

**Lógica Institucional: Uma Análise do Departamento de Administração da
Universidade Estadual de Londrina**

MARISSA YANARA DE GODOY LIMA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

SAULO FABIANO AMÂNCIO VIEIRA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

Lógica Institucional: Uma Análise do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina

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; CFA, 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.

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, apresentar-se-á o Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina como objeto de estudo desta pesquisa.

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, 1991), 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 tem por objetivo analisar a evolução histórica das lógicas institucionais pertinentes a um departamento de uma instituição pública paranaense de ensino superior.

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.

TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional, cujas raízes históricas encontram-se presentes na economia, ciência política, sociologia e estudos organizacionais, 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). 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 (VIEIRA; CARVALHO, 2003). 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.

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 Vieira e Carvalho (2003), 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 (VIEIRA; CARVALHO, 2003), 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 (VIEIRA; CARVALHO, 2003). 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, apresenta-se as premissas do processo de institucionalização e suas principais conceituações.

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 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.

A instituição, por outro lado, representa uma série de normas, valores e restrições que acabam por orientar o desenvolvimento e organizar as interações sociais. De acordo com Scott (2008, 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. Diante disso, 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.

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 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.

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.

LÓGICA INSTITUCIONAL

O campo organizacional - ambiente em que a organização encontra-se inserida (SCOTT, 2008) - é factualmente constituído por relações e se estabelece a partir de entendimentos comuns e interpretações convergentes (FLIGSTEIN; MCADAM, 2011). Esses entendimentos e interpretações 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; LOUNSBURY, 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 Lounbury (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.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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, contemplado pelo Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina.

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.

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 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. 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.

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. Desse modo, 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.

Na análise de dados, foram realizadas, em um primeiro momento, a leitura e a organização dos dados coletados, de modo a facilitar o processo de análise. De maneira complementar, procedeu-se às análises das entrevistas. Elas foram realizadas com base no modelo desenvolvido por Minayo (2004), denominado análise da enunciação, que consiste em uma técnica de análise de conteúdo que entende a comunicação como um processo e não como algo estático ou estagnado.

Diante do que foi apresentado, destaca-se ainda o processo de triangulação, isso é, diferentes metodologias utilizadas para tratar de um mesmo fenômeno. Na pesquisa em questão, os fenômenos foram observados a partir de diferentes fontes de dados, permitindo uma maior explanação acerca do contexto retratado. 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.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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.

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 Dedicção Exclusiva - TIDE (PROPLAN, 1999). Nessa questão, o Entrevistado C (ENTREVISTA 3, ENTREVISTADO C, 12 MAI. 2017) alega que 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).

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

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.

Em 1994, sem demandas no *lato* ou no *stricto sensu*, o foco do departamento estava voltado à graduação, portanto, às atividades relativas à extensão e ao ensino eram mais representativas. 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), o Departamento de Administração, enquanto instituição, foi se distanciando da sociedade.

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.

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

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 (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.

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.

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.

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.

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 conseqüente 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.

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).

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).

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). 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, 2015). 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. 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 (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.

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.

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. Para o Entrevistado E (ENTREVISTA 5, ENTREVISTADO E, 15 MAI. 2017), 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.

Estabelecido o consenso entre os entrevistados, aqui observa-se a similaridade de posicionamentos e complementariedade de ideias que legitimam, por sua vez, a existência de uma lógica institucional.

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).

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), 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.

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. 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.

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

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

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

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

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

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 institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232–263.

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

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **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.

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

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

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

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

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

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.

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

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

_____. **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.

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.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. **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**.

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

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.