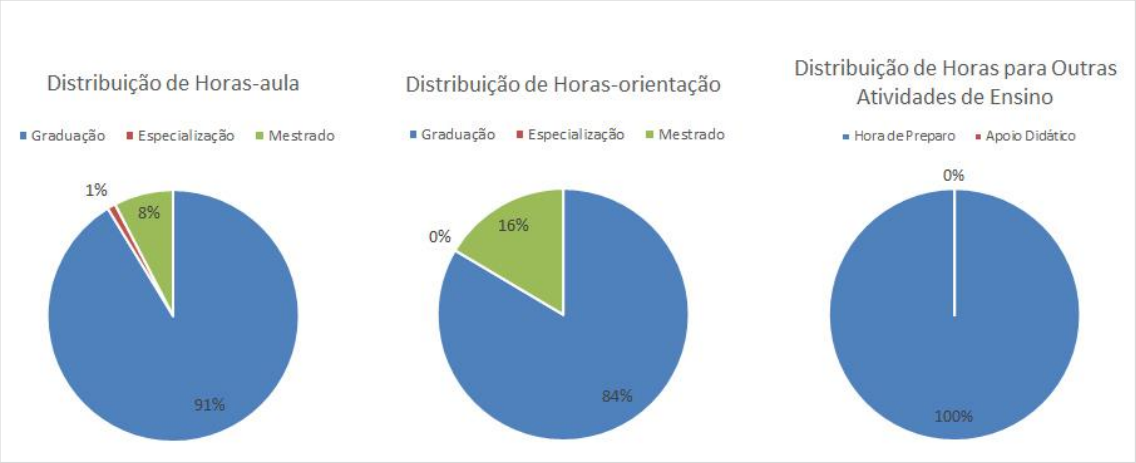
A reformulação do PPP não é uma crítica. O que se coloca é que, embora bem estruturado, a execução do currículo não corresponde ao seu conceito. “Eu acho um bom projeto pedagógico. O problema é a execução. Esse pode ser o complicador do melhor projeto do mundo. Às vezes você não consegue a execução (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017). Corroborando a opinião exposta, o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017) se coloca da seguinte maneira:

> Nós temos um currículo muito interessante. Quando eu olho o currículo das outras universidades, minha avaliação, eu acho que o nosso é melhor, é muito mais interessante. Mas ele não... a forma da prática desse currículo, ele não corresponde a proposição. Por que nós precisaríamos de mais integração, a gente precisaria trabalhar com temas transversais que a gente não trabalha, então o currículo, ele propõe isso, mas a gente não trabalha, na prática isso não acontece. Eu acho que há a necessidade de pequenos ajustes. Não é uma reformulação no currículo, mas acho que pequenos ajustes. Pequenos ajustes fariam do nosso currículo algo inovador (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Diretamente ligado ao PPP, o ensino abarca mais de 60% da totalidade de horas do departamento (PROPLAN, 2015) e, embora abranja a educação superior em seus três níveis, tem a graduação como sua força motriz. Para o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017), o problema do ensino não é carga horária, necessariamente. “O ensino eu acho que a gente tem uma dosagem boa, uma força por parte do quadro docente pra gente fazer um trabalho bom, mas ainda não está no nível desejado” (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

As horas dedicadas ao ensino são divididas em hora-aula, hora-orientação e outras atividades de ensino, que, por sua vez, se subdividem em hora de preparo e apoio didático. Responsáveis por 63% da carga horária do departamento em 2014 (PROPLAN, 2015), as atividades de ensino concentram os maiores esforços pedagógicos, sobretudo no que se refere à graduação. A seguir, a figura 8 apresenta o percentual de participação de cada uma das atividades mencionadas.

Figura 8 – Distribuição das Horas Dedicadas ao Ensino - 2014

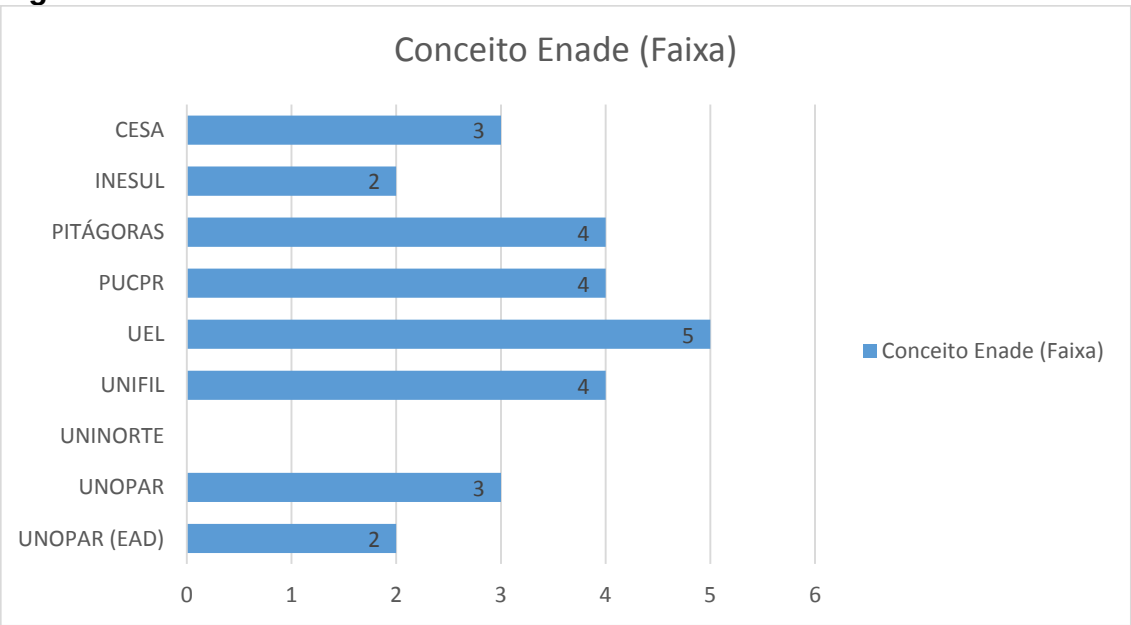


Fonte: Dados da pesquisa.

Das 300,8 horas-aula, 274,6 referem-se à graduação. Do mesmo modo, das 255 horas-orientação contabilizadas, 213 foram dedicadas à graduação. Ou seja, ao longo de 2014, somente o curso de graduação absorveu 555,8 horas do departamento, sem contabilizar as horas de preparação e apoio didático (PROPLAN, 2015). Essa dedicação, segundo o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017) surte resultado. Segundo ele (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017), “[...] hoje a principal atividade do departamento é o ensino. Pelo respaldo que a gente tem e pelas considerações das notas que acabam tendo respaldo no próprio ensino”. As notas a que Entrevistado C se refere são as avaliações realizadas pelo MEC.

De acordo com os resultados divulgados pelo Inep, em 2015, última apuração do Conceito Enade, a graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina foi a única do município a ser avaliada com nota máxima (INEP, 2016). Abaixo, segue o desempenho comparativo dos cursos avaliados.

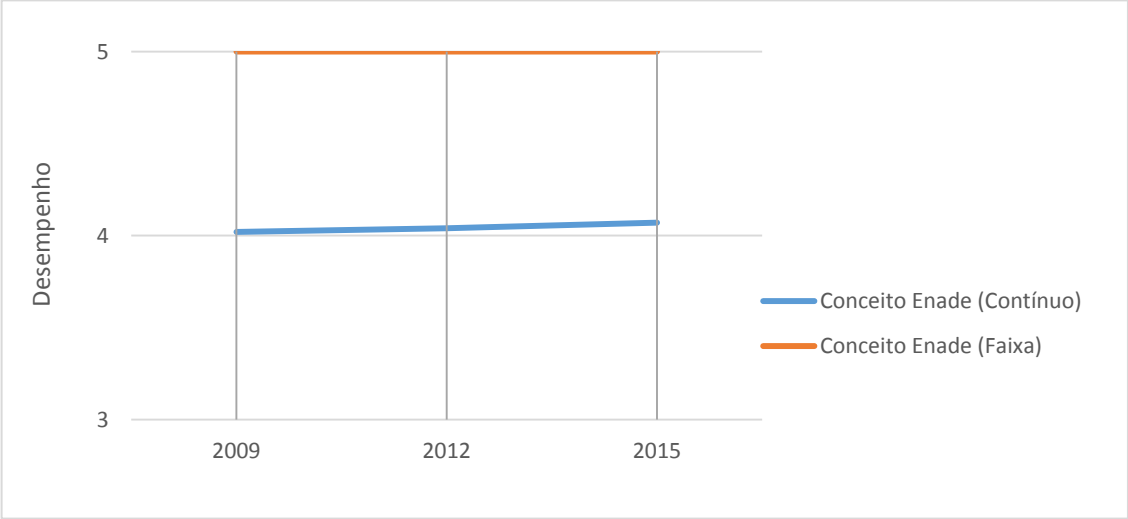
Figura 9 – Conceito Enade 2015 - Londrina



Fonte: Dados da pesquisa.

Pontuando a formação geral e os componentes específicos, o Conceito Enade trabalha por meio de pontuação contínua e faixa (INEP, 2017). Em 2015, especificamente, a nota contínua da graduação em Administração da UEL foi 4,04, enquadrada, portanto, na faixa 5 (INEP, 2016). Analisando as três últimas avaliações - 2009, 2012 e 2015 -, observa-se que o curso vem mantendo uma constante, sem grandes avanços no que diz respeito à pontuação obtida. A figura 10 demonstra os resultados alcançados ao longo do período observado.

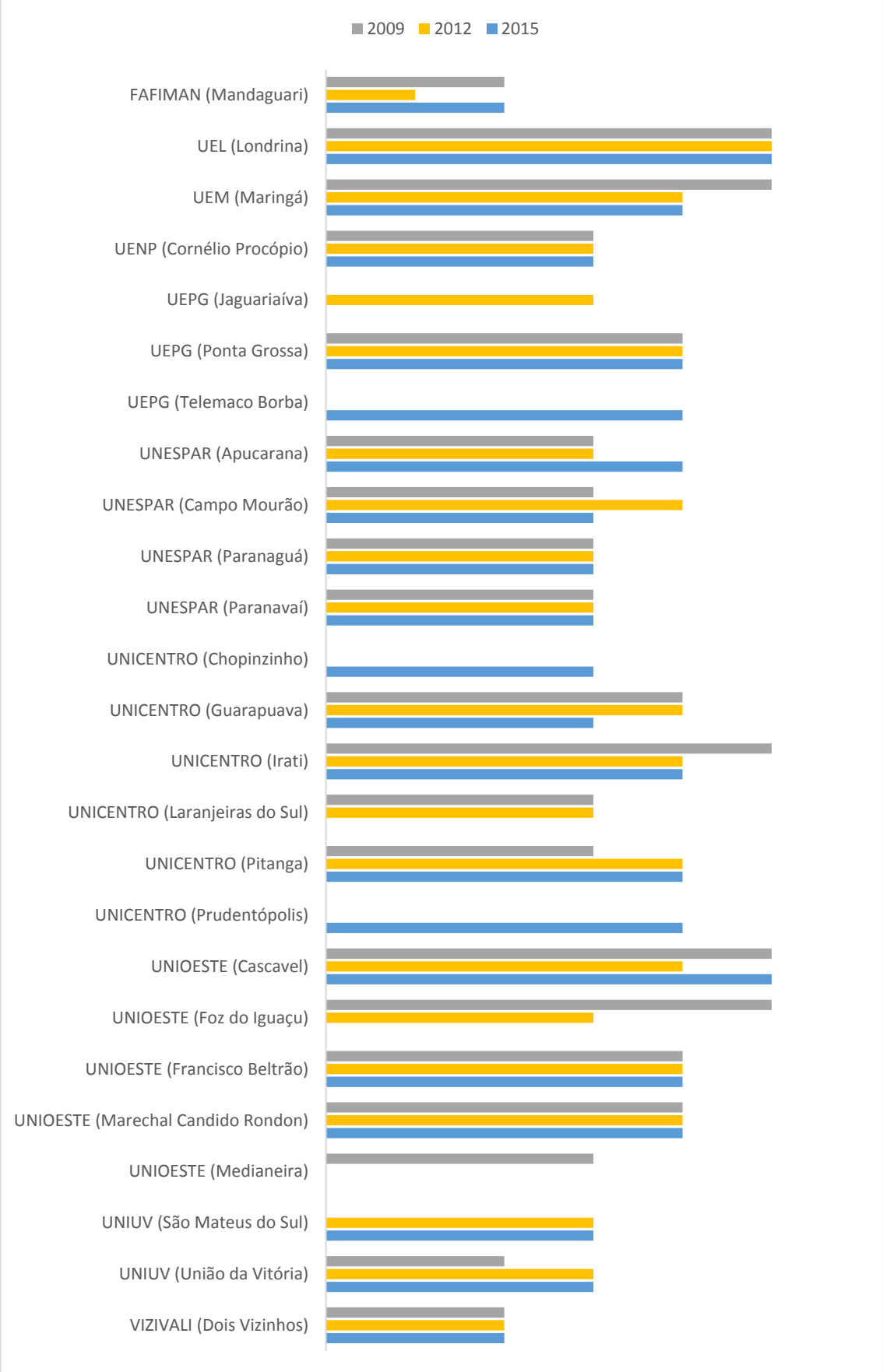
Figura 10 – Conceito Enade - UEL



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a similaridade do contexto, buscou-se comparar o desempenho dos cursos ofertados pelas universidades estaduais do Paraná, avaliados pelo Inep ao longo das últimas três publicações do Conceito Enade (2015, 2012 e 2009).

Figura 11 – Conceito Enade – Universidades Estaduais do Paraná



Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 25 cursos listados, apenas 16 possuem as três avaliações. Isso ocorre em decorrência da data de abertura do curso, número de alunos concluintes ou pendências relativas ao PPP (INEP, 2016). Isso posto, nota-se que, entre os cursos que detêm o período completo de avaliações, somente a UEL manteve a nota máxima.

Ainda assim, segundo o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017), o curso não está plenamente desenvolvido e carece de melhorias.

> Eu acho que a nossa graduação, por melhor que ela esteja, eu acho que ainda não é um nível que, não diria que satisfaça, mas que corresponde a responsabilidade dessa universidade, o nome que ela tem, então acho que ainda não corresponde. O curso é bom? É bom, mas podia ser melhor (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Partilhando da mesma opinião, o Entrevistado D (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017) discorre que, carente de inovações tecnológicas, o curso tornou-se um tanto quanto obsoleto.

> Eu diria que em termos de ensino há necessidade de ajustes, de tempos em tempos, acho que hoje com o alcance da tecnologia de comunicação precisamos ajustar e rever alguns pontos, porque antes não tinha internet e etc. e hoje precisa (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017).

Para o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), embora se reconheça a importância das avaliações realizadas pelo MEC, a percepção dos docentes e demais membros do departamento não pode ser desconsiderada.

> Qualidade é medida não só por esses concursos aí, Enade, Enem etc., mas também pela própria percepção do departamento. [...] Às vezes você entra em sala de aula e não tem sinal de internet e hoje em dia você precisa. Você fala um A aqui e o aluno digita ali e fala “professor, tem uma posição diferente aqui”, enfim, isso aqui é importante. Aí você não tem esse acesso, você não tem um bom projetor, você não tem uma sala adequada, você não tem um silêncio adequado, ou seja, tem um monte de coisa que impacta na qualidade do ensino (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Reafirmando a limitação do departamento e sua carência no que diz respeito aos meios tecnológicos, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5,

ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) afirma que a causa principal de tais dificuldades consiste na falta de recursos:

> Ensino público gratuito e de qualidade. Esse tripé, pra se alcançar esse tripé você precisa ter uma coisa que é recurso. Precisa muito recurso pra ter boa qualidade. Não adianta, os professores que aqui labutam por projeto, por pesquisa, é que vão dar a qualidade necessária para o ensino. Não adianta você ter um belo de um currículo e daí? Quem é que ministra as aulas que ali são propostas? Então nós temos que olhar. Eu vejo a qualidade do nosso curso extremamente em dificuldade (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Nota-se, diante do exposto, que demandas primárias ainda carecem de atenção. Seja na execução do PPP, aquisição de meios tecnológicos ou simplesmente na distribuição da carga horária, todos os entrevistados posicionaram-se a favor de adequações e/ou melhorias. Constata-se, a partir disso, que as avaliações do Conceito Enade, que indicam o curso de Administração da UEL como o melhor entre as IES estaduais paranaenses, não se faz autossuficiente e, assim sendo, não compreende determinadas particularidades, cabendo ao próprio departamento uma autoanálise.

4.2 Campo Organizacional

Entendido como o ambiente em que a organização encontra-se inserida (SCOTT, 2001), o campo organizacional constitui-se não somente de entidades e representações, mas também de elementos subjetivos, como relações, interações e entendimentos, convergentes ou não.

Serão apresentados, a partir de então, os posicionamentos alusivos à relação estabelecida entre o Departamento de Administração e os diferentes agentes constituintes de seu campo organizacional, tais como a Universidade Estadual de Londrina, a sociedade/mercado e o Estado.

4.2.1 Departamento de Administração vs. UEL

Além da reitoria, que tem o papel de "[...] supervisionar, promover, fiscalizar e coordenar a realização e o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, proporcionando aos órgãos coletivos e de execução os elementos

necessários ao desempenho de suas funções" (UEL, 2017), a universidade trabalha, de maneira setorial, através de seis Pró-Reitorias, a saber: Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN, Pró-Reitoria de Administração e Finanças - PROAF, Pró-Reitoria de Recursos Humanos - PRORH, Pró-Reitoria de Extensão - PROEX, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPPG e Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD.

No que tange à relação com a UEL enquanto instituição, o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017) acredita em sua representatividade e cita a inserção de professores do departamento em áreas administrativas e estratégicas da universidade.

> O departamento tem uma boa representatividade, uma boa inserção perante a administração central da universidade. É um departamento reconhecido, um departamento bem titulado hoje. Tem um mestrado considerado bom, tem dinâmica, tem produção pra poder se manter, propriamente dito, é requisitado em várias situações. Os professores do departamento continuam sendo requisitados para ocupar posições e cargos dentro da universidade em várias situações, são chamados quando tem projetos de fora (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

Posicionando-se de maneira contrária, o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017) afirma que se trata de uma relação precária e aponta a falta de interação entre tais instâncias.

> A administração central, a administração superior, ela não interage com as áreas, então não há essa interação. Como que essa interação acontece? Ela acontece do ponto de vista protocolar, cartorial, que são os procedimentos, de processos que vem, processos que vão, mas não há uma integração no sentido de discussão, de melhores caminhos, de políticas, diretrizes, a gente não tem isso, então a gente acaba pensando as coisas aqui e de certa forma, você vai meio que empurrando (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

O Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017) reafirma os processos burocráticos como principais dificultadores e cita a questão da autonomia como uma possível solução ao problema manifesto.

> A UEL tem um rito bem estruturado, só que muito pesado, muito grande, muito burocrático. Eu acho que quase toda a nossa relação institucional, não só do Departamento de Administração, mas como um todo, está pautada por esses ritos institucionais formais, legais, que têm que ser cumpridos. Eu seria a favor de mais autonomia (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017).

A autonomia, nesse contexto, garantiria maior "[...] agilidade, transparência e eficiência, porque a UEL é um emaranhado de resoluções, então do ponto de vista institucional, é complicado porque tudo é um ofício e isso dificulta o andamento" (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017):

> Você não tem uma descentralização, uma escola de negócios, uma autonomia, o CESA com uma autonomia maior. Acho que a relação é muito dificultada não só do nosso departamento, acho que como um todo ou muitos outros, por conta disso. A outra situação é que nós estamos em um centro onde a gente tem uma cobrança de carga de ensino muito grande. Nós temos muitos alunos de graduação proporcionalmente a outros cursos, a outros centros e outros departamentos. Então nós ficamos muito pressionados para atender uma demanda de ensino, sufocados por essas cobranças (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017).

Afirmando que “[...] nenhum departamento da universidade tem autonomia nenhuma” (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) afirma que o departamento não é chamado para o processo de tomada de decisões e faz uma crítica quanto à participação de determinados professores na administração da universidade.

> O departamento é chamado sabe como? Pra professores assumirem cargos. “Ah, mas eles são chamados para assumir cargos por que eles são da administração?” Não. Por que eles são engajados na campanha de fulano de tal. Não há uma chamada para um trabalho sério (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Além disso, para o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), a descontinuidade da gestão interfere diretamente na relação da instituição com o departamento. “Cada reitor que entra traz o quê? Traz aquele negócio de campanha dele, da eleição. Aquilo não é um plano estratégico, aquilo não é nada. Aquilo são só proposituras, mas não dá tempo” (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017). Nesse sentido, segundo o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017):

> Quando se fala num plano estratégico, pelo que eu me lembre, uma única vez que houve uma preocupação de ouvir as áreas e pensar assim, “olha, quais são as expectativas de vocês? O que que vocês esperam? O que que vocês acham que precisa ser feito?”. Mas hoje não existe porque o planejamento é feito lá em cima e é feito assim “eu acho que precisa disso”, mas na realidade não foi ouvido (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

De maneira mais amena, o Entrevistado D (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017) aborda a restrição do cenário político e acredita até certo ponto na autonomia do departamento, pontuando que "[...] exatamente por ser um contexto de universidade pública é bastante engessado, então dentro do possível, eu acho que o departamento tem se impulsionado e tem desempenhado o seu papel" (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017).

Frente a essa conjuntura, o Entrevistado C justifica que “[...] talvez quem esteja só envolvido dentro do departamento talvez não perceba tanto, mas a chefia, por exemplo, percebe essa relação, percebe esse envolvimento” (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017). Especificamente sobre a autonomia, o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017) coloca que “[...] todos os departamentos têm autonomia para desenvolver ou fazer os seus trabalhos”. Citando um caso pontual, a redução de turmas aprovada em 2016, o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017) afirma que:

> [...] se fosse pensar institucionalmente ou na administração, não havia redução da turma. Foi respeitada a autonomia do departamento. Ele conseguiu provar a autonomia, conseguiu provar a necessidade e a universidade, dentro dos seus conselhos, respeitou, votou a favor e aprovou, inclusive a redução. Isso prova que o departamento quando está justificado, consegue apresentar lógica, justificativa, motivação pra fazer aquilo, consegue desenvolver. Então eu consigo enxergar que o departamento tem essa visão (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

Observa-se que a percepção dos entrevistados está intimamente ligada às suas próprias trajetórias, de modo que não haja um consenso quanto a esta questão. Para aqueles que se encontram ligados direta ou indiretamente à administração da universidade e seus órgãos setoriais, a proximidade com o departamento e o exercício de sua autonomia são tidas como existentes e efetivas. Por outro lado, para aqueles que não desempenham cargo administrativo no

momento e concentram sua carga horária nas atividades de ensino, pesquisa e extensão do departamento, a visão é discordante. Para estes, o relacionamento entre ambos é insuficiente e protocolar, enquanto a autonomia é irreal e beira a utopia. Percebe-se, nesse momento, que, ao fundamentar posicionamentos contrários, tais experiências pessoais são ímpeto para formação de identidades e resultam em diferentes lógicas institucionais.

4.2.2 Departamento de Administração vs. Sociedade/Mercado

Ao serem questionados sobre a relação estabelecida – ou não – entre o Departamento de Administração e a sociedade, os entrevistados acabaram tratando a sociedade e o mercado como sinônimos, associando as demandas da comunidade às demandas das empresas privadas. Para Huerta de Soto (2004), trata-se uma associação bastante comum. Em sentindo amplo, "[...] se for considerado como um processo de tipo espontâneo, de interações humanas muito complexas, moldado em preços monetários e movidas pela função empresarial" (HUERTA DE SOTO, 2004, p. 84), o mercado é a própria sociedade. Nesse contexto, consideraram-se os múltiplos interesses relacionados, aglutinando aspectos sociais e mercadológicos.

No tocante à sociedade, é consenso entre os entrevistados a percepção de distanciamento. "Ele [departamento] não está sendo proativo, propriamente dito. Ele não se oferece para o mercado" (ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

Uma perda significativa no que tange à aproximação com a sociedade, segundo os participantes, corresponde à minimização dos projetos de extensão, já explanados. O que se percebe, no entanto, é que, embora os problemas sejam pontuais, tal distanciamento não se limita às estruturas do Departamento de Administração. No entendimento do Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017), é impossível dissociar o departamento da universidade:

> Não dá para falar o departamento fazendo se fizesse um recorte e tirasse ele de dentro da universidade. Eu acho que a universidade, e não falo só a UEL, mas pegando as públicas e me referindo particularmente à UEL, ela se distanciou da comunidade em vários aspectos. Tem alguns setores dentro da UEL, alguns cursos, departamentos, que obviamente tem um envolvimento maior até pela própria natureza da formação. Você pega os cursos de enfermagem, medicina... não tem como você dissociar. Eles estão no HU, clínica odontológica que prestam serviço, psicologia... eles são próximos de lá. Mas do ponto de vista de tentar atender os anseios da sociedade, eu acho que a leitura dentro da UEL ficou meio... começamos a usar uma lente meio difusa, meio opaca para ver esses anseios. Poucas vezes, alguém me perguntou assim, “O que efetivamente a sociedade espera? Que retorno?” (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017).

Corroborando o posicionamento destacado, o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017) afirma que houve tentativas frustradas de aproximação, pois a universidade manteve-se alheia às demandas da sociedade.

> Já houve muita crítica. A universidade não se interessa pela comunidade. Mesmo diante de algumas tentativas de estabelecer parceria, a universidade se manteve distante, diferente de outras que procuravam. “Escuta, e daí? Posso participar? Quero fazer isso, quero fazer aquilo”. Então a própria sociedade passou a ter as relações com outras instituições e menos com nós (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Especificamente sobre o Departamento de Administração, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) afirma que, enquanto este se exime de qualquer aproximação com a sociedade, outras IES, particulares em sua grande maioria, têm aproveitado o espaço e desenvolvido políticas efetivas de interação. Buscando ilustrar o posicionamento firmado, são citadas algumas instituições e suas respectivas formas de aproximação.

> [...] eu vejo outras instituições muito mais engajadas. Dão palestras, dão entrevistas, são chamadas pra falar. A PUC é uma, investe. A Unifil, a estratégia de marketing que o reitor da Unifil faz, é só você ver o crescimento que a Unifil teve. “Ah, mas a Unifil não interessa”. A Unifil tá lá no mercado, tem relação com o mercado. Ela faz programa de extensão, ela vai lá no Zerão, leva o pessoal da educação física, leva o pessoal do não sei do que, de fisioterapia, ela vai em tal lugar, ela vai. Ou seja, isso é engajamento com a sociedade, trabalhar com a comunidade (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Aproximando à realidade do departamento, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) legitima a importância do curso e defende sua aplicabilidade em diferentes cenários.

> Não é por que nós temos um curso de administração. Administração é uma coisa muito ampla, você pode atuar em vários segmentos. Administração familiar, por exemplo. Mostrar para as pessoas como que cuida de uma planilha eletrônica, como que se administra. Tem tanta coisa bem pequeninha que faz um efeito tão grande. Não vejo. Zero (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

O Entrevistado D (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017) sugere que o foco não deve ser apenas social. Para ele (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017), através da pesquisa e dos projetos de extensão, o departamento poderia se colocar mais próximo das demandas do mercado. De comum acordo entre os entrevistados, tem-se que o distanciamento que permeia tais instituições acaba influenciando no perfil do profissional recém-formado e a grande possibilidade de que este não atenda as demandas do mercado.

> Poderia ter pesquisas voltadas nesse sentido para levantar o que a sociedade demanda em termos de egressos do curso de administração. Se não, pode acontecer o quê? Formar egressos que não se encaixem às necessidades do mercado, fica distante. Nesse aspecto eu acho que precisamos nos aproximar mais, tanto através dos projetos de extensão, como melhorar a percepção da demanda do mercado em relação aos nossos egressos (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017).

Compactuando com o posicionamento apresentado, o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017) afirma que o departamento não entende as demandas das empresas e tem formado aleatoriamente, sem qualquer consulta ao mercado. “Aqui nós estamos dando Administração de uma forma geral, formação genérica, com tópicos rápidos de recursos humanos, tópico rápido de finanças e o resto está no mercado, ele que se vire. Ou não é?” (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

> Nada se faz sem fazer pesquisa. Não adianta falar “ah, o modelo agora é esse”. De onde você tirou essa ideia? Qual foi o empresário que te disse isso? Qual foi a pesquisa que você fez? Pergunta se o departamento até hoje usou um método, alguma técnica de pesquisa pra ir lá fora, a não ser lá

> no passado, pra gente saber que demanda o mercado está exigindo hoje, que profissional eles estão precisando, que formação (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

Mantida a partir de recursos públicos provenientes da arrecadação de tributos da própria sociedade (pessoas físicas e jurídicas), a universidade como um todo tem se mantido distante de suas demandas e isso vem implicando, inclusive, o enquadramento funcional dos egressos, conforme mencionado pelos entrevistados. Nesse sentido, a participação da sociedade foi sendo minimizada, tornando-se alheia às atividades institucionais.

Exemplificando o contexto relatado, o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017) observa que "[...] há uma visão dentro da universidade como um todo de que não se tem que prestar contas ou se prestar contas entre aspas ao que eles chamam de mercado - usa-se esse termo para se englobar a sociedade".

> Em meio a muitos debates internos eu ouvia coisas assim "nós não devemos prestar contas ao mercado". Colocando o mercado como se fosse uma instituição capitalista sugadora vil a quem nós não devemos prestar contas. E eu olho da ótica seguinte: quem paga isso aqui? Quem paga é o povo. Então essas pessoas, a gente tem que ouvir quais são os anseios. E eu raramente vi algum movimento de buscar ouvir a sociedade, tanto que você observa hoje e a universidade tem uma crise e a mobilização da sociedade é pequena (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017).

A crise à qual o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017) se refere consiste no corte de orçamentos que vem sendo realizado pelo governo do estado (APUFPR, 2017). A situação mencionada agravou-se em decorrência da possível perda de autonomia universitária e, conforme representantes da universidade, pode implicar o encerramento de suas atividades (Agência UEL de Notícias, 2017). Mesmo se tratando da melhor universidade estadual do Paraná (QS UNIVERSITY RANKINGS, 2016), a mobilização da sociedade é pouco significativa e, conforme o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017), pode ser justificada pela falta de proximidade entre tais instâncias.

Consenso entre os entrevistados, o distanciamento entre o departamento de Administração e a sociedade é marcado pela perda de força das atividades de extensão e maior envolvimento das IES particulares. Aqui observa-se

a similaridade de posicionamentos e complementariedade de ideias que legitimam, por sua vez, a existência de uma lógica institucional.

4.2.3 Departamento de Administração vs. Estado

Tratando-se especificamente da relação entre o Departamento de Administração e o Estado, a percepção permanece a mesma. Questionado sobre a sua visão em relação a um possível relacionamento, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) afirma que este não existe. "Eu não vejo, eu não vejo absolutamente nenhum envolvimento com o setor público" (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Ponderando o assunto, o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017) coloca que trata-se de um relacionamento incipiente.

> Eu acho que nós teríamos, por exemplo, entra uma nova gestão municipal, eu acho que a gente teria que chamá-los pra dentro da universidade pra discutir “olha, quais são as políticas que o município está pensando? De que forma a universidade pode se integrar pra trabalhar junto, pra ajudar?” E isso não acontece (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Para o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017), falta proatividade do departamento. Citando um caso pontual, ele (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017) comenta que, ao ser procurado pelo governo do estado para ser um polo do PBNP, houve certa resistência interna no departamento. Ainda assim, entendeu-se a iniciativa como algo importante e assumiu-se o projeto. "Mas foi uma procura espontânea, não foi uma busca ou um incentivo por ativação própria do departamento. Foi por busca, vieram buscar o apoio” (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017).

Inclusive no que tange à estrutura curricular, a sensação é de afastamento. Segundo o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), “[...] não temos nada de administração pública. Me fala uma disciplina voltada à administração pública. É muito difícil ter”. Ratificando as informações trazidas, notou-se que, de fato, nenhuma das cinquenta disciplinas que compõem o currículo do curso é focada em administração pública. Tal informação pode ser visualizada através da tabela 1, inserida abaixo.

Tabela 1 – Currículo do Curso - Administração

1º SEMESTRE		CH
1	Fundamentos de Administração	60
2	Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração I	60
3	Economia de Empresas I	60
4	Psicologia Aplicada à Administração	60
5	Sociologia Aplicada à Administração	60
	TOTAL	300
2º SEMESTRE		**CH**
6	Evolução do Pensamento Administrativo	60
7	Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração II	30
8	Contabilidade Geral	60
9	Estatística Aplicada à Administração I	60
10	Filosofia Aplicada à Administração	60
11	Matemática para Administração	30
	TOTAL	300
3º SEMESTRE		**CH**
12	Fundamentos de Marketing e Pesquisa de Mercado	60
13	Administração da Produção e Operações I	60
14	Análise de Custos	60
15	Empreendedorismo e Elaboração de Projeto de Negócios	90
16	Matemática Comercial e Financeira	30
17	Fundamentos de Direito Administrativo	30
	TOTAL	330
4º SEMESTRE		**CH**
18	Projeto Organizacional	60
19	Análise de Investimentos e Mercado de Capitais	60
20	Gestão de Pessoas I	60
21	Empreendedorismo e Elaboração de Projeto de Negócios II	75
22	Legislação Tributária	60
23	Legislação Social	30
	TOTAL	345
5º SEMESTRE		**CH**
24	Administração de Marketing I	60
25	Administração de Materiais e Logística	60
26	Administração Financeira	60
27	Consultoria em Organizações I	60
28	Administração de Tecnologia da Informação	60
29	Estatística Aplicada à Administração II	60
	TOTAL	360

	6º SEMESTRE	CH
30	Administração de Marketing II	60
31	Administração da Produção e Operações II	60
32	Gestão de Pessoas II	60
33	Orçamento Empresarial	30
34	Administração Socioambiental	60
35	Consultoria em Organizações II	60
	TOTAL	330
	7º SEMESTRE	CH
36	Administração de Marketing III	30
37	Administração Estratégica	60
38	Gestão de Pessoas III	30
39	Negociação Empresarial	30
40	Economia de Empresas II	60
41	Trabalho de Conclusão de Curso I (ADM)	180
42	Optativa I	60
	TOTAL	450
	8º SEMESTRE	CH
43	Comércio Exterior	30
44	Laboratório de Administração e Negócios	30
45	Ética Empresarial e Responsabilidade Social nos Negócios	30
46	Gestão de Projetos	60
47	Modelos de Tomada de Decisão	30
48	Controle de Gestão	30
49	Trabalho de Conclusão de Curso II (ADM)	180
50	Optativa II	60
	TOTAL	450
	CARGA HORÁRIA TOTAL	2865

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação, 2010.

Totalizando 2.865 horas-aula, o curso não dispõe de nenhuma disciplina obrigatória voltada exclusivamente ao setor público. No entanto, embora não conste no currículo, semestralmente é ofertada a disciplina Administração Pública, caracterizada como disciplina optativa da graduação. Nesse contexto, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) aponta que:

> A parte de administração pública é zero aqui dentro. Então você vai falar "que relação que nós temos com a prefeitura?" Nós não sabemos nem como ela funciona. Se um ou outro professor sabe como funciona uma prefeitura, imagina o governo do estado... (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Seja no atendimento às demandas ou formação discente, a relação entre o Departamento de Administração e o estado configura-se como insuficiente. De acordo com o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI.

2017), “[...] nossa relação com o governo hoje é essa, só de briga com o nosso patrão”. Nessa conjuntura, o distanciamento vai ao encontro da crise ora mencionada, motivando o desgaste e situações onde tais atores são vistos como oponentes.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E *STAKEHOLDERS*

No que se refere à estrutura organizacional do departamento, há de se reconhecer as limitações e burocracias que permeiam as instituições estatais. Nesse sentido, o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017) afirma que "[...] institucionalmente, a UEL é uma instituição muito burocrática, falta muito por isso. Você tem que ter os conhecimentos, contatos e isso ajuda, mas a regra, o que está escrito, conta muito aqui dentro".

De maneira complementar, o Entrevistado D (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017) afirma que tais circunstâncias trazem benefícios e malefícios ao departamento.

> Tem prós e contras por ser uma instituição pública. As decisões são mais lentas no sistema colegiado, mas, por outro lado, também tem suas vantagens por que as coisas têm um tempo pra amadurecer, então ao mesmo tempo é pró e contra (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017).

De maneira comparativa, o Entrevistado D (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017) ressalta que, nas IES particulares, onde as decisões são mais ágeis em decorrência do estabelecimento de metas, as atividades acabam sendo desenvolvidas de forma desorganizada e aleatória, sem que se faça um planejamento. Por outro lado, sua estrutura é regularmente revista e, de forma bem menos burocrática, alterada.

Segundo o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), em termos de estrutura, poucas alterações foram percebidas no departamento.

> Você tem o chefe do departamento e o vice chefe do departamento. Aí você tem essa maior necessidade de trabalhar com comissões, que são a comissão de ensino, pesquisa e extensão. O ideal era que essas comissões efetivamente criassem proposituras e levassem a discussão para o departamento para que fossem feitas algumas coisas, mas eu acho que é muito vago, isso por que nós temos uma dependência muito grande do topo, da estrutura da universidade. *Top down* do jeito que ela é, desde os anos 70 não mudou quase nada, é a mesma coisa (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

Segundo o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017), a situação relatada para o Departamento de Administração pode ser facilmente atribuída a outros departamentos e centros, pois não se trata de uma particularidade, mas sim de uma condição da própria universidade. Em vista disso, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) observa que a universidade se tornou um grande arquipélago, distante de tudo.

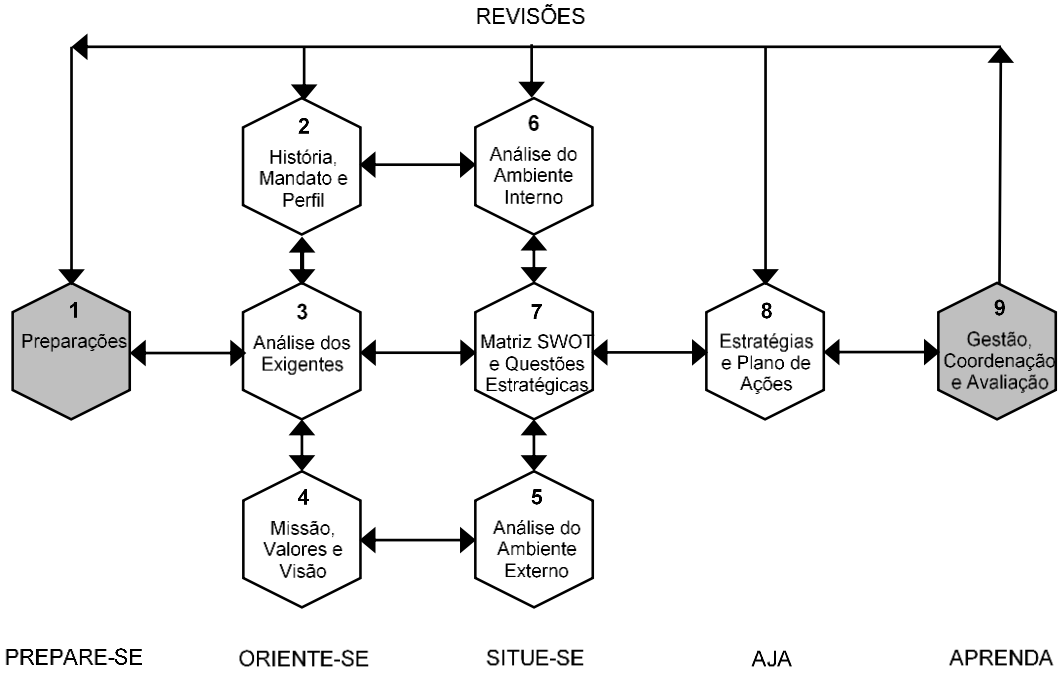
Embora inseridos no mesmo contexto, o individualismo entre os departamentos acaba se destacando. De acordo com o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017), "[...] o que eu vejo, assim, é que há uma individualidade, um individualismo muito grande e de todas as áreas, não só de uma área" (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017). Pode-se observar, diante dessa fala, que, mesmo expostos a adversidades e restrições similares, cada departamento age individualmente, sem qualquer sinergia ou cooperação.

A fim de minimizar essa situação e realizar um estudo sobre as possibilidades e limitações do departamento, instituiu-se, em 27 de outubro de 2015, a Comissão de Planejamento Estratégico da Área de Administração (CPEAA). Seu objetivo consistiu em “[...] por meio da metodologia de planeação estratégica comunicativa, estruturar e planejar a atuação da Área de Administração da UEL” (CPEAA, 2015).

Diante de uma série de métodos e tipologias, optou-se por aquela que, de forma participativa, fosse capaz de compreender os interesses internos e externos à organização, escolhendo e implementando os melhores meios para alcançar seus fins (SOUTO-MAIOR, 2013). Dessa forma, decidiu-se pela abordagem de Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC), desenvolvida por Joel Souto-Maior. Segundo o autor (SOUTO-MAIOR, 2013, p. 178), a PEC consiste em um “[...] conjunto de atividades e processos cognitivos, comunicativos, interativos e iterativos

voltados para: i) formação das estratégias, ii) gestão da implementação das estratégias e iii) avaliação dos processos e resultados". Isto posto, apresenta-se a estruturação do processo desenvolvido:

Figura 12 – Processo de Planeação Estratégica e Comunicativa – PEC



Fonte: SOUTO-MAIOR (2013).

A partir da figura apresentada, nota-se que o processo de Planeação Estratégica e Comunicativa – PEC é composto por cinco fases que, segundo o autor (SOUTO-MAIOR, 2013, p. 189), "[...] correspondem à sequência que o senso comum estipula para ação 'racional'". As etapas, todavia, compreendem a organização do processo a ser desenvolvido, em que se observa, através das setas indicativas, total flexibilidade na adaptação do planejamento, salientando que "[...] o fluxograma pode ser adaptado a fim de melhor atender às necessidades específicas de uma organização" (SOUTO-MAIOR, 2013, p. 189).

A frequência dos encontros e o desenvolvimento dos materiais ocorreu de acordo com o quadro 11, exposto a seguir:

Quadro 11 – Cronograma de Atividades

Cronograma de Atividades – PEAA											
	25/fev	28/abr	13/mai	24/mai	21/set	29/ago	30/ago	31/ago	01/set	10/out	11/out
Histórico											
Mandatos											
Perfil											
Exigentes (Externo)											
Exigentes (Interno)											
Dilemas											
Missão											
Valores											
Visão											
Matriz SWOT											
Questões Estratégicas											
Ações Estratégicas											

Fonte: Dados da pesquisa.

No contexto em que fora desenvolvido, observa-se que o planejamento estratégico consistiu em uma tentativa de realinhar os entendimentos e alcançar um consenso quanto às prioridades do departamento, resultando, por fim, em uma lógica institucional comum aos atores. Tal informação pode ser legitimada pelo Perfil Institucional, resultado do PEAA e presente no Anexo 2 deste trabalho.

Embora tenha originado importantes materiais, tais como o direcionamento estratégico e o mapeamento dos *stakeholders* internos e externos, o PEAA encontra-se suspenso. Segundo o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), "[...] a execução de um plano no setor público é um problema sério. Nós já fizemos vários projetos de planejamento aqui dentro, vários planos de estratégia. Todos eles, efetivamente, nunca foram a fim". Nessa conjuntura, o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017) reconhece a importância de seu desenvolvimento e comenta sobre a descontinuidade das atividades. "Do ponto de vista de conhecimento e inovação, a gente teve um avanço bastante significativo, mas o planejamento estratégico está parado e a gente não evolui muito" (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Para o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), são vários os fatores que levaram à interrupção dos trabalhos. "Eu acho

que falta tudo. Engajamento, força de vontade e apoio institucional para o que se pretende fazer efetivamente" (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017). Com base nas tantas outras tentativas já realizadas, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) afirma que “[...] você planeja, planeja e daí? Não vai, não muda nada”.

Diante a paralização das atividades pertinentes ao PEAA, percebe-se que, ao invés de estimular o entendimento comum e a similaridade de propósitos, esta ação acabou por desmotivar os envolvidos e ratificar a ideia de inexequibilidade.

Paralelo a isso, os *stakeholders* do departamento, classificados em sociedade, mercado e poder público, apresentam diferentes possibilidades e demandas. Para o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017), diante do contexto em que se encontra inserido, a sociedade vem sendo a principal beneficiada pelas atividades do departamento. "Continua sendo a sociedade, mas a sociedade de uma forma usuária através dos alunos, pela produção que é dada do conhecimento e a transferência do conhecimento" (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017). Nesse entendimento, o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017) afirma que, embora seja a principal interessada, a sociedade não tem demandado do departamento. "A própria sociedade, a própria comunidade, ela também não demanda da gente, ou se demandou, a universidade, ela não reagiu favoravelmente” (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017)”. Corroborando a ideia apresentada, o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017) afirma que "existe uma crítica dos dois lados. Nós não somos procurados, mas nós também não ofertamos". Para o Entrevistado D (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017) a sociedade é isenta de tal responsabilidade.

> A questão é o departamento, a universidade se aproximar. Por que tanto empresas como órgãos públicos têm demandas, só que muitas vezes, no contexto do Brasil e isso não é só na UEL ou no departamento, há uma distância entre os interesses desses *stakeholders*. Não conseguem encontrar pontos de convergência (ENTREVISTA 4, ENTREVISTADO D, 15 MAI. 2017).

Cabe ao departamento, portanto, mapear os interesses de seus *stakeholders* e, dentro de suas possibilidades, analisar o que pode ou não ser

atendido. Visando à melhoria desse relacionamento, o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017) sugere as seguintes aproximações:

> O que que nós precisaríamos? Que a ACIL se tornasse uma parceira, mas uma parceira atuante. A própria gestão municipal, eu acho que ela não nos procura. Não houve procura. Nem na gestão anterior e nem nas anteriores, até porque algumas delas eram tão problemáticas que nem dava pra pensar em alguma coisa. Mas nós temos aquele Fórum Desenvolve Londrina. As outras universidades estavam lá, todas as outras estavam lá. Tentando se aproximar, fazendo parcerias e a gente estava distante. Eu vejo os próprios sindicatos, a gente não... (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017).

Observa-se aqui um novo consenso. Todos os entrevistados visualizam a sociedade como principal interessado nas atividades desempenhadas pelo departamento e consideram a sua postura um tanto quanto passiva. Em determinadas situações, ao ser procurado, o departamento responde e se prontifica ao atendimento de demandas; noutras, mesmo reconhecendo a importância de um possível intercâmbio entre a prática e a teoria, ele se mantém à margem da sociedade e alheio às demandas sociais. O posicionamento firmado corrobora a identificação de uma lógica institucional, uma vez que sua formação é resultado de fatores internos e externos que, por sua vez, constituem o campo organizacional do Departamento de Administração.

4.4 Discussão dos Resultados

A análise dos resultados pautou-se nas premissas teóricas da lógica institucional, originadas dos estudos de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), definidas em: i) ação e estrutura social; ii) materialidade e simbologia das instituições; iii) contingência histórica das organizações; e iv) múltiplos níveis de análise institucional.

A primeira premissa, equivalente à relação estabelecida entre estrutura e agência, evidencia a forma com que os atores se colocam frente à organização e as experiências decorrentes desta aproximação (THORNTON; OCASIO; LOUNBURY, 2012). Em um primeiro momento, conforme relatado pelos entrevistados, o grupo apresentava maior coesão. Esta situação pode ser atribuída

às condições trabalhistas, políticas e estruturais da época. As boas condições de trabalho e o incentivo à titulação, por exemplo, foram determinantes para o engajamento do corpo docente e acabou por estimular a formação de uma lógica comum aos envolvidos. Naquele momento, o número de cursos de Administração na cidade era muito pequeno. Fundado em 1969, o curso de Administração da UEL foi o primeiro da cidade de Londrina, ofertando inicialmente 40 vagas. Os próximos cursos emergiram somente na década de 90, partindo de duas universidades particulares, Unopar e Unifil (E-MEC, 2017).

Com a renovação do quadro funcional, o perfil do departamento foi sendo alterado. Segundo o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017), "[...] houve uma mudança no sentido da renovação do quadro. Nós tínhamos aquele pessoal mais antigo, que foi se aposentando, e lógico que veio uma nova cultura". Essa nova cultura abrange não somente os professores efetivos, mas também os temporários, que somam 39% do número total de docentes (PROPLAN, 2015) e dividem-se entre diferentes IES. Cabe ressaltar que o cenário tornou-se deveras competitivo e atualmente a cidade de Londrina soma oito cursos de graduação em Administração, ofertando anualmente o total de 1.940 vagas (E-MEC, 2017). Nesse contexto, a relação percebida entre os sujeitos e a instituição caracteriza-se como precária e conflituosa. Pouco se pensa no coletivo e privilegia-se os interesses pessoais (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017).

A segunda premissa baseia-se na associação dos elementos materiais e simbólicos e sua contribuição no processo de institucionalização (THORNTON; OCASIO; LOUNBURY, 2012) que, por sua vez, engloba uma série de normas, valores e restrições que dão personalidade a instituição (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nesse contexto, elencam-se as principais legislações e regulamentos relativos a atividade do departamento: i) Lei de Diretrizes de Base da Educação (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996); ii) Plano Nacional de Educação 2014-2024 (Lei nº 13.005, de 25 de julho de 2014); iii) Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) - 2011-2020; iv) Plano Estadual de Educação do Paraná 2015-2025; v) Planejamento Estratégico Institucional - PEI e; vi) Regimento do Departamento de Administração. As regulamentações mencionadas têm o objetivo de orientar os esforços da organização e normatizar o desenvolvimento da IES, garantindo que todos os discentes tenham condições igualitárias de crescimento.

Nota-se, porém, que tais regras acabam por burocratizar os processos da instituição, atuando como principais dificultadores da relação estabelecida entre departamento e universidade (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017). Esta situação, conforme o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017), impacta inclusive na eficiência organizacional. "A autonomia garantiria maior agilidade, transparência e eficiência, porque a UEL é um emaranhado de resoluções, então do ponto de vista institucional, é complicado porque tudo é um ofício e isso dificulta o andamento" (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017).

No que tange aos aspectos simbólicos, tem-se a renovação do quadro docente como fator determinante para lógica institucional. Segundo o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017), “as pessoas vão entrando, elas têm sua cultura, elas trazem isso pra dentro do nosso departamento”. Tratam-se de experiências individuais e expectativas distintas, condicionantes para formação da cultura organizacional. Além disso, pode-se citar a descontinuidade da gestão e dos projetos ligados à reitoria. De acordo com o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), "Cada reitor que entra traz o que? Traz aquele negócio de campanha dele, da eleição. Aquilo não é um plano estratégico, aquilo não é nada. Aquilo são só proposituras, mas não dá tempo”. Sente-se a falta de um planejamento estratégico que abranja as diversas áreas e departamentos da universidade e que, independentemente da gestão reitoral, seja continuado.

A terceira premissa, definida como contingência histórica das organizações, é focada na relação estabelecida entre organização e sociedade (THORNTON; OCASIO; LOUNBURY, 2012). Para os entrevistados, o distanciamento entre tais instâncias é notório e limitador. Segundo o Entrevistado A (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017), “[...] a universidade não se interessa pela comunidade. Mesmo diante de algumas tentativas de estabelecer parceria, a universidade se manteve distante”. Dado esse contexto, a suspensão dos projetos de extensão acabou contribuindo para o afastamento mencionado, colocando a sociedade como alheia aos interesses da instituição. No que se refere ao Departamento de Administração, apenas dois projetos são mantidos, a Empresa

Júnior e o Programa Bom Negócio Paraná, que juntos totalizam 3% da carga horária total de atividades do departamento.

A quarta e última premissa corresponde aos múltiplos níveis de análise institucional, o que permite diferentes interpretações e posicionamentos. Esta proposição abarca não somente o relacionamento com a sociedade, mas também com os demais *stakeholders*, tais como o Estado e a própria universidade. Como já mencionado anteriormente, a percepção em relação a sociedade é de afastamento e indiferença, o que também pode ser observado pelo baixo engajamento da população em relação a crise vivenciada no contexto universitário. Segundo o Entrevistado B (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017), trata-se de um reflexo do afastamento percebido. "Eu raramente vi algum movimento de buscar ouvir a sociedade, tanto que você observa hoje e a universidade tem uma crise e a mobilização da sociedade é pequena" (ENTREVISTA 2, ENTREVISTADO B, 12 MAI. 2017). Quanto ao Estado, a relação é tida como inexistente. "Eu não vejo, eu não vejo absolutamente nenhum envolvimento com o setor público" (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017). O envolvimento citado abrange tanto a relação entre gestão universitária e municipal, quanto a estrutura curricular, que compreendendo cinquenta disciplinas, não dedica nenhuma à gestão pública (PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO, 2010). No tocante a relação entre departamento e universidade, tem-se que “[...] ela acontece do ponto de vista protocolar, cartorial, que são os procedimentos, de processos que vem, processos que vão, mas não há uma integração no sentido de discussão" (ENTREVISTA I, ENTREVISTADO A, 2 MAR. 2017). Nesse aspecto, observa-se determinada discordância entre os entrevistados. Para aqueles que se encontram envolvidos com os setores administrativos e de reitoria, a representatividade do departamento é evidente. "O departamento tem uma boa representatividade, uma boa inserção perante a administração central da universidade. É um departamento reconhecido, um departamento bem titulado hoje" (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017). Dadas as trajetórias docentes e sua proximidade ou não com a gestão reitoral, os posicionamentos acabam divergindo, demonstrando o enviesamento das opiniões. Nota-se aqui a influência pessoal no desenvolvimento das lógicas, motivador eminente de conflitos e antagonismos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a evolução histórica das lógicas institucionais pertinentes a um departamento de uma instituição pública paranaense de ensino superior.

Diante do contexto em que se encontra inserido, o Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina vem sendo exposto à diversas situações restritivas, sendo elas de cunho financeiro, político e social. Ainda assim, segundo avaliações do MEC, é tido como o melhor curso de Administração entre as IES estaduais do Paraná.

A partir dos posicionamentos firmados pelos entrevistados, pôde-se compreender a trajetória histórica do departamento e suas principais limitações quanto às atividades desempenhadas. Notou-se que, no início do período analisado, o grupo apresentava maior coesão, compartilhando ideias e resultados e se assemelhando no que diz respeito os interesses e objetivos institucionais. Tal afirmação sugere a existência de uma única lógica institucional, evidenciando a homogeneidade dos atores.

À medida que o quadro de docentes foi se renovando, seja por aposentadorias, afastamentos ou desligamentos voluntários, o perfil do departamento foi se modificando. Onde antes havia confluência de ideias e propósitos, passou-se a observar interesses distintos e menor preocupação com o todo, prevalecendo a individualidade. Aqui, onde os anseios não coincidem e as ambições são divergentes, observam-se diferentes lógicas institucionais que, conforme apontado pelos entrevistados, acabaram dividindo os docentes e resultando em formação de grupos.

Por tratar-se de uma instituição pública, burocrática por natureza, os processos fazem-se complexos e demasiadamente extensos. Quanto a possíveis reformulações e adequações no que tange à estrutura, pouco foi notado. Nesse quesito, citou-se o distanciamento percebido entre os setores administrativos da universidade e o departamento.

A sociedade, embora entendida como principal interessada nas atividades desempenhadas pelo Departamento de Administração, também tem se mantido distante. A priorização das atividades de ensino em detrimento da pesquisa

e da extensão tem peso significativo nesse distanciamento. Assumindo um posicionamento passivo em relação à sociedade, a instituição tem perdido espaço para as IES particulares da região e, diante de situações complexas como o corte do orçamento, por exemplo, conseguido cada vez menos engajamento por parte da população.

No que se refere ao Estado, a situação não é muito divergente. Diferentemente de gestões anteriores, hoje não se percebe o relacionamento entre departamento e poder público. Inclusive no que se refere ao PPP, não existe nenhuma atividade específica desenvolvida pelo departamento que proporcione a integração da teoria com a prática desse universo.

Mantendo-se distante de seus principais *stakeholders* que, por sua vez, possuem demandas específicas e pontuais, o Departamento de Administração tem se apresentado alheio às interações de seu campo organizacional e suas respectivas lógicas. Em uma tentativa de minimizar essa distância e reavaliar as prioridades do Departamento de Administração, iniciou-se, em 2015, um planejamento estratégico que, dada sua súbita interrupção, acabou surtindo efeito contrário e, de certa forma, desmotivando os participantes. Nesse contexto, ao invés da congruência de entendimentos e posicionamentos, legitimou-se a disparidade de interesses e suas respectivas lógicas.

O conflito de lógicas, por si só, não é um problema. Quando bem administrada, a multiplicidade de posicionamentos acaba resultando em mudanças institucionais e no reconhecimento de várias identidades, estimulando a formulação e o desenvolvimento de estratégias. Por outro lado, quando gerida de maneira imprópria, tais conflitos tornam-se barreiras ao desenvolvimento e limitam a interação dos sujeitos. Sugere-se, a partir desse cenário, o desenvolvimento de um estudo que identifique o posicionamento dos diferentes *stakeholders* que permeiam a organização e seus respectivos interesses. Nesse contexto, além dos atores internos, como docentes, discentes e funcionários administrativos, elencam-se a sociedade, as empresas privadas, o terceiro setor e o poder público.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA UEL DE NOTÍCIAS. **Reitoria informa andamento das discussões sobre autonomia**. 2017. Disponível em: <http://www.uel.br/com/agenciaueldenoticias/index.php?arq=ARQ_not&FWS_Ano_Edicao=1&FWS_N_Edicao=1&FWS_Cod_Categoria=2&FWS_N_Texto=25262>. Acesso em 24 set. 2017.

APUFPR. **Notícias sindicais**: em novo ataque, governo do Paraná corta orçamento das universidades estaduais. 2017. Disponível em: <http://apufpr.org.br/em-novo-ataque-governo-do-parana-corta-orcamento-das-universidades-estaduais/. Acesso em 10 set. 2017.

BERNARDES, C. **Teoria geral da administração**: a análise integrada das organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976.

BONAZZI, G. **Storia del pensiero organizzativo**. Collana di sociologia. Milano, Italia: Franco Agneli, 2000.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>. Acesso em 16 jan. 2017.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em 10 jun. 2016.

BUSINESS CONSULTORIA. **Quem somos**. 2016. Disponível em: <http://www.businessconsultoria.com.br/institucional/>. Acesso em 5 jul. 2017.

CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais** – Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPBELL, J. L. **Institutional change and globalization**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das Organizações. **XXIII ENANPAD**. **Anais...** Foz do Iguaçu - PR, 1999.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A contribuição das abordagens institucionalistas para a constituição de uma teoria econômica das instituições. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 77-106, 2002.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA. **Administrador**. 2014. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/administracao/administrador>. Acesso em 15 mai. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA - CRA/BA. **Histórico dos cursos de administração no Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.cra-ba.org.br/Pagina/58/Historico-dos-Cursos-de-Administracao-no-Brasil.aspx. Acesso em 30 abr. 2016.

COSTA, M. C.; GUARIDO FILHO, E. R.; GONÇALVES, S. A. Lógicas institucionais e a formação da governança de recursos hídricos: análise do caso brasileiro. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 06, n. 04, p. 99-119, 2013.

DACIN, M.T.; DACIN, P.A. Traditions as institutionalized practice: implications for deinstitutionalization. In: GREENWOOD, R. et al. **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. Thousan Oaks: SAGE Publications Inc., 2008. Cap. 12, p. 327-350.

DENZIN, N. K. **The research act**. Chicago: Aldine, 1970.L

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

_____. Introduction. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 1-38

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**. Curitiba: Editora UFPR, n. 24, p. 213-225, 2004.

E-MEC. **Instituições de educação superior e cursos cadastrados**. 2017. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em 14 jan. 2017.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLIGSTEIN, N., McADAM, D. Toward a general theory of strategic action fields. **Sociological Theory**, v. 26, n. 1, p. 1-26, 2011.

FOLHA DE S. PAULO. **Ranking universitário folha**: administração. 2015. Disponível em: <http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>. Acesso em 27 jul. 2016.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: Powell, W., & DiMaggio, P. (Orgs.). **The new institucionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232–263.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, 1995.

GREENWOOD, R. et al. Sage handbook of organizational institutionalism. London, UK: Sage, 2008.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organization change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Journal**, v. 21, n.4, p. 1012-1054, 1996.

GUERRA, J. H. L. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. XXX Encontro Internacional de Engenharia de Produção. **Anais...** São Carlos, 2010.

HUERTA DE SOTO, J. **Estudios de economía política**. 2. ed. Madrid: Unión Editorial, 2004.

IBGE. **Estados**: Paraná. 2014. Disponível em: <www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pr>. Acesso em 14 jan. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo da educação superior**. 2014. Disponível em: <http://sistemascensosuperior.inep.gov.br/censosuperior_2015/>. Acesso em 14 mai. 2016.

_____. **Conceito Enade**. 2015. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/indicadores/legislacao/2017/conceito_enade_2015_portal_atualizado_23_05_2017.xls. Acesso em 31 jul. 2017.

_____. **Conceito preliminar de curso - CPC**. 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/cpc>. Acesso em 1 maio 2016.

_____. **SINAES**. 2011. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>. Acesso em 20 jul. 2016.

_____. **Resultados**. 2013. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/enade/resultados>. Acesso em 5 maio 2016.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL - IPARDES. Paraná em números. 2015. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1>. Acesso em 14 jan. 2017.

JACKALL, R. **Moral mazes**: the world of corporate managers. New York and Oxford, Oxford University Press, 1988.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE**, v. 48, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n1/v48n1a03.pdf>. Acesso em 9 dez. 2016.

LIMA, C. E. **A institucionalização da temática sustentabilidade em pós-graduações stricto sensu em administração no Brasil**. 2016. 181 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

LOUNSBURY, M. A tale of two cities: competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual fund. **Academy of Management Journal**, 50, 289-307, 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993. Salvador. **Anais..**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1993.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway: Universities foraged, 1976.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design**: an interactive approach. Thousand Oaks: Sage, 1996.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica**: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MEYER, H. D.; ROWAN, B. Institutional analysis and the study of education. In: Meyer, H. D.; ROWAN, B. (eds.) **The new institutionalism in education**. State University of New York Press. Albany. 2006, p. 1-14.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 2, p. 340-363, 1977.

_____. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. **Organizational environments ritual and rationality**. London: Sage, 1992. p. 41-62.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec/ABRASCO, 2004.

_____. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. Academy of Management. **The Academy of Management Review**. v. 16, n. 1, p.145-179, 1992.

_____. The antecedents of desinstitutionalization. **Organization Studies**, 13 (4), 563-588, 1992.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 1, mar. 2006.

PETTIGREW, A. M. **The awakening giant**: continuity and change in ICI, Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PINHEIRO, L. V. R. Fontes ou recursos de informação: categorias e evolução conceitual. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**. Rio de Janeiro, v.1, n.1, 2006. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/8809/4716>. Acesso em: 20 dez. 2016.

PIZZINATTO, N. K. Ensino de administração e o perfil do administrador: contexto nacional e o curso de administração da UNIMEP. **Revista Impulso**, n. 26, dez. 1999.

PRORH. **TIDE - Tempo integral e dedicação exclusiva**. 2017. Disponível em: <http://www.uel.br/prorh/?content=carreira/tidedoc.html>. Acesso em 2 jul. 2017.

QS TOP UNIVERSITIES. **QS university rankings**: Latin America. 2016. Disponível em: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2016?utm_source=tu_house_banners&utm_medium=web_banner#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=> Acesso em 28 jun. 2016.

REZENDE, A. J.; GUERREIRO, R.; DALMÁCIO, F. Z. Uma análise do processo de desinstitucionalização de práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 23, n. 58, p. 33-51, jan./fev./mar./abr. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, G. A. S.; COLAUTO, R. D. Institucionalização de instrumentos gerenciais: o caso de uma organização do setor elétrico. XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

SANTOS, G. J. Organização e ambiente. In: SANTOS, G. J.; SANTOS, M. T. S. **Administração**: princípios teóricos e práticos. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

_____. **Institutions and organizations**: ideas and interests. Los Angeles: Sage Publications, 2001.

_____. **Institutions and organizations**: ideas and interests. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

_____. **Organizations**: rational, natural and open systems. Ed. Prentice Hall, 1992.

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

_____. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**, n. 41, p. 270-277, 1996.

_____. **Leadership in administration**. Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957.

_____. **TVA and the grass roots**. Berkeley: University of California Press, 1949. Disponível em: <https://archive.org/details/tvandgrassrootss00selzrich>. Acesso em 11 jan. 2016.

SINDICATO DAS MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR - SEMESP. **Mapa do ensino superior no Brasil**. 2015. Disponível em: <http://convergenciacom.net/pdf/mapa-ensino-superior-brasil-2015.pdf>. Acesso em 12 jan. 2017.

SOUTO-MAIOR, J. **Manual de planeação estratégica e comunicativa**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

SPELL. **Objetivos**. 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/sobre/objetivos>. Acesso em 13 jan. 2017.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. **Management**. 6. ed. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2000.

THOMSON REUTERS. **Web of science**. 2017. Disponível em: <http://login.webofknowledge.com/error/Error?PathInfo=%2F&Alias=WOK5&Domain=.webofknowledge.com&Src=IP&RouterURL=http%3A%2F%2Fwww.webofknowledge.com%2F&Error=IPError>. Acesso em 10 jan. 2017.

THORNTON, P. H. Personal versus market logics of control: a historically contingent theory of the risk of acquisition. **Organization Science**, v. 12, n. 3, p. 294–311, 2001.

THORNTON, P. H., OCASIO, W. **Institutional logics**. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). The Sage handbook of organizational institutionalism. London: Sage, p. 99–129, 2008.

_____. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, p. 801–843, 1999

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 194-217.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. **Caderno dos cursos de graduação**. 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/prograd/caderno_graduacao/documentos/caderno_graduacao_2016.pdf>. Acesso em 28 jun. 2016.

_____. COPS. **Vestibular 2016 -** relação candidato/vaga. 2017. Disponível em: <http://www.cops.uel.br/vestibular/2016/candidato_vaga_provisorio.pdf>. Acesso em 08 ago. 2017.

_____. **Gabinete da reitoria**. 2017. Disponível em: <http://www.uel.br/gabinete/portal/>. Acesso em 01 ago. 2017.

_____. PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação. **Administração**. 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/cesa/adm/pages/arquivos/Curriculo%20do%20Curso%20de%20Administracao.pdf>. Acesso 24 set. 2017.

_____. **PROPLAN - Pró-reitoria de Planejamento.** 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/proplan/portal/pages/proplan/missao-da-uel.php>. Acesso em 28 jun. 2016.

_____. PROPLAN - Pró-reitoria de Planejamento. **PLAID - Planejamento de Atividades Individuais do Docente: 2015**.

_____. PROPLAN - Pró-reitoria de Planejamento. **Relatório: 1995**.

_____. PROPLAN - Pró-reitoria de Planejamento. **Relatório: 1999**.

_____. PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento. **Centros de estudos em dados**. 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/proplan/portal/pages/arquivos/centro_em_dados/Centro_em_geral_2016.pdf>. Acesso em 13 jan. 2017.

_____. **Resolução CEPE Nº 0246/2009**. Reformula o Projeto Pedagógico do Curso de Administração, a ser implantado a partir do ano letivo de 2010. 2009. Disponível em: <http://www.uel.br/cesa/adm/pages/arquivos/CURRICULO_NOVO_ADM_A_PARTIR_DE_2010.pdf>. Acesso em 5 jul.

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa**: um estudo econômico das instituições. São Paulo: Abril Cultural, 2002.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.

_____. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO DA PESQUISA

Roteiro de Entrevista - Semiestruturado

Aspectos a serem destacados:

1. Disponibilidade do entrevistado.
2. Tempo estimado para realização da entrevista.
4. Autorização para gravação da narrativa.
5. Utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

Objetivos da Pesquisa

Geral
Analisar a evolução histórica das lógicas institucionais e posicionamentos estratégicos pertinentes a um departamento de uma instituição pública de ensino superior.

Específicos
- Descrever a evolução histórica do departamento de Administração da UEL;
- Delinear o campo organizacional cujo o departamento encontra-se inserido;
- Identificar as diferentes lógicas institucionais que permeiam a organização abordada desde de a criação do Departamento;
- Analisar as lógicas potencialmente conflitantes e os resultados dessas divergências.

Caracterização do Entrevistado

Dados do Entrevistado: nome, telefone, e-mail, função exercida, tempo na instituição, formação acadêmica e situação profissional atual.

BLOCO I
1º Objetivo Específico: Descrever a evolução histórica do departamento de Administração da UEL.

Questão 1 – Fale sobre a sua trajetória no Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina.

Questão 2 - Explique como era o Departamento quando você ingressou na instituição.

Questão 3 – Qual a sua percepção atual sobre o departamento? Que elementos relacionados a pesquisa, ensino e extensão estão presentes na sua estrutura?

Questão 4 – Cite as principais mudanças que ocorreram durante o período em que você atua e/ou atuou no departamento relacionados a ensino, pesquisa e extensão.

BLOCO II
2º Objetivo Específico: Delinear o campo organizacional em que o

departamento encontra-se inserido.

Questão 5 – Como você percebe as seguintes relações:

a) Dep. de Administração vs. UEL;
b) Dep. de Administração vs. Sociedade;
c) Dep. de Administração vs. Mercado/ Empresas Privadas;
d) Dep. de Administração vs. Estado;

BLOCO III
3º Objetivo Específico: Identificar as diferentes lógicas institucionais que permeiam a organização abordada desde a criação do departamento.

Questão 6 – Qual a sua percepção sobre a estrutura organizacional da universidade?

Questão 7 – Qual a principal atividade (ensino, pesquisa ou extensão) desenvolvida? Comente a respeito.

Questão 8 – Quais os principais *stakeholders* do Departamento? Cite exemplos de suas respectivas demandas.

BLOCO IV
4º Objetivo Específico: Analisar as lógicas potencialmente conflitantes e os resultados dessas divergências.

Questão 9 – Com base em sua resposta à questão anterior, é possível afirmar que o departamento tenha condições de atender todas as demandas dos *stakeholders*? Por que?

Questão 10 – Diante dessa situação, o que deve ser priorizado? Por que?

ANEXO

ANEXO A – PERFIL (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO)

A Área de Administração da Universidade Estadual de Londrina goza de uma tradição fundada no nome da universidade e na reputação de ser a única universidade pública estadual da Região de Londrina, sendo a pioneira na oferta do curso de graduação em Administração, criado no final dos anos 1960.

A Universidade Estadual de Londrina, tradicionalmente, atrai professores e alunos de bom nível. A Área de Administração enfatiza uma formação gerencialista, contribuindo com a formação de profissionais gestores e técnicos para o mercado privado regional, o que lhe garante potencial conexão com este setor. Quanto à gestão interna, a área possui uma cultura de gestão que combina traços de arcaísmo e excesso de informalidade. Também é caracterizada pela falta de foco estratégico e pela existência de conflitos intra e intergrupos. Os processos e práticas da Área são “burocráticos”, demorados quanto às tomadas de decisão – visto que todas as decisões são colegiadas -, com baixa articulação interna e integração com outras áreas do conhecimento. A Área também não possui indicadores de avaliação contínua para atividades essenciais. Após mais ou menos quatro décadas de liderança, atualmente o curso de graduação é visto como um “curso fácil”, com baixo nível de exigência, generalista e formador de profissionais com pouca diferenciação em relação a outras instituições, o que vem gerando insatisfação geral entre os seus de docentes e discentes.

Quanto à sua infraestrutura, mesmo que a Área de Administração disponha de um espaço relativamente adequado às necessidades atuais, apresenta diversas deficiências quanto às salas de aula, móveis e equipamentos (com tempo de vida útil comprometido), ao suporte de infraestrutura tecnológica e de espaço físico para estudos destinado aos alunos e docentes. Ainda assim, a área possui recursos e capacidade de ação para a reforma e manutenção de seu espaço físico e aquisição de móveis e equipamentos, e pode se beneficiar de outras vantagens que a universidade oferece, como o acesso à base de dados de periódicos e a rica vivência e diversidade de conhecimentos e opções de cooperação. A crise orçamentária dos governos estadual, federal e da UEL, que resultou no corte de bolsas de estudos, no PROAP, e em restrição de recursos, evidenciou a

necessidade de readequações na alocação de recursos, a exemplo da redução de uma turma da graduação em administração.

Em relação ao seu pessoal, a Área de Administração conta com um quadro docente qualificado, embora com processo de titulação em andamento, e com relativa diversidade ideológica e epistemológica. O curso vive uma transição no perfil dos docentes, com uma crescente proporção de professores “pesquisadores” com pouca experiência gerencial. A renovação no quadro de docentes, porém, ainda é insuficiente para atender às demandas administrativas e acadêmicas da Área, acarretando em excessiva e desgastante carga horária de trabalho e comprometendo o andamento de diversas atividades essenciais. Quanto aos alunos, a Área conta com um número representativo de discentes em relação aos demais cursos da Universidade. Os estudantes possuem boa formação geral e se mostram mais dinâmicos se comparados às outras instituições da região, fato que se reflete no bom desempenho nas sucessivas avaliações nacionais da área, como o Provão e o ENADE. Há boa relação entre discentes e docentes, sendo em sua grande maioria responsáveis e comprometidos. A Área pode aproveitar as relações com os egressos, ainda muito pouco exploradas, como forma de aproximação com as organizações em que estão inseridos. Adicionalmente, a Área tem subvalorizado as experiências e desafios enfrentados pelas organizações locais, tendo aí um grande potencial para aperfeiçoar os laços com a sociedade e a qualidade do ensino.

Quanto aos seus conhecimentos, competências e expertises, a Área de Administração da UEL possui um curso de graduação com proposta político-pedagógica diferenciada, mas ainda carece de um maior alinhamento entre as disciplinas e integração entre o corpo docente. Apresenta produção expressiva de conhecimento em temas como Sustentabilidade, Gestão Ambiental, Competências, Custos Públicos, Responsabilidade Socioambiental e Jogos de Empresa. Oferece cursos lato-sensu e *stricto-sensu* (Mestrado Acadêmico em Administração) com potencial para a criação de um curso de Doutorado – embora ainda com um quadro de docentes insuficiente para tal projeto - sendo um agente destacado de formação em pós-graduação para a sociedade regional. A Área possui poucos, contudo bons projetos de pesquisa, extensão e de prestação de serviços (com financiamento externo) e tem grande potencial para ocupar cargos na administração, prestar serviços e ofertar estágios na UEL. Percebe-se uma tendência de, entre os

docentes, existirem mais profissionais com perfil acadêmico e com pouca experiência na prática organizacional, fato que poderá se acentuar no futuro. Na produção de conhecimento, não há objetivos compartilhados e projetos coletivos, nem foco de contribuição social diferenciada.

A Área de Administração pode dispor de recursos públicos para a participação em eventos e desenvolvimento de projetos, e possui elevada potencialidade para captar recursos por meio de cursos lato-sensu presenciais e à distância, projetos de pesquisa, extensão e prestação de serviços. Outras alternativas para ampliar as articulações institucionais e a presença da Área na região, seriam: a expansão do EAD, a criação de Agência de Desenvolvimento de Projetos, a proposição de parcerias com empresas, governos e comunidades; a atuação em nichos como os setores de serviços e público.

Ao longo do tempo vários projetos foram descontinuados na Área, tais como: Escritório de Atendimento a Empresa (EASE), Ciclo de Estudos, Revista de Administração, Revisão e Implementação do currículo, Projetos de extensão para a comunidade local, Programa de Formação Complementar (PEC), Avaliação docente, Centro Acadêmico, Coordenação de séries, Reconhecimento dos docentes que se aposentam, Projetos de campo com o terceiro setor, Programa de apadrinhamento, Plano de capacitação de docentes, Plano de licenças, Disciplinas com dois docentes, PPA UEM/UEL, Planejamento estratégico, Reforma estrutural do espaço físico do centro.