

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**SANDRO APARECIDO GONÇALVES**

**FORMAÇÃO E DINÂMICA DE CAMPOS ORGANIZACIONAIS:  
um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba - PR**

**SÃO PAULO**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**SANDRO APARECIDO GONÇALVES**

**FORMAÇÃO E DINÂMICA DE CAMPOS ORGANIZACIONAIS:  
um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba – PR**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Organizações, Recursos Humanos e Estratégia

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina Braga  
Martes

**SÃO PAULO**

**2006**

Gonçalves, Sandro Aparecido

Formação e Dinâmica de Campos Organizacionais: um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba (PR) / Sandro Aparecido Gonçalves. - 2006.  
123 f.

Orientadora: Ana Cristina Braga Martes

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Ensino superior – Curitiba (PR). 2. Comportamento organizacional. 3. Estrutura organizacional. 4. Desenvolvimento institucional. I. Martes, Ana Cristina Braga. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 378(816.21)

**SANDRO APARECIDO GONÇALVES**

**FORMAÇÃO E DINÂMICA DE CAMPOS ORGANIZACIONAIS:  
um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba – PR**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Organizações, Recursos Humanos e Estratégia

Data de aprovação:

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina B. Martes (Orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Clóvis Machado-da-Silva  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Mário Aquino Alves  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Valéria Silva da Fonseca  
PUC-PR

---

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate  
UEM

## **Dedicatória**

**Para Hannah e Giulia**

## **Agradecimentos**

**Poderia agradecer meus pais, António e Dinorah, meu irmão Giancarlo, minha esposa Nadia, os membros da Banca Examinadora, Clóvis, Valéria, Mário e João Marcelo, meus professores e financiadores, funcionários da EAESP entre tantos que minha memória não alcança. Poderia, mas não o farei, dada a obviedade da gratidão.**

**Então, agradeço àqueles que estudam pelo simples prazer de estudar e a minha Orientadora Ana Cristina, 50% professora e 55% amiga.**

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi avaliar a formação e dinâmica de um campo organizacional referente às instituições de ensino superior privadas na cidade de Curitiba (PR), no período compreendido entre 1997 e 2006, com base em 26 hipóteses identificadas na literatura sobre Teoria Institucional. A metodologia que caracterizou esta pesquisa foi o estudo exploratório, com a utilização de múltiplas fontes de evidências. Os dados foram obtidos mediante entrevistas com 31 representantes dessas instituições, questionários fechados e outros documentos relevantes. A análise dos dados foi efetuada em forma descritivo-interpretativa em sua etapa qualitativa e por meio de análise de *cluster* e regressão múltipla na etapa quantitativa. Uma hipótese, acerca do princípio da homofilia, não pode ser sustentada, contudo a principal hipótese, sobre o impacto diferenciado dos mecanismos isomórficos em dimensões distintas da organização, com base no ciclo de vida organizacional, demonstra que o isomorfismo é tanto um fator estruturante, quanto indutor de mudanças no campo organizacional e nas organizações.

Palavras-chave: campo organizacional, ensino superior, Teoria Institucional.



## **ABSTRACT**

The objective of this research was to evaluate the formation and dynamic of an organizational field concerning private Higher Education Institutions (IES – Instituições de Ensino Superior) in Curitiba – PR from 1997 to 2006, based on twenty-six hypotheses identified in the literature on Institutional Theory. The methodology which characterized this research was exploratory study and multiple evidence sources were used. The data were obtained during interviews with thirty-one representatives of these institutions, as well as through questionnaires and other relevant documents. Data analysis was done in the descriptive-interpretative way during the qualitative stage and through cluster analysis and multiple regression during the quantitative stage. A hypothesis regarding the homophilia principle could not be sustained. However, the main hypothesis about the differentiated impact of isomorphic mechanisms in distinct dimensions of the organization, based on the organizational life cycle, shows that isomorphism is not only a structuring factor but also a change promoter both in the organizational field and in the organizations.

**Key words:** organizational field, Higher Education, Institutional Theory

## **LISTA DE FIGURAS**

1. Rede de pessoas e o compartilhamento da realidade	13
2. Rede organizacional e indivíduo	15
3. Imersão social no tempo	16
4. Tipos de racionalidade e suas relações	17
5. Campo organizacional	19
6. Tecnologia, níveis hierárquicos e incerteza	21
7. Desejabilidade <i>versus</i> causalidade na decisão	23
8. Ambientes técnicos e institucionais com ilustrações	24
9. Estratégia da reforma do aparelho do Estado	69

## **LISTA DE QUADROS**

1. Características dos estágios de Ciclo de Vida Organizacional	52
2. Alterações no escopo dos serviços prestados	88
3. Resumo dos dendogramas 8 a 19	97

## **LISTA DE TABELAS**

1. Resultados do padrão de desenvolvimento brasileiro (1950-1980)	56
2. Tipos de cursos	100

## **LISTA DE GRÁFICOS**

1. Crescimento do ensino fundamental e médio no Brasil	68
2. Crescimento do ensino fundamental e médio no Paraná	68
3. Crescimento do ensino superior no Brasil	70
4. Crescimento do ensino superior no Paraná	70
5. Crescimento do ensino superior em Curitiba	71
6. Dendograma do tamanho, idade e mídia	89
7. Dendograma do tamanho, idade, mídia e renda	90
8. Dendograma dos dados brutos dos CVO`s – 2006	90
9. Dendograma das dimensões do CVO – 2006	91
10. Dendograma dos CVO`s predominantes – 2006	91
11. Dendograma da captação e ordenação dos recursos – 2006	92
12. Dendograma da estratégia – 2006	93
13. Dendograma da relação com o ambiente – 2006	93
14. Dendograma da ênfase de mercado – 2006	94
15. Dendograma das informações gerenciais – 2006	94
16. Dendograma da estrutura organizacional – 2006	95
17. Dendograma do poder – 2006	96
18. Dendograma do planejamento – 2006	96
19. Dendograma das regras e procedimentos – 2006	97
20. Dendograma do CVO – 1997 ou data de criação da IES	99

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b>	9
1.1 Tema	24
1.1.1 Formulação do problema	25
1.1.2 Objetivo geral	25
1.1.3 Objetivos específicos	25
<b>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-EMPÍRICOS</b>	26
2.1 O problema do paradigma	26
2.2 Atores sociais e instituições	28
2.3 A questão cognitiva	30
2.4 Processos formais e informais	32
2.5 Racionalidade	34
2.6 A decisão estratégica	39
2.7 Campo organizacional	40
2.8 Hipóteses institucionais	42
2.9 Hipóteses institucionais baseadas em redes sociais	47
2.10 Ciclo de Vida das Organizações	50
2.11 Contexto das mudanças	53
2.12 Evolução do ensino	62
<b>3. METODOLOGIA</b>	72
3.1 Fontes dos dados	73
3.2 Tratamento dos dados	74
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	76
4.1 Análise qualitativa dos dados	76
4.1.1 Criação e evolução legal de uma IES	77
4.1.2 A escolha dos cursos	78
4.1.3 O relacionamento com o Ministério da Educação	80
4.1.4 Corrupção e tráfico de influência	82
4.1.5 Parcerias	83
4.1.6 A pressão de mercado	84
4.1.7 Etapas e formas de gestão	85
4.1.8 Expectativas	87
4.2 Análise quantitativa dos dados	87
4.2.1 Serviços prestados	87
4.2.2 Hipótese 26 e outras considerações	90
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	101
<b>REFERÊNCIAS</b>	104
<b>APÊNDICES</b>	111

## 1. Considerações Iniciais

---

Robert E. Goodin, em *The Theory of Institutional Design* (1996) afirma que cada uma das duas perspectivas, o novo e o velho institucionalismo, contribui para uma visão de como se forma a vida social. Mas as vantagens de compreensão de como acontece sua construção se dão no neo-institucionalismo.

A História, principalmente a história política, estuda os conflitos que envolvem reinados e cortes. Sua tradição tem sido altamente personalizada e inevitavelmente é personificada por estadistas e príncipes, pelo domínio dos Estados, seus amigos entre outros. Por meio da história das personalidades e indivíduos, é essencialmente a história das políticas institucionais que dão forma e reformam os reinados, cortes e Estados que se constituem em torno daqueles. A economia institucional também é considerada, mas basicamente no que toca à política, este foco caracteriza o velho institucionalismo histórico.

Contudo, ao longo do século XX, o neo-institucionalismo passou a incluir e simbolizar os movimentos da vida cotidiana. Em anos recentes, o interesse se deslocou para o dia-a-dia de pessoas comuns, transferindo a preocupação para seus correlatos, mais específicos, como presidentes, gabinetes, legislaturas, juizes, financistas e magnatas. Tal foco ainda mais amplo inclui a família, a igreja e o mercado de trabalho entre outros organismos que melhor expliquem a vida cotidiana, como resultado da história que se torna mais diversificada ao tratar do trabalho e das estruturas sociais e seus impactos rotineiros. Os novos pesquisadores buscam então a narrativa e a construção histórica sobre a consciência coletiva e a mobilização de classes.

Já na Sociologia essencialmente se concentram no estudo das instituições sociais, e tem como representante pioneiro Herbert Spencer, em *Principles of History* (1879), concentrando-se no cerimonial institucionalizado, na política, nas indústrias, na produção entre outros, junto com o qual somam-se os modernos sociólogos como Pareto, Mosca, Michels, Tönnies, Durkheim, Simmel, Weber e Marx,

privilegiando o como as instituições coletivas submetem e são submetidas aos indivíduos. O neo-institucionalismo sociológico reage contra o nível de análise representado por esses autores, trazendo temas que incluem a consciência coletiva dos indivíduos. O institucionalismo de vertente menos radical concentra-se em uma análise mais detalhada da ação individual e da imersão no contexto das organizações e instituições; essas ações são moldadas e seus efeitos afetam e são afetados pelo contexto institucional.

O novo institucionalismo na Economia segue a tradição dominante do paradigma neoclássico, que envolve a noção de agentes livres que interagem e idealizam mercados livres. Em seus modelos, a ordem e os padrões emergem dessa interação, cristalizando uma explícita oposição aos movimentos da tradição neoclássica ortodoxa, tendo como aspiração mais alta e contínua o programa que envolve os micro fundamentos do macro nível dos fenômenos econômicos, reduzindo todo comportamento econômico, em última instância, ao comportamento social generalizado.

A interação da preferência dos indivíduos, sob condições de restrições, é o equilíbrio preferido nas soluções, sustentando uma posição tanto negativa quanto positiva, isto é, constituindo também uma teoria normativa; talvez seu melhor representante seja Oliver Williamson, com a teoria dos custos de transação, baseado no teorema de Ronald Coase.

O neo-institucionalismo da Ciência Política em muito deriva do neo-institucionalismo da Economia, sendo uma sub-disciplina da escola pública; assim como o paradigma neoclássico da Economia, os modelos da escola pública política constroem-se em torno dos jogos em busca de equilíbrio, tendo como problema central a relação principal-agente, buscando agência pública assim como privada como tendo que minimizar os custos de transação pela institucionalização de certas atividades, internalizando-as nas organizações individuais mais do que privilegiando fenômenos externos.

Independente das diversas vertentes do neo-institucionalismo há uma consolidação de princípios que podem ser resumidos nas seguintes proposições:

Primeira. Os agentes individuais e grupais perseguem seus objetivos em um ambiente sujeito a restrições.

Segunda. Estas restrições tomam a forma de instituições, padrões organizados socialmente, constituídos de normas e regras, além de prescrições de comportamento esperado pelos ocupantes de papéis, as quais são criadas e recriadas ao longo do tempo.

Terceira. As restrições proporcionam para vários indivíduos, vantagens individuais e grupais, que são perseguidas em prol de projetos particulares.

Quarta. O contexto de ação constrange os indivíduos, na forma de preferências e motivações.

Quinta. Estes constrangimentos obedecem ao curso da história, como artefatos residuais do passado e das escolhas.

Sexta. Estes constrangimentos imersos preservam, em certa medida, recursos de poder no que diz respeito aos agentes individuais e grupais.

Sétima. A ação dos indivíduos e grupos, contextualmente constrangida e socialmente moldada, pode ser conduzida na vida social.

Tais proposições, propostas como núcleo comum das vertentes institucionais, são aceitáveis, particularmente no que se refere ao neo-institucionalismo sociológico, se tomados os constrangimentos como também inconscientes e, em grande medida, meramente ritualísticos.

De forma complementar, no artigo “As Três Versões do Neo-institucionalismo” (2003), Peter A Hall e Rosemary C. R. Taylor identificam três vertentes do neo-institucionalismo: o histórico, o econômico e o sociológico.

No primeiro caso, tratou-se de uma reação contra a análise baseada em grupos e ao estruturo-funcionalismo da ciência política dos anos 60 e 70. Seus representantes se atinham à idéia de que o conflito entre grupos rivais pela apropriação de recursos escassos é a idéia central da vida política; para tanto buscavam explicações no modo como a organização institucional da comunidade política e das estruturas econômicas entram em conflito, curiosamente sendo influenciados pelas análises estruturo-funcionalistas.

Na vertente econômica, muitos buscaram respostas a partir das instituições, afirmando que a existência de maiorias estáveis (tratando do Congresso americano) se explicava pelo modo como as regras acerca dos procedimentos e as Comissões

estruturavam as escolhas e as informações disponíveis para seus membros. Teóricos da escolha racional, com destaque para Oliver Williamson e Douglas C. North, considerados pioneiros na nova economia das organizações, preocupavam-se em, por exemplo, desenvolver arranjos organizacionais que reduzissem os custos de transação. Como se percebe, trata-se de uma vertente peculiar, pois não abandona o pressuposto fundamental da escolha racional: a racionalidade olímpica.

Simultaneamente ao desenvolvimento do institucionalismo político, o sociológico dos anos 70, contestava a distinção tradicional de esferas do mundo social, materializadas pelas escolas, igrejas, grupos de interesses entre outros. Nessa direção, os neo-institucionalistas pleiteavam que muitas das formas e procedimentos institucionais utilizados pelas organizações não eram adotados porque eram eficazes, como ocorre no pressuposto da racionalidade econômica. Tais práticas seriam incorporadas pelo fato de conferirem legitimidade às suas ações.

A chamada teoria institucional de vertente sociológica tem seus fundamentos no método weberiano de análise social, no qual é enfatizado o conjunto de crenças e valores que dá sentido às ações individuais, mais do que isso, vincula tais ações a níveis de análise de maior amplitude, apontando para movimentos seculares que resultam em um primeiro momento da interação social, ao estabelecimento do hábito e daí para a noção de ordem. A questão relevante dessa linha de raciocínio é que os agrupamentos humanos são capazes de produzir realidades distintas, isto é, contrariando a literatura econômica que parte do pressuposto de agentes universais, e proporcionando duas conseqüências importantes:

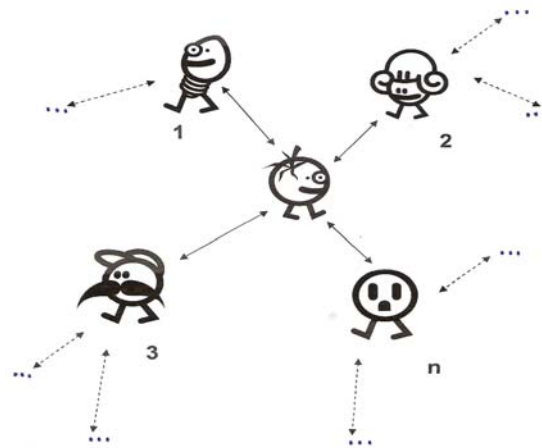
- 1) Trata a realidade como múltipla, cujas descrições implicam diversidade do que se chama realidade no tempo e alcance espacial;
- 2) Por outro lado, é antes de tudo um método de análise que permite compreender a noção de mundo, interesses, crenças e valores e a tipificação das relações sociais.

No mesmo sentido, o trabalho de Peter Berger e Thomas Luckmann, na tradição da sociologia do conhecimento, exposto em “A Construção Social da Realidade” (1977), proporciona maior detalhamento dos micro-mecanismos por meio dos quais se dá o processo de institucionalização, em dois âmbitos: 1) do ponto de vista subjetivo da realidade, construída como produto da economia psicológica, da interação entre indivíduos, e da cristalização do hábito, que já *in statu nascendi*

constitui a instituição, que por sua vez os coage pelo simples fato de existir; e 2) pelo esclarecimento acerca do mundo que uma vez constituído se impõe sobre os indivíduos; de outro lado, aborda também o sentido inverso, tratando da capacidade individual frente à realidade, que ora tomada como objetiva, é novamente modificada pela ação dos sujeitos. Em quaisquer casos sua lógica consiste prioritariamente na condição primeira de estar frente a frente com o outro, em outras palavras, ligado a uma rede de pessoas de intensa interação.

A Figura 1 pretende ilustrar tanto sua ontologia quanto sua epistemologia, apontando para o primeiro momento da constituição social da realidade.

**FIGURA 1 - REDE DE PESSOAS E O COMPARTILHAMENTO DA REALIDADE**



Nesse momento, uma pergunta que pode ser colocada é: O que fazem as instituições? Fornecem modelos morais e cognitivos que propiciam a interpretação e ação; o indivíduo é concebido como entidade profundamente imersa em um mundo de instituições que lhe proporciona símbolos, cenários, protocolos e filtros de interpretação que se aplicam a sua situação ou a si próprio, conformando sua linha de atuação.

Guardadas as proporções entre os trabalhos, principalmente quanto à sua envergadura, todos têm em comum o fato de tratarem a história como um produto humano, e seus sujeitos como membros ativos da história; ao contrário de outras teorias que assumem como pressuposto a idéia de um homem universal voltado para o cálculo maximizador do uso dos recursos e minimizador do desperdício, sem o contexto social no qual se insere, sendo portanto, a-temporal.



Dessa forma, a teoria institucional em seus primeiros estágios não representa uma ruptura conceitual em relação ao chamado neo-institucionalismo, difere-se por sua agenda de pesquisa, que tem privilegiado o detalhamento do como as instituições afetam o processo de tomada de decisão dos atores sociais por meio da conformidade aos padrões socialmente legitimados (instituições), bem como no nível de análise, como será tratado mais adiante. Por essa via, incluem-se também os estudos sobre mecanismos isomórficos (miméticos, normativos e coercitivos), coexistentes e causadores de impactos não homogêneos sobre aspectos da vida e das estruturas e processos organizacionais.

Em que pese o rigor dessa afirmativa, o neo-institucionalismo, ao contrário do “velho” institucionalismo, propõe-se à construção de uma teoria de médio alcance que vincula o nível organizacional ao nível societal de análise, típico das preocupações desse último.

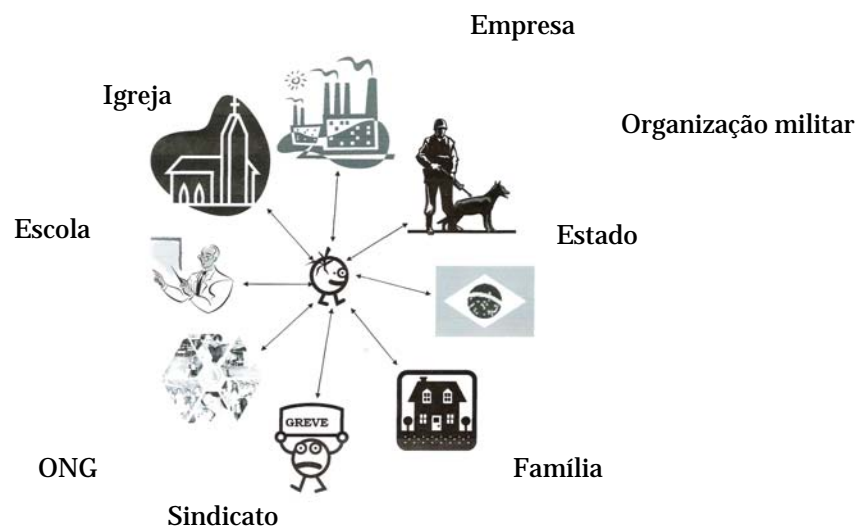
Quando se indaga “o que é neo-institucionalismo?”, uma pergunta intermediária deve ser respondida, no mínimo por uma questão de ordem lógica, que é: do que trata o velho institucionalismo?

Em comum, ambos tratam o conceito de instituição como central, por esse deve-se entender o conjunto de padrões, crenças e valores tão arraigados nos grupos sociais que conforma os padrões de comportamento dos indivíduos. Contudo, mais do que uma teoria comportamental, a teoria institucional - entendendo se aqui o novo e o velho institucionalismo - também é marcada pelos estudos acerca de como as instituições se constroem, ao contrário da teoria econômica que toma a ordem das crenças e valores como dados e se dedica ao estudo do cálculo utilitário feito pelos indivíduos atomizados. A teoria institucional tem as instituições como seu primeiro objeto, sendo por isso uma teoria construtivista que encontra seus fundamentos no método weberiano e em sua sociologia compreensiva expressos em *Economía y Sociedad* (1944).

A diferença parece estar localizada no nível de análise: enquanto o velho institucionalismo privilegia o societal e as mudanças de grande envergadura, isto é, uma teoria de grande alcance, o neo-institucionalismo centra-se nas relações intra-organizacionais e, em especial, organizacionais e, mais recentemente, nas relações inter-organizacionais.

A preocupação com organizações pode ser entendida pela complexidade societal do fim do século XIX e ao longo século XX, chamado por muitos de época da sociedade organizacional. A Figura 2 busca ilustrar a sociedade organizacional, na qual os atores se tornam socialmente marginais na medida que em perdem seus vínculos organizacionais. Em adição, apesar da ilustração apontar para uma pessoa isolada, deve-se entender que representa um ator social, podendo ser igualmente aplicável a um grupo ou organização, sem prejuízo a exemplificação.

**FIGURA 2 - REDE ORGANIZACIONAL E INDIVÍDUO**



Mesmo no caso brasileiro, particularmente na segunda metade do século passado, a sociedade organizacional é composta por organizações de Estado; de interesse profissional (como sindicatos); de interesses especial (como organizações não-governamentais); religiosas; militares; escolares; familiares; e de trabalho (como empresas e cooperativas). Esse conjunto é um produto da história e não coexistiu sempre, conforme entende William H. Whyte em seu texto *The Organization Man* (1956).

Nesta medida, a história não tem princípio, têm origem, não tem destino, é probabilística. A sociedade organizacional se apresenta como uma rede de organizações às quais os atores individuais se vinculam e por meio das quais agem e produzem o resultado de suas ações. O neo-institucionalismo é uma teoria de médio alcance, justamente por se concentrar nesse espectro de fenômenos.

Feitas essas considerações, a agenda de pesquisa neo-institucional é bastante variada, incluindo desde o papel dos atores sociais – agência -, passando por estudos

de organizações focais para sua melhor compreensão, por exemplo, mudanças estruturais, resistência à mudança ou prioridades que envolvem o processo decisório, até a análise de conjuntos organizacionais, como é o caso do conceito de campo organizacional.

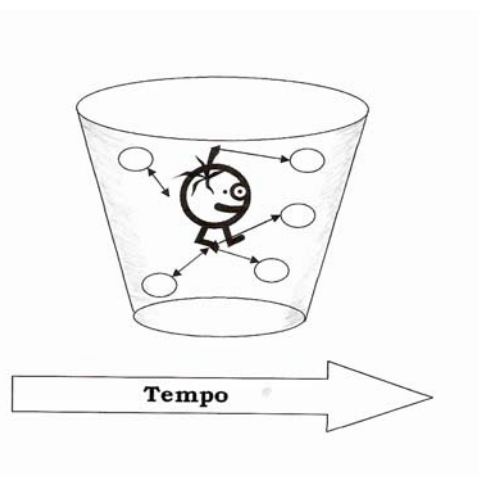
Com tamanha variabilidade de níveis de análise: indivíduos; grupos; organizações; e, coletivos organizacionais, os estudos carecem de maior sistematização dos métodos e, particularmente, de esforços para sua integração.

Em adição, a despeito de seu arcabouço conceitual, é próprio dessa abordagem que os estudos privilegiem a metodologia na busca de captar o sentido em apreço pelos atores sociais nos vários níveis, sob pena de contrariar seu pressuposto fundamental, vale lembrar, a historicidade e o contexto social nos quais se encontram imersos.

Tal imersão não ocorre somente no momento presente, mas envolve as experiências e causalidades advindas do passado, que, conjugadas com a situação-problema atual e suas respectivas restrições, mais as expectativas acerca do futuro, influenciarão as decisões (mesmo que essas decisões sejam inconscientes ou seja a de não fazer nada).

Equivale dizer, que imersão social, não é apenas um conceito que possa ser visto de forma seccional, por meio de posição estrutural – vertical e horizontal –, mas temporal, considerando a biografia do ator social. É o que pretende ilustrar a Figura 3, preservando-se a nota na qual o ator pode, e é, também coletivo.

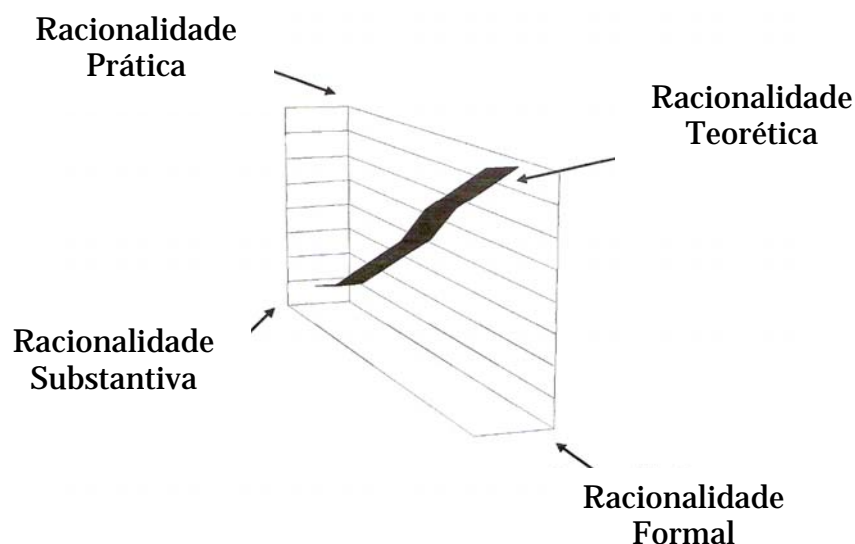
**FIGURA 3 – IMERSÃO SOCIAL NO TEMPO**



A imersão social pode ser entendida também por outra via, qual seja, a da racionalidade. Stephen Kalberg, em *Max Weber's types of rationale: cornerstones for the analysis of rationazation processes in history* (1980), descreve quatro tipos de racionalidades presentes na obra weberiana. A primeira, formal, reporta-se a capacidade coletiva de cálculo, já a segunda, substantiva, aponta para o conjunto de crenças e valores de uma determinada época e espaço. Essas duas facetadas da racionalidade, que se encontra no plano coletivo, definem a modernidade como o fato de que a racionalidade formal tornou-se o próprio conteúdo da substantiva, constituindo uma idade da razão, que invade as demais esferas da vida.

Já no plano dos indivíduos, existe a racionalidade prática, inata, empregada para resolver problemas concretos, contudo sem se desvincular dos dois tipos anteriores. Por outro lado, a racionalidade teórica, que significa a capacidade de formular conceitos e idéias que conferem significado ao mundo e permite nele sua intervenção; nesse caso, a racionalidade teórica é um atributo individual, porém conjugada com sua capacidade de cálculo (racionalidade prática) e influenciada pelas racionalidades formal e substantiva vigentes em um determinado momento e espaço, que lhe confere o escopo de crenças e valores, bem como o padrão de calculabilidade. É, portanto, uma resultante das três anteriores, conforme ilustra a Figura 4.

**FIGURA 4 – TIPOS DE RACIONALIDADE E SUAS RELAÇÕES**



Somando-se a noção de imersão social apresentada, com a condição originária das instituições de Berger e Luckmann e a racionalidade teórica (no plano dos indivíduos), pode-se falar da ação dos mecanismos isomórficos: mimético na medida em que toma as organizações bem sucedidas tidas como referência; coercitivo, posto que obedece, por exemplo a regulamentação trabalhista e previdenciária local; e, normativo, uma vez que lida com profissionais regionalmente preparados e que possuem expectativas de tratamento dadas em função das referências localmente praticadas. Como ilustração, Morris P. Rosenzweig e Nitin Nohria, em *Influences on human resource management practices in multinational corporations* (1994), analisam cerca de 219 empresas multinacionais com sede nos Estados Unidos, *vis-à-vis* suas filiais em outros países, levando em consideração suas práticas de gestão de recursos humanos. Em seus achados, com exceção para o bônus dos principais executivos, todas as demais práticas eram mais semelhantes às das empresas locais, independente do ramo de atividade, do que às práticas adotadas por suas matrizes. Tal exemplo não apenas reitera a multiplicidade da realidade, quanto torna mais nítido o impacto do contexto social para ação dos atores.

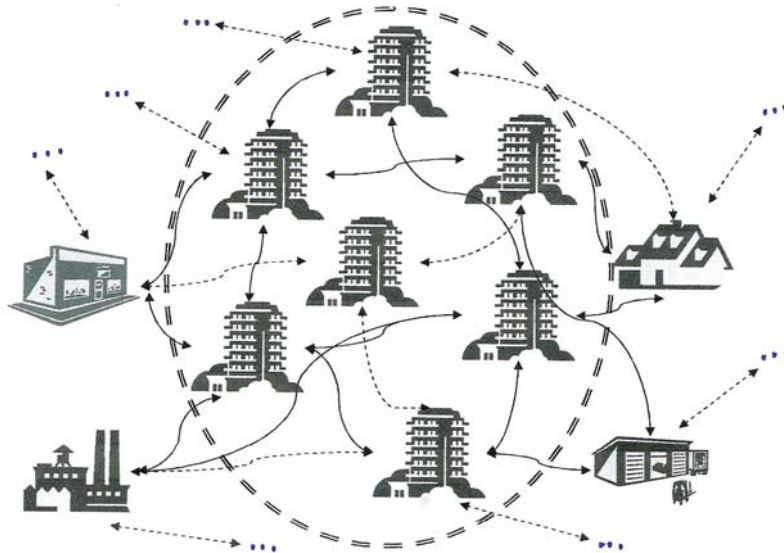
Além das práticas isomórficas, a decisão de atuar respeitando as práticas que predominam localmente, já indica, por si só, um elemento de sua visão de mundo, isto é, do esquema interpretativo, um sistema cognitivo comum que dá coerência às decisões e ações.

Estas afirmações não devem ser tomadas em sentido absoluto, uma vez que a amplitude do contexto de referência dependerá do raio de relacionamento da organização e, igualmente, do alcance dos laços de seus indivíduos. Indicam apenas que as organizações não são imunes ao contexto social, seja local, regional, nacional, ou internacional, como destacam Clóvis L. Machado-da-Silva e Valéria Fonseca, em “Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica” (1996).

Um dos conceitos-chave para entender a amplitude é o de campo organizacional (ver Figura 5), no qual sua dinâmica é dada originalmente por uma organização que se estabelece, estipulando seu escopo de resultados, fornecedores, destinatários e outros atores direta e indiretamente relacionados (como órgãos reguladores). Com o tempo outras organizações surgem como concorrentes, mas tendo a primeira como referência o fazem com incrementos – inovações – que são

incorporados pelas organizações do campo que se estrutura por meio dos mecanismos isomórficos, pelo menos em um dado espaço de competição.

**FIGURA 5 – CAMPO ORGANIZACIONAL**



A figura 5 aponta para a acepção mais comum de campo organizacional, que se sobrepõe à indústria, um conjunto de organizações que atuam no mesmo setor e competem pelos mesmos recursos e mercado.

Contudo, também é possível tratar campo organizacional em sentido ainda mais amplo, incluindo as organizações periféricas (por exemplo fornecedores) para compreensão de uma indústria inteira, ou mesmo um sistema inteiro do terceiro setor; pode-se ainda pensar em toda uma região, como o campo organizacional de um município. Em adição, a noção de campo pode ser aplicada para análise de uma organização focal buscando entender sua rede – *lato sensu* – de relacionamentos e influências.

A esta altura é conveniente esclarecer a noção de redes sugerida acima, com base em Paul J. DiMaggio e Walter W. Powell, em “A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais” (2005): o valor da unidade de análise do campo organizacional está no fato de que ela direciona a atenção não simplesmente para empresas concorrentes, como ocorre na ecologia populacional, ou para redes de organizações que realmente interagem, mas

para a totalidade dos atores sociais relevantes que possam influenciar o fenômeno em estudo.

Nestas condições, campo organizacional é tanto um conceito, quanto um recurso metodológico para se operacionalizar o conceito de ambiente institucional. Para fins deste trabalho, a opção foi feita na direção de sua segunda acepção – recurso metodológico – enfocando-se um conjunto de organizações que competem entre si em um determinado espaço geográfico; ainda que algumas operem também em outros espaços, esses não têm relevância por não representarem o mesmo mercado, que no caso específico é a cidade de Curitiba.

Neste caso, campo organizacional será dado pelo reconhecimento mútuo entre as organizações escolhidas e as demais que são tomadas como relevantes mas não competem, como é o caso do sindicato.

Na teoria das organizações de James Thompson, em “Dinâmica Organizacional” (1976), o autor estabelece que sistema é um conjunto de partes funcionalmente especializadas que, relacionadas entre si, produzem um resultado. A partir daí define dois tipos de sistema: aberto e fechado, que melhor dizendo, são casos extremos de uma mesma escala.

Um sistema é dito fechado quando são conhecidas todas as partes, funções e interrelações, de modo a permitir a previsão ou mesmo controle do resultado; na medida em que o observador possui algum grau de ignorância acerca das partes, funções ou interrelações o sistema vai se tornando mais aberto, até o caso extremo de sistema totalmente aberto, isto é, de ignorância completa do observador.

Também é feita distinção de dois tipos de racionalidade. No caso da econômica é possível maximizar o resultado de um sistema e minimizar o desperdício, caso que só corre em situações de sistema fechado; de outro lado, a eficiência instrumental é a mera capacidade de operar o sistema para produzir o resultado ou para prevê-lo parcialmente, nesse caso há um componente de ignorância por parte do observador.

O modo pelo qual o sistema opera, ou seja, o interrelacionamento entre as partes e funções é chamado tecnologia. Nos casos puros existem três tipos de tecnologias: a de elos de seqüência, na qual as partes e funções obedecem a uma ordem fixa e o resultado final é ofertado a um cliente fora do sistema, como ocorre com uma montadora de automóveis; a mediadora, na qual partes e funções são

igualmente fixas mas dependem que dois tipos de clientes distintos estejam ligados ao sistema, como ocorre no caso dos bancos entre poupadores e tomadores de empréstimos; e, intensiva, na qual a ordem não é conhecida, apenas as partes e suas funções e a ordem só poderá ser estabelecida no momento em que houver a internação do cliente como ocorre no caso típico do hospital.

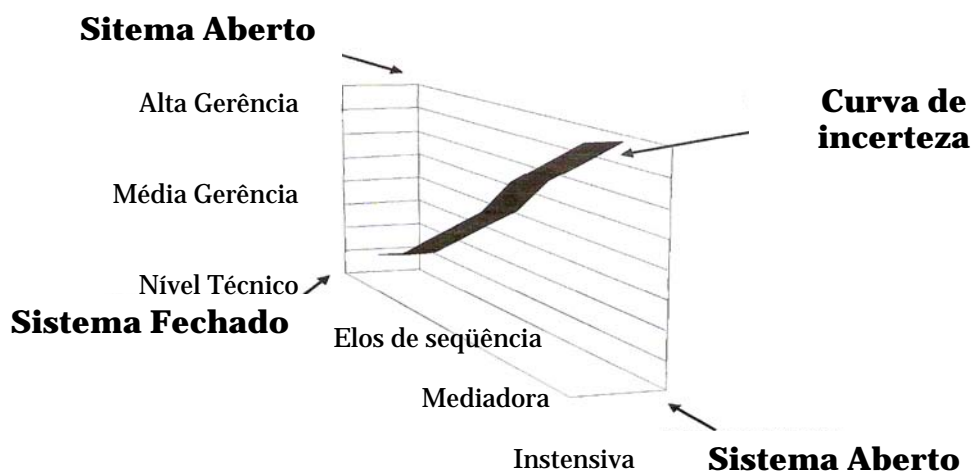
É possível então perceber, que na tipologia de Thompson a tecnologia de elos de seqüência tem maior probabilidade de se tornar o sistema fechado, ao passo que a intensiva se aproxima mais do sistema aberto.

Supondo uma organização complexa também é possível observar que o sistema tem maior probabilidade de ser fechado no nível técnico, ou seja, daqueles que trabalham diretamente com a tecnologia empregada no sistema organizacional; seguindo-se do nível administrativo, que tem como função alocar os recursos internos da organização para prover as necessidades do núcleo técnico, em outras palavras trata-se da média gerência.

Já no caso da alta gerência, que trata da relação entre a organização e o ambiente, as probabilidades de ocorrência de um sistema aberto são maiores.

Conforme ilustra a Figura 6, o nível de incerteza no processo decisório será uma função da posição hierárquica *versus* o tipo de tecnologia empregada, que pode ser uma combinação dos casos puros, indicando aí uma matriz tecnológica.

**FIGURA 6 – TECNOLOGIA, NÍVEIS HIERÁRQUICOS E INCERTEZA**





O nível de ignorância, ou de forma inversa, o conhecimento que se possui de um sistema, determina seu grau de abertura. Segundo a Figura 6, pelo menos em tese, os membros organizacionais da alta gerência, cuja organização opera com tecnologia intensiva, estão sujeitos a maior incerteza, na verdade o máximo, enquanto supervisores do nível técnico, com tecnologia de elos de seqüência, também em tese, estão sujeitos ao mínimo de incerteza.

Descrita esta primeira etapa do pensamento de Thompson, cabe acrescentar que uma das fases do processo decisório acontece quando os tomadores de decisão avaliam a consistência da alternativa escolhida, ou pelos que avaliam a base que sustenta a alternativa escolhida. Sobre isso, é oportuno distinguir o padrão de desejo subjacente ao pensamento do decisor – ou decisores –, que pode ser cristalizado, por exemplo escolher entre ser o mais pobre possível ou ser o mais rico possível. Em condições normais de racionalidade e independente do que fazer com a riqueza (utilizá-la em proveito próprio ou doar para caridade), não há dúvidas que o melhor é ser cada vez mais rico. O mesmo ocorreria se a escala fosse a oposição entre ser o mais saudável possível ou ser o mais doente possível; de outro lado, pode-se falar em escalas ambíguas, nas quais os dois extremos são indesejáveis simultaneamente, ou desejáveis simultaneamente.

Tomando as duas escalas cristalizadas propostas, pode-se produzir uma escala ambígua, que vai do mais rico possível ao mais saudável possível, de modo que o decisor deve escolher o quanto de saúde vai abrir mão para o quanto de riqueza pretende ter. É certo que preferiria ter os dois, mas em escalas ambíguas não é possível.

No universo empresarial há duas ambigüidades fundamentais, aquela que se manifesta na alocação de recursos escassos (por exemplo, orçamento) no curto e no longo prazo; e a que trata da relação entre renda, preço e retorno, quanto menor o preço maior a satisfação do cliente, porém menor o retorno esperado (uma vez que o menor preço possível é o de custo) e mais infeliz é o investidor, quanto menor a renda do trabalhador, menor sua satisfação e maior a possibilidade de atender o retorno ou preço, ou ainda, se todo o lucro fosse destinado à participação dos empregados, mais insatisfeitos seriam os investidores.

Partindo-se dos pressupostos de que as noções de aberto ou fechado em referência a um sistema dependem do nível de conhecimento, que o tipo de

tecnologia interfere na maior ou menor facilidade de fechamento do sistema e que o julgamento no processo decisório pode obedecer a escalas cristalizadas ou ambíguas, a Figura 7 sintetiza os tipos possíveis de teste para avaliar uma decisão ou sua base de sustentação.

**FIGURA 7 – DESEJABILIDADE *VERSUS* CAUSALIDADE NA DECISÃO**

		Conhecimento acerca da causalidade	
		Completo	Incompleto
Padrão de desejo	Cristalizado	I	II
	Ambíguo	III	IV

Fonte: Elaborado com base em Thompson (1976)

Para o caso I é possível o teste de eficiência, calcular com precisão a maximização do uso dos recursos escassos; para os casos II e III a possibilidade recai sobre o teste instrumental, que pode basear-se, por exemplo, em séries históricas; por fim, no caso IV, resta o teste social, sendo o de maior incerteza, é na observação do comportamento dos outros, mais especificamente daqueles tomados como grupos de referência, que a certeza é obtida, lembrando-se de que se trata essencialmente de uma certeza psicológica, porém com implicações concretas.

Thompson realiza então a transição do processo decisório no nível estratégico, de um problema circunscrito no âmbito do ambiente técnico para o institucional, tornando o conceito – e recurso metodológico – de campo organizacional um elemento fundamental para melhor compreensão da mudança organizacional de caráter estratégico.

Tudo se passa, segundo Georges Tsebelis em “Jogos Ocultos” (1998), como se os atores sociais disputassem simultaneamente em duas arenas, na primeira pela eficiência (conceito fundamental da teoria econômica) e na segunda pela legitimidade, isto é, por mudanças na própria regra do jogo, de forma a garantir a eficácia de suas decisões; dessa forma a teoria institucional é também uma teoria inclusiva, por pretender contemplar as duas dimensões.

Quanto à pressão ambiental exercida sobre a organização, sua intensidade dependerá do tipo de atividade (que evoca também os tipos de tecnologia) na qual a organização atua. Uma noção dessa relação é dada pela Figura 8, a partir de

resultados de pesquisas realizadas por Richard W. Scott e mencionadas em *Organizations Rational, Natural, and Opens Systems* (1992), como exemplos.

**FIGURA 8 – AMBIENTES TÉCNICOS E INSTITUCIONAIS COM ILUSTRAÇÕES**

		Ambientes Institucionais	
		Forte	Fraco
Ambientes Técnicos	Forte	Utilities Bancos Hospitais	Manufaturas em Geral Farmacêuticas
	Fraco	Clínicas de Saúde Mental Escolas e Órgãos Públicos Igrejas	Restaurantes Clubes de Lazes Cuidados Infantis

Fonte: Scott (1992, p. 133)

Em *Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists* (1995), Scott adverte que as duas dimensões ambientais, técnica e institucional, exemplificam dois significados da racionalidade: enquanto o técnico incorpora a conotação de estruturas racionais que efetivamente produzem bens específicos, o institucional representa a extensão na qual a organização particular é capaz de interpretar um valor, uma teoria, uma explicação que justifica, por exemplo, suas ações passadas. Cada uma das dimensões varia em sua intensidade, mas os conceitos não podem ser tratados como dicotômicos, e sim como um contínuo, e ainda que não intensamente, negativamente associados.

### 1.1 Tema

Feitas estas considerações iniciais, o presente trabalho volta-se para análise das organizações e instituições, privilegiando o campo organizacional que contempla 31 Instituições de Ensino Superior (IES) que atuam na cidade de Curitiba (PR) e que estão sujeitas à pressão de mercado.

### 1.1.1 Formulação do problema

Visando a melhor abordagem do tema, este trabalho se orientou pelo seguinte problema de pesquisa: Quais os efeitos isomórficos institucionais, com base no campo organizacional, sobre 31 Faculdades e Centros Universitários que compõem o universo de IES privadas de Curitiba, no período compreendido entre 1997 e 2006?

### 1.1.2 Objetivo geral

Buscou-se, após a revisão da literatura pertinente, com destaque para a vertente sociológica do institucionalismo, realizar apreciação de 26 hipóteses sobre teoria institucional e suas coerentes implicações para a formação do campo e mudança organizacional, incluindo dimensões organizacionais estratificadas, como forma de melhor compreensão empírica de seus fundamentos teóricos.

### 1.1.3 Objetivos específicos

Diretamente relacionadas com literatura considerada, inferior a revisada, os objetivos específicos são apresentados na forma de hipóteses testadas qualitativa e quantitativamente, na medida do que foi possível, e apenas por um dos dois meios quando dificuldades técnicas não permitiram que o fossem conjuntamente.

Para tanto o trabalho foi dividido em três etapas. A primeira visa a apresentar os fundamentos teóricos relevantes que são empregados, juntamente com as hipóteses de campo e outras notas julgadas necessárias para melhor entendimento da teoria empregada; seguindo-se as considerações metodológicas que orientaram a pesquisa coleta e tratamento dos dados; a análise e interpretação dos dados; e as conclusões e considerações finais.

### 2.1 O problema do paradigma

Nos anos 70, de acordo com Levi (1987) houve a retomada do interesse por teorias que tratassem de mudanças seculares, com particular ênfase na transformação dos arranjos institucionais. Na área de História Econômica, Douglas C. North foi líder entre os pioneiros, cuja maior preocupação consistia na relação entre a mudança relativa dos preços, os direitos de propriedade e custos de transação relevantes para a sanção e declínio de políticas que afetaram a estrutura das organizações econômicas.

Para Byrkjeflot (1999), a construção das micro-fundações que uma teoria mais precisa está ligada a um nível macro estabelecido. No centro da abordagem da escolha racional para investigação de mudanças institucionais, cabe investigar como os indivíduos criam e mantêm instituições por meio de suas escolhas; igualmente importante é o entendimento de como as instituições delimitam as futuras escolhas. Os estruturalistas certamente reconhecem a importância das restrições sobre a ação, mas poucos oferecem um modelo suficientemente refinado para entendê-lo; portanto, Levi (1987) acredita que a investigação institucional carece de resolver a lacuna da micro-teoria.

Apesar da distinção feita entre os tipos de neo-institucionalismo, nas Considerações Iniciais, é oportuno lembrar que se tratam de pressupostos ontológicos e epistemológicos distintos. Não sendo portanto, comparáveis, são incomensuráveis. Por exemplo, a abordagem política estabelece o poder como variável estruturante, o que não acontece no institucionalismo de tradição sociológica, no qual o poder é tratado como resultado do arranjo construído ao longo da história e da interação dos agentes. Indo além é razoável afirmar que o poder não

está entre os conceitos-chave dessa vertente. Por outro lado, a abordagem econômica tem, além do pressuposto de homem econômico, uma visão atemporal na qual se pode de forma ideal intervir no mundo com arranjos que permitam aos agentes, e não atores sociais, induzirem a produção de resultados eficientes, além disso, é essencialmente uma teoria normativa, ao contrário da sociológica que é, se não totalmente, predominantemente analítica.

No entanto, Sewell Jr. (1992) vê uma armadilha na qual incorre a Ciência Social quando tende a reduzir os atores sociais a autômatos programados, um segundo problema intimamente relacionado é a noção de que a estrutura é em muito o fluxo da mudança, a metáfora da estrutura implica estabilidade; por essa razão, a explicação estrutural trata a vida social como formada segundo padrões consistentes.

Ao institucionalismo sociológico podem-se atribuir as palavras estruturalismo e funcionalismo, mas não no sentido ingênuo de tábula rasa, na qual as estruturas são inatas e as funções pré-configuradas.

Ao contrário, reitera-se que não se trata de uma condição necessária, isto é, que não pode ser feito de uma outra forma, trata-se de uma condição contingente, apenas acontece que foi assim. Nesse sentido a história não tem princípio, têm origem, ela não tem destino, mais um campo de probabilidades que se configuram ao longo do tempo em detrimento de um universo possibilidades de ações.

Segundo Jackson e Carter (1991) é importante que se tenha em mente e que se preocupe com o pragmatismo que reúne conceitos de tradições diferentes, feito colcha de retalhos, em nome da melhor explicação dos fenômenos, produzindo no fundo uma não-ciência.

Dessa forma, neste trabalho a preocupação central é aplicar um conjunto de conceitos de uma vertente específica da teoria institucional, qual seja: a sociológica, sem pretender em nenhum momento entrar no mérito das outras abordagens, porque como pressuposto se aceita a incomensurabilidade.

Concorda-se com os autores que esta abordagem paradigmática é também uma posição, o que não ocorre por exemplo com a teoria crítica, contudo optou-se por preservar a coerência e explorar o potencial explicativo dos conceitos a serem

empregados, acreditando-se que um determinado arcabouço teórico tem a capacidade de vislumbrar no mundo certos aspectos que outras teorias não ressaltam.

Fica a cargo do acúmulo de pesquisas e do tempo a sobrevivência e a utilidade de cada uma das vertentes, adotando-se, portanto, a posição de Popper (1972) acerca da existência de um darwinismo no mundo das teorias para o qual a direção das perguntas e os resultados permitirão a permanência na condição de corroborada ou rupturas que permitam a emergência de novos conjuntos de idéias.

## 2.2 Atores sociais e instituições

Os sistemas sociais modernos são pensados como criados por atores livres perseguindo seus objetivos, cujos incentivos e restrições, se mencionados, são tomados como pano de fundo; privilegiando-se, então, o voluntarismo, a não interpretação e a ação.

Para Sewell Jr. (1992), o esforço mais consistente para reconceituar a noção de estrutura na teoria social recente foi promovido por Anthony Giddens, que tem insistido desde a metade dos anos 60 que estrutura deve ser tomada com uma dualidade: por essa expressão deve-se entender que tanto os resultados das práticas dos atores constituem o sistema social, quanto esses as reproduzem. Segundo sua visão a atualidade consiste na oposição contínua entre a agência humana e a estrutura.

Meyer e Jepperson (2000) tomam os atores individuais, organizacionais e nacionais como imbricados em um elaborado sistema de agência. Chamam a atenção para como sistemas culturais constroem os atores sociais modernos; essa agência construída se dá sob características que amplamente se universalizam e racionalizam. Dessa forma, entendem que a capacidade de agência é a principal característica do que se chama de moderna teoria do ator.

Um primeiro aspecto deve ser reconhecido: a cultura moderna formula as entidades individuais, organizacionais e os Estados como altamente padronizados, que evoluem de forma similar.

Os atores sociais se vinculam a modelos padronizados de agência e papéis para realizar suas atividades, produzindo dois tipos de isomorfismo: pessoas que desempenham o papel de um individualismo altamente padronizado, e organizações com estruturas semelhantes, assim como os Estados-nação.

Segundo a perspectiva neo-institucional, a construção da ação de grupos organizacionais - atores e papéis, estruturas e objetivos e outros -, são entidades construídas por meio do envolvimento de arranjos de padrões racionalizados, modelos e esquemas culturais. Hassesbladh e Kallinikos (2000) resumem a concepção neo-institucionalista a partir do entendimento de que as organizações tornam evidente que o estabelecimento e a difusão de formas assemelhadas dentro de uma população de organizações não podem ser explicados como referência às condições materiais, ao contrário, entidades sociais imersas em uma complexa rede de crenças que moldam seus objetivos e práticas, explorando, portanto um isomorfismo estrutural; contudo apontam três grandes lacunas na análise por meio dos isomorfismos.

A primeira envolve a concepção e a constituição por meio das quais se delimita o domínio da ação; segunda, a institucionalização não é suficiente para delimitar um determinado em um campo social o domínio de ação, isto porque envolve o desenvolvimento e organizações capazes de serem desenhadas, produzir resultados e controlá-los; e, terceira, o significado de objetos e os padrões formais de ação estabelecidos constituem a ação e os atores, não apenas objetivando os efeitos subjetivos dos artefatos instrumentais que emergem. Em resumo, os autores apontam para a necessidade de que o neo-institucionalismo considere questões que envolvam demandas empíricas das idéias racionalizadas.

Contudo, destaca-se que apesar das suas considerações serem pertinentes, os autores evocam excessivamente a abordagem de DiMaggio e Powell e ignoram que no escopo geral do neo-institucionalismo, o ambiente técnico, composto de recursos e demandas materiais, e assim parte integrante do escopo analítico, que junto com o ambiente institucional representam duas dimensões distintas, porém complementares da noção de racionalidade: instrumental e substantiva, conforme Scott (1995).



Em sua análise da ONG Greenpeace, Mintzberg e Westley (2000) ilustram e sustentam que a organização é composta predominantemente de indivíduos voluntários e que as pessoas estão ideologicamente comprometidas e são modestamente pagas, o que é aparentemente paradoxal quando comparado com a grande capacidade de angariação de fundos da organização. A questão é que se trata de uma base distinta de controle em relação a outras organizações, particularmente as de natureza econômica.

Tal constatação é interessante, porque para os autores isto sustenta que a existência do ambiente físico, a despeito de sua complexidade, é para sua compreensão e necessária a associação com o ambiente institucional, sem o qual não é possível compreender sua lógica de funcionamento.

Em adição, Emirbayer e Goodwin (1994), entendem que uma rede social é uma de muitas possibilidades para representar as relações sociais de um específico conteúdo, como a comunicação, poder, afeto, trocas ou incentivos econômicos, que vinculam os atores dentro de uma ampla estrutura social (ou redes de redes). Nessa medida, a unidade de análise não precisa ser uma pessoa, mas também um grupo, uma organização ou uma sociedade inteira, isto é, uma entidade conectada por meio de uma rede com outras entidades. Ressalvando-se, no entanto, para fins do conceito de campo organizacional, que os atores sociais não precisam realmente interagir na rede, sendo suficiente que sejam, em alguma medida, influenciados para que a relação social seja considerada (DiMAGGIO e POWELL, 2005).

Parece óbvio que os sistemas sociais são interconectados e que estudos de maior complexidade são demandados. Nesse sentido, acadêmicos têm subido nível de análise para estudar os grupos e organizações, populações organizacionais e, mais recentemente, campos organizacionais, sendo que estes últimos emergem como ponto de ligação entre os níveis organizacional e societal no estudo da mudança social e comunitária.

### 2.3 A questão cognitiva

A premissa da análise de redes contém uma significativa consequência: a estrutura das relações entre os atores e a localização dos atores individuais na rede

tem importante impacto sobre o comportamento, a percepção e a atitude das unidades de análise.

Os modelos matemáticos que mensuram o relacionamento com o posicionamento incorrem em determinismo estrutural e, via de regra, negligenciam o papel do comprometimento normativo e das crenças e valores dos atores; os estudos mais adequados são os que preservam sua historicidade, optando por um estruturalismo de natureza construtivista, inspirado em Pierre Bourdieu.

Contudo, mesmo a última proposta é falha se não considerar agência humana como uma propriedade de imersão dos atores sociais que se apropriam, reproduzem e, potencialmente, inovam categorias culturais e condições de ação de acordo com ideais, interesses e comprometimentos pessoais e coletivos esperados.

Segundo Sitkin e George (2000) a partir da reflexão de Zucker (1987), é possível incluir que o processo de institucionalização é fundamentalmente cognitivo; indo além, a literatura específica corrobora e enfatiza o caráter cognitivo e interacional, que estabelecem a base das micro-fundações da teoria institucional. Ainda que a noção de institucionalização, melhor dizendo, institucionalizado, pese no entendimento e que as estruturas sociais que existam, em boa medida, apenas na mente das pessoas, a literatura organizacional nessa direção tem progredido pouco, assume as instituições como dadas e a partir daí, ignorando a caixa preta do processo, privilegia e predomina as abordagens sobre a ação das instituições sobre os atores sociais, evocando sua participação no processo de construção das estruturas sociais em atividade. Em outras palavras, há certa negligência da análise do micro nível de institucionalização e seus efeitos.

Desta forma, tornam-se necessários estudos que tornem mais claras as razões e a formas pelas quais as forças institucionais se manifestam na cognição e no comportamento dos indivíduos.

A principal característica dos estudos organizacionais, segundo Scott (1996), é que estão circunscritos à discussão acerca das características das formas organizacionais, suas fronteiras e quais os fatores que influenciam suas características, processos e chances de sobrevivência, o que não implica que outras questões não possam ser colocadas.

Ora, se o constructo fundamental da teoria institucional é a legitimidade, esta é baseada na percepção dos indivíduos e o comportamento desses deve refletir e produzir impacto nas formas e comportamento organizacionais. Nesta medida, abrir a caixa preta implica articular e testar a extensão na qual a teoria institucional pode prever o foco de atenção dos tomadores de decisão; quanto os indivíduos pensam suas escolhas em termos de legitimidade; e, o quanto as características relacionadas à legitimidade são preditoras das decisões individuais, levando em consideração o nível em que as utilizam para justificá-las.

#### 2.4 Processos formais e informais

Curiosamente, Sikin e George (2000), bem como Byrkjeflot (1999), observam que a literatura trabalha com a idéia de que o mecanismo de legitimação considera igualmente importantes os aspectos formais e informais do processo; sendo que estão interligados, o que torna insuficiente a análise sustentada exclusivamente nos aspectos formais. Visando a avaliar os dois aspectos, os autores formulam quatro hipóteses:

Hipótese 1: Os tomadores de decisões organizacionais reagem a grandes ameaças baseando-se em resposta e estruturas legitimadas nos critérios formais.

Hipótese 2: Os tomadores de decisões respondem a grandes ameaças com base em critérios informais.

Hipótese 3: Os tomadores de decisões organizacionais respondem a grandes ameaças reduzindo os critérios informais de decisão.

Hipótese 4: Os tomadores de decisões organizacionais respondem a grandes ameaças sem mudanças nos critérios formais.

Os resultados da pesquisa realizada sustentam a primeira e a segunda hipóteses, indicando uma não uniformidade dos padrões legitimados, ou seja, tanto as abordagens sobre os processos formais e informais são simultaneamente

sustentáveis. Contudo, a terceira hipótese também foi corroborada, o que indica uma relação inversa entre práticas formais e informais; o mesmo ocorre com a hipótese quatro. Dessa forma, considerando-se os resultados estatísticos produzidos, parece razoável supor que apesar da falta de uniformidade nos processos legitimados, existe correlação negativa entre os aspectos formais e informais que orientam os tomadores de decisão.

Sathe (1978), a partir de estudos empíricos aponta para a pobre convergência entre a análise institucional e o relacionamento das medidas quantitativas, realizadas por meio de questionários. Dado o potencial de erro em cada uma das abordagens - subjetiva e objetiva. As medidas realizadas por meio de questionários, de um lado, tendem a refletir o grau das estruturas experimentadas pelos membros organizacionais, com destaque para as relações entre as atividades no dia a dia, ao passo que os métodos qualitativos permitem investigar as estruturas emergentes, em outras palavras, seus traços de informalidade.

De outro lado, Ford (1979) discorda da posição de Sathe (1978), por entender que a análise institucional e a medida por meio de questionários não são convergentes, uma vez que tratam de estruturas diferentes; contudo, admite a distinção feita pelo autor e destaca que as duas estruturas que são captadas podem ser adequadamente consideradas quando obedecem às mesmas dimensões investigadas e, principalmente, não são tomadas como intercambiáveis, mas complementares. Então:

Consideração metodológica: A descrição do campo organizacional deve se basear predominantemente em fontes qualitativas e subsidiariamente, em tratamento quantitativo, como forma de contra-chechagem das afirmações.

A distinção entre ambiente técnico e institucional é um conceito chave da análise institucionalista; no ambiente técnico as organizações são selecionadas pela sua eficiência, e de acordo com critérios como margem de lucro ou participação de mercado; já no institucional, as organizações estão relativamente isoladas de tais critérios e sustentadas por outros baseados na legitimidade, isto é, são caracterizadas pelos relacionamentos construídos a partir de padrões de natureza não econômica ou técnica. No ambiente institucional, as organizações privilegiam os processos tomados como corretos mesmo que não sejam primeiramente os de melhor resultado, tanto do

ponto de vista qualitativo, quanto quantitativo. As pesquisas mais recentes vêm indicando que as regras institucionais proporcionam o contexto e o arcabouço nos quais os critérios de eficiência são construídos.

## 2.5 Racionalidade

O sentido mais antigo para a palavra *ratio*, ainda que passível de discussão, é para Lallande (1993) derivado de *ratus*, particípio de *reor*, que significa crer ou pensar, parecendo ter sobretudo o significado de cálculo e relação antes da época clássica; ao passo que a faculdade, razão, é geralmente considerada como a possibilidade de raciocinar discursivamente combinando conceitos e proposições. No entendimento de Barreto (1993), as acepções mais comuns incluem ainda capacidade de ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar o bom senso. Já o termo racionalidade é uma característica do que é racional: é a aplicação da razão.

Cognição, por outro lado, é o termo empregado para designar o ato de conhecer em particular. A rigor, só equivale ao termo racionalidade no caso limite, em que as situações particulares representarem situações universais; de volta a Lallande, o termo cognição pode ser reservado com utilidade para designar um ato particular de conhecimento em oposição ao conhecimento geral, significando, portanto, compreensão.

Como complemento, o conceito de racionalização é também fundamental para compreender a lógica subjacente às ações humanas. Para Brubaker (1996), dois grupos de significado podem ser identificados, chamados de acepção especial e geral. A primeira restringe-se ao domínio econômico e se desenvolveu na Alemanha no final da década de 20. A palavra racionalização se tornou comum nesses anos de recuperação e reorganização econômica, empregada para caracterizar e promover o desenvolvimento de novas instâncias de coordenação, integração, padronização e planejamento inter-firmas, por um lado, e a sistemática de exploração e institucionalização da pesquisa, conhecimentos, técnicas, atitudes científicas da produção, administração, distribuição e finanças, por outro. Logo ficou claro, que o que era racional de um ponto de vista poderia ser irracional de outro. Em outros

países, o termo não teve a mesma aceitação alemã; em inglês o termo normalmente tem significado mais estreito, referindo-se sobretudo às mudanças organizacionais que visam reduzir a ineficiência, o desperdício ou excesso de capacidade.

A segunda acepção tem um quadro de referência mais amplo, cujas forças de racionalização (ciência e tecnologia, mercados, burocracias, disciplina e autodisciplina) são entendidas como algo que permeia todas as esferas da vida, por exemplo cultura, sexualidade e personalidade, tanto quanto a produção, a guerra, como direito e a administração. Essa acepção de racionalização está presente principalmente na leitura histórica weberiana, por meio dos conceitos de racionalidade formal e substantiva.

No modelo weberiano pode-se identificar seis processos sociais culturais fundamentais: o desencanto e a intelectualização da ação no mundo; o surgimento de um *ethos* de racionalização secular impessoal; a crescente importância do conhecimento técnico; a objetivação e despersonalização do direito, da economia e da organização política do Estado; o progressivo desenvolvimento dos meios tecnicamente racionais de controle sobre o homem e a natureza; e a tendência do deslocamento da orientação tradicional em comparação com a instrumental.

Brubaker (1996) entende que apesar de diferentes raízes históricas, esses processos estão ligados pelo fato de todos eles favorecem mais a racionalidade formal do que a substantiva, isto é, estimulam a calculabilidade da ação enquanto permanecem indiferentes aos seus valores e fins ou valores informativos. O que é específico e peculiar no modelo ocidental de racionalização é, portanto, o fato de o fim ou a função para a qual a ordem social é racionalizada – calculabilidade máxima – não ser realmente um fim, mas um meio generalizado que facilita indiscriminadamente a busca deliberada de todos os fins substantivos.

Contudo, para Vasconcelos (1993), os dois modos de racionalidade não existem separadamente, pois racionalidade formal pressupõe, logicamente, o fim a ser atingido, e racionalidade substantiva não existe sem a possibilidade de efetivação de escopo.

A separação entre a racionalidade universal – razão – e a particular – cognição – está presente nos trabalhos de Simon, em sua demonstração de que a

noção de perfeição no comportamento racional econômico é um ideal teórico de práticas, e não se manifesta nas ações reais. O conceito de racionalidade limitada de Simon (1971) representa grande avanço para a compreensão dos limites cognitivos dos decisores, substituindo a idéia de decisão ótima pela idéia de decisão satisfatória, que pode ser entendida como a escolha entre as alternativas possíveis de serem visualizadas e processadas, dentro da capacidade real dos organismos decisores de preverem suas conseqüências, em lugar do modelo olímpico e utópico de decisões maximizadoras (BARRETO, 1993).

Esta distinção é mais fortemente marcada com a inclusão de outros elementos limitativos da hipótese racional, constituindo-se, por exemplo, no que Georgantzas e Acar (1995) chamam de filtros cognitivos que envolvem o processo de elaboração de decisões: os limites cognitivos dos indivíduos e a noção de racionalidade limitada de Simon; a influência dos objetivos, remuneração; os incentivos adotados para controlar o fluxo de informações; os efeitos dos sistemas de informação, duração da comunicação na elaboração de decisões; os efeitos do arranjo geográfico e organizacional; e, os efeitos da tradição, cultura, folclore e de liderança nas informações sobre a mudança do ambiente.

Mesmo assim, a perspectiva cognitiva inaugurada historicamente por Simon, que se intensificou nos anos 80, parece comportar duas grandes tendências. A primeira é importante para que se entenda uma estratégia de discurso aqui utilizada para introdução da base teórica empírica, mais do que uma rigorosa leitura histórica, a saber: os estudos que reconhecem as limitações cognitivas, mas mantêm a hipótese racional subjacente em seus modelos, esforçando-se por diminuir o hiato entre o real e ideal, concentrando-se, dessa forma, na calculabilidade da ação e tendo na forma o objeto de suas preocupações, como é o caso da vertente neo-institucional de tradição econômica; e os estudos que, de outro lado, tem nas crenças nos valores da ação seu objeto, além da dinâmica desses.

Estas duas vertentes, por terem enfoques diferentes, não parecem apresentar na prática relação de mútua exclusão, ao contrário, complementam-se na compreensão dos fenômenos organizacionais. Contudo, por representarem paradigmas distintos, parece haver antagonismo entre a tendência atemporal e aespacial da primeira, e a tendência histórica e espacial da segunda; dito de outra

forma, uma das principais críticas que se dirige aos estudos centrados na forma é o risco de simplificação excessiva, no qual se incorre ao desvincular a organização de seu contexto histórico, o que é identificado por Spink (1991) como processo de reificação, cujo resultado afeta tanto os mistificados quanto os mistificadores, pois tendem em última instância a uma teoria normativa.

A alternativa encontrada pela segunda vertente, para o processo de identificação das limitações cognitivas e a busca de instrumentos corretivos, atenuantes daquele ato, encontram-se na noção de esquema interpretativo, por meio do qual a preocupação central são os conceitos e relações que os indivíduos e grupos utilizam para compreender situações e ambientes. Admitindo-se portanto a idéia de múltiplas realidades sociais, conforme o pensamento weberiano, em oposição à idéia de percepção universal, quanto de ideal a ser alcançado.

Nesse sentido, aceita-se a seletividade da percepção, pois, somente em uma situação teórica limite, o indivíduo universal, não limitado por restrições e distorções nas informações que utiliza para o conhecimento dos fenômenos do mundo, poderia representá-lo em sua totalidade. Na abordagem cognitiva essa situação ideal não se manifesta nas situações reais, havendo representações sempre parciais, portanto seletivas. Como corolário, são possíveis várias representações da mesma situação.

É oportuno esclarecer esta multiplicidade, que segundo Bartunek (1984) torna o termo esquemas interpretativos similar a muitos outros conceitos descritos na literatura, como: paradigmas; crenças e grandes enredos; visão de mundo ou ideologias; mitos; e sistematização; e, de acordo com algumas definições, cultura organizacional. Em que pesem as diferenciações teóricas que conformam pequenas variantes, esses conceitos têm em comum o pressuposto subjacente de que uma experiência dada pode ser entendida de múltiplas formas.

A realidade da vida cotidiana é admitida como sendo a realidade. Não requer maior verificação, que se entenda além de sua simples presença. Está simplesmente aí, como faticidade, evidente por si mesma e compulsória. Sei que é real. Embora seja capaz de empenhar na dúvida a respeito da realidade dela, sou obrigado a suspender essa dúvida ao existir rotineiramente na vida cotidiana. Esta suspensão da dúvida é tão firme que para abandoná-la, como poderia desejar fazer, por exemplo na



contemplação teórica ou religiosa, teria que realizar uma extrema transição (BERGER e LUCKMANN, 1997)

Crenças se vinculam à verdade, que são o fundamento de alguma coisa, que precedem os valores, conferindo a eles suporte para serem aquilo que tomamos como importante, que destacamos no mundo para orientar nossas ações. Como complemento, Hinnings e Greenwood (1989) tratam os esquemas que configuram a natureza ampla dos propósitos organizacionais e sua missão, os princípios apropriados de organização e critérios de avaliação de desempenho. Contudo, ainda que esse referencial esteja por trás das decisões e ações, não pode ser tomado como a totalidade de seus orientadores, pois outros elementos, como sentimentos e emoções, mantêm em última instância relação com sua configuração.

É importante reiterar que a noção de cognição, mediada aqui pelo conceito de esquema interpretativo, está intimamente ligada à natureza e à forma das relações e estruturas e meios disponíveis, conforme Morgan (1996, p. 131): “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social”.

O local da interação é pois, também relevante, na medida em que é responsável pela preservação e individualidade dos grupos; e no caso específico, as organizações são locais onde os indivíduos passam boa parte de suas vidas e a maior parte de seu tempo diário (SPINK, 1991). O quê, para Berger e Luckmann (1997), implica que a realidade da vida cotidiana é partilhada com os outros, e o principal modo pelo qual se tem a experiência dos outros é a proximidade. A mais importante experiência dos outros ocorre na situação de estar face a face com outro, que é o caso prototípico da interação social, e todos os demais derivam deste.

Dessa forma, a despeito das forças isomórficas, que impõem traços homogêneos às estruturas e ações organizacionais dentro de uma mesma indústria, nicho ou população de organizações, e ainda que os esquemas interpretativos das organizações integrem valores e crenças comuns a um grupo de organizações, esses esquemas organizacionais preservam suas especificidades.

Isto se deve não apenas à natureza da cognição, mas também pela presença de outros elementos que condicionam as ações e decisões – dependências de poder, por

exemplo – que são indissociáveis das peculiaridades e do contexto das organizações em particular.

## 2.6 A decisão estratégica

Deve-se ter em mente, no entanto, que quando se trata do nível estratégico das organizações, as características dos trabalhos dos dirigentes, se referem não só a um trabalho fragmentado por uma grande variedade de tarefas, como também diversificado, pois é variável o tipo de função ou intervenção que os dirigentes exercem em cada tarefa (MOTTA, 1991). Esse caráter fragmentário e diversificado também é esclarecedor para a diversidade das pretensões individuais. Austin (1993) lembra que quando vemos uma coisa, pode não haver apenas maneiras diferentes de dizer o que é visto, a coisa também pode ser vista de maneira diferentes, vista diferentemente; como exemplo o autor cita uma parada militar a qual para o leigo o que se vê é um desfile de marcha, cadência, cores e novidades, no entanto, para alguém versado nas artes marciais à observação recai sobre os detalhes e estilos empregados no desfile, sua ordem e seus equipamentos. Em resumo, uma dada situação pode ser vista mais como isto do que como aquilo.

Hipótese 5: Os esquemas interpretativos, portanto as decisões e ações por eles mediadas, darão origem a estruturas organizacionais não idênticas, mas semelhantes, conforme a noção de isomorfismo.

Esquema interpretativo é portanto o elemento de estabilidade das relações que permite aos atores sociais a compreensão dos fenômenos do mundo de forma estável e não caótica, é pois, em certo sentido, uma estrutura mental racionalizada. Indo além, trata-se de um conjunto de idéias, valores e crenças que confere ordem e coerência às estruturas de sistemas organizacionais, no qual as idéias conferem às relações entre os conceitos, que são ponderados pelos critérios, concepções ou preferências sobre o que é desejável como curso de resultados de determinada ação proporcionada pelos valores, ao passo que crenças representam os pressupostos inconscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade, que influenciam as percepções, pensamentos e emoções (MACHADO-

DA-SILVA e FONSECA, 1995). É a definição de homem dada pela tríade estímulo-interpretação-resposta.

Weber (1944) entende que, mesmo na burocracia, regida por valores como meritocracia, profissionalismo, hierarquização, formalização, especialização e impessoalidade, haverá uma crença, a crença na racionalidade:

Porém em geral é válido o seguinte: o fundamento de toda a dominação, por conseguinte de toda obediência, é uma crença: crença no prestígio naquele que manda ou daqueles que mandam. Esta raramente é unívoca em absoluto. No caso da dominação legal nunca é puramente legal, sem que a crença na legalidade se tenha tornado um hábito e está, portanto, tradicionalmente condicionada - a ruptura da tradição pode aniquilá-la. (WEBER, 1944, p. 211)

Em adição, Scott (1995), aborda a relação existente entre intensidade das pressões técnicas e institucionais e o contexto histórico, ou seja, nos casos estudados observou o predomínio não estático entre as duas dimensões do ambiente. Cada uma delas varia em intensidade oscilando entre Estados fortes e fracos; e os conceitos não devem ser tratados como dicotômicos, mas como um contínuo. O mais importante é que as duas dimensões ambientais tendem a ser negativamente associadas, mesmo que não tão intensamente.

Hipótese 6: Existe uma relação inversa entre a mudança institucional e as pressões de natureza técnica.

## 2.7 Campo organizacional

Campo organizacional é definido como organizações que, em seu conjunto, constituem uma área de reconhecimento da vida institucional: os principais fornecedores, fontes de recursos, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos e serviços similares; essa definição, cabe frisar, tem sua origem em estudos dos setores industriais (manufatureiros). Contudo o conceito de campo organizacional é mais abrangente do que isso, a noção de campo denota a existência de uma comunidade de organizações que compartilham um sistema de significados comuns e cujos participantes interagem mais frequentemente entre si do que com outros atores sociais fora do campo.

Então, campo significa tanto um propósito comum, quanto uma arena de estratégias e conflitos; o conceito é flexível enquanto fenômeno, sendo na análise institucional, antes de tudo, a parte do ambiente organizacional no qual se avalia os aspectos dos objetivos sociais de um dado conjunto de organizações.

O campo organizacional visa a explicar a convergência das formas e práticas organizacionais, orientadas pela legitimidade que é, por sua vez, produto dos isomorfismos que ocorrem em seu interior.

Desta forma, segundo DiMaggio e Powell (2005), o processo de definição ou reestruturação consiste de quatro elementos. O primeiro é o aumento da amplitude da interação entre as organizações do campo; o segundo é o surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizão interorganizacionais claramente definidos; o terceiro refere-se ao aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; por fim, a formação de uma consciência mútua entre os participantes de um grupo de organizações que envolvem um negócio comum. Acrescentam ainda:

As organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna. (DiMAGGIO e POWELL, 2005, p.77).

Os modelos podem ser difundidos involuntariamente, diretamente por meio da transferência ou rotatividade de funcionários, ou explicitamente por organizações com firmas de consultoria ou associações de comércio e indústrias. (DiMAGGIO e POWELL, 2005, p.78).

Visando a facilitar o estudo dos campos organizacionais, bem como do ambiente institucional, os autores lançam as seguintes hipóteses:

Hipótese 7: Quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação a outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental.

Hipótese 8: Quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização A, maior é a possibilidade da organização A se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende.

Hipótese 9: Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade da organização moldar-se a outras organizações que considera bem-sucedidas.

Hipótese 10: Quanto mais ambíguas as metas de uma organização, maior o grau em que esta se moldará a outras organizações que considera bem-sucedidas.

Hipótese 11: Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante às outras organizações em seu campo.

Hipótese 12: Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo.

Hipótese 13: Quanto mais um campo organizacional depende de uma única fonte (ou muitas fontes, mais similares) de fornecimento de recursos vitais, maior o nível de isomorfismo.

Hipótese 14: Quanto mais as organizações em um campo interagem com agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

Hipótese 15: Quanto menor o número de alternativas visíveis e de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo.

Hipótese 16: Quanto mais incertas são as tecnologias ou ambíguas as metas de um campo, maior a taxa de mudança isomórfica.

Hipótese 17: Quanto maior o grau de profissionalização de um campo, maior a quantidade de mudanças isomórficas institucionais.

Hipótese 18: Quanto maior o grau de reestruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

## 2.8 Hipóteses institucionais

Selznik (1996) entende que a institucionalização é uma idéia neutra, a qual pode ser definida como a emergência ordenada, estável, socialmente integrada de padrões fracamente ligados com atividades técnicas.

Para Castoriadis (1996) a alienação surge como uma modalidade de relacionamento com a instituição e por seu intermédio a história. Indo além, a alienação existiu em sociedades que não apresentavam estrutura de classes, nem mesmo uma importante diferenciação social, porque em uma sociedade de alienação a própria classe dominante está em condição de alienação; suas instituições não têm com ela uma relação de pura exterioridade e de instrumentalidade que às vezes lhe atribuem os marxistas ingênuos. Ela não pode mistificar o restante da sociedade com sua ideologia, sem mistificar a si mesma com o tempo; o que torna mais clara a neutralidade a qual se refere Selznik (1996).

Trata-se de um aspecto relevante, de um elemento já reiterado, da historicidade contemplada pelo neo-institucionalismo, isto é, o pressuposto de que não existe um homem para além de sua própria história.

As instituições não se reduzem ao simbólico, mas só podem existir no simbólico e constituem cada qual sua rede; são sistemas simbólicos sancionados; um símbolo não se impõe como uma necessidade natural, a sociedade constitui seu simbolismo, mas não dentro de uma liberdade plena. O simbolismo se crava no natural e no histórico participando enfim do racional. Nesse sentido específico, a distinção sujeito/real, ou subjetivo/objetivo é um recurso analítico, mas não concreto - conforme já destacou Giddens (1997), não é possível aceitar uma história sem sujeito; também não é possível aceitar no plano teórico a concepção de um sujeito que se destaca do objeto, da pessoa que se destaca da realidade que a cerca, como se fossem distintas e a primeira pudesse pensar e intervir sobre a segunda, como se acredita ou se faz nas ciências naturais.

Um evento real, por exemplo um trauma, serve de base para elaboração posterior quando se relembra do trauma, mas conforme Castoriadis (1996) é no

universo simbólico, não no real, que ele vai existir, ainda que no primeiro tenha seu início.

Está aí a importância ou a prevalência dos processos que institucionalizados ou em institucionalização, incluindo a criação de estruturas formais, da emergência de normas informais, processos seletivos, rituais administrativos, e ideologias e muito mais resultantes da história da perseguição dos objetivos, solução de problemas e adaptação.

Para ver uma incorporação com uma instituição é ver o empreendimento tomando como importante certo conjunto de *stakeholders*, buscando atender aos interesses no longo prazo e sendo sensível à estrutura de autoridade. Todo conflito pode ser visto como associações voluntárias dos *stakeholders*, aos quais pertence o empreendimento; essa doutrina obscurece a realidade do poder, da subordinação e da responsabilidade.

O novo institucionalismo é uma teoria organizacional e uma compreensão sociológica que rejeita o modelo do ator racional e desloca os interesses para as instituições como variáveis independentes, logo busca explicações coletivas e culturais, além do interesse em como propriedade supra-individual, tornando-se unidades de análise que não podem ser reduzidas a delegações ou conseqüências das ações diretas dos indivíduos e seus motivos e atributos.

Os novos teóricos cumprem um grande trabalho para estruturar a cognição, o que é uma idéia bastante útil no estudo da interação da cultura e da organização mediada por construções sociais, estudando-a por padrões de percepção e julgamento. As pessoas nas organizações estão sujeitas a uma racionalidade limitada e lidam com a incerteza por meio da adoção de rotinas, as quais se tornam rituais. De outro lado, *insights* permitem uma visão mais próxima dos processos organizacionais identificando os meios dos pensamento e da ação.

Ainda segundo Castoriadis, compreender a escolha dos atores a partir de sua percepção não implica necessariamente na conformação de um modelo de ator racional, que freqüentemente inclui a atenção em oportunidades de curto prazo, restrições e incentivos. A questão importante é entender as múltiplas limitações da

racionalidade, não meramente demonstrar que ela existe, como ocorrem nos modelos econômicos.

As condições institucionais e culturais européias, de acordo com Meyer (1995) favorecem a hierarquia centralizada e, a obediência com base na organização de baixa tolerância à incerteza que enfatizam a lealdade. Nos Estados Unidos, ao contrário, prevalecem grandes organizações que operam em mercados voláteis, sob o imperativo cultural de exaltação da igualdade, menos hierárquicas e mais fracamente ligadas com outras organizações.

O resultado dos estudos sobre a organização burocrática no campo industrial americano revela que: são menos hierárquicas e freqüentemente incorporam grupos de trabalho ou departamentos inteiros que parecem resistentes às regras burocráticas; organização formal weberiana, com hierarquia de supervisão e regulamentos, que é freqüentemente rivalizada por organizações informais as quais são muito melhor coordenadas em função das tarefas; as relações relevantes e as decisões não são tomadas por meio de orientações universais, mas na prática particulares; e, a organização coercitiva freqüentemente rivalizada não é compatível com a teoria weberiana.

Por fim a caracterização weberiana da organização formal presente na literatura foca, por exemplo, o papel de um civil servente dentro de uma máquina burocrática a qual opera destacando os perigos da auto-perpetuação, bem como o risco para a liberdade individual.

Para a qual, a legitimidade da nova organização precisa ser isomórfica não apenas em relação às instituições de dominantes no seu ambiente, mas também em relação aos valores governantes. Enquanto uma visão universalista da cultura implica que as sociedades ocidentais são governadas por um semelhante conjunto de valores, como o individualismo, o auto-interesse e a igualdade, a visão pluralista sustenta que as nações mantêm um conjunto peculiar de orientações.

Ademais, se aceitarmos o argumento de que as diferenças institucionais e normativas do ambiente configuram as organizações em dois domínios de padrões institucionais, parece que tais comparações não podem ser historicamente



consideradas; em vez disso, é necessário desenvolvimento de proposições historicamente sustentadas.

Fox-Wolfgramm, Boal e Hunt (1998), vêem a pouca ordem e seqüência de eventos ou atividades que descrevem como mudança de acontecimentos ao longo do tempo, como as organizações se adaptam às mudanças ambientais e quantos dos eventos se tornam uma mudança de segunda ordem, na qual o sistema inteiro se transforma, em oposição a mudanças mais modestas, de primeira ordem, que ocorrem em aspectos organizacionais isolados. Pesquisas mais substanciais sugerem, contudo, que mudanças de segunda ordem moldam a orientação estratégica de uma para outra.

A ambigüidade aparece com uma conotação pejorativa nos estudos de mudança de primeira ordem, contudo e devido ao incrementalismo, à inércia, ao *status quo* ao qual está associada, como estudo de modismo. Para nós, a literatura privilegia a ênfase na mudança de segunda ordem deixando uma em relação ao outro tipo de mudança que substancialmente contribuem para melhor entendimento das informações.

As estruturas organizacionais como sistemas de gestão são melhor entendidas como desenhos de arquétipos ou padrões políticos, esses padrões ocorrem em função de idéias, crenças e valores que constituem um esquema interpretativo e estão imersos nas estruturas de sistemas organizacionais, desenharam arquétipo e, portanto, descrevem um conjunto de estruturas de sistemas que refletem um particular esquema interpretativo.

Há diversas razões para esperar que tanto similares quanto diferentes modos de adaptação emergem em diferentes organizações. Uma organização pode seguir modos similares de adaptação devido aos mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos de pressão em relação à legitimidade. O isomorfismo coercitivo ocorre como uma resposta organizacional a outra organização que tem uma capacidade institucional de regulação; no caso do mimetismo o que existe é uma organização da qual se copia características e processos percebidos como bem sucedidos diante da incerteza do contexto institucional; e finalmente, o normativo acontece quando uma organização se adapta como reflexo da profissionalização e das estruturas normativas existentes no contexto institucional. Logo, o contexto institucional pode servir como

restrições de interesses e atividades das organizações resultando em padrões similares de adaptação organizacional entre elas.

Deve-se considerar também que a identidade organizacional tem uma orientação temporal do passado, do presente e das possibilidades do futuro. Dessa forma assume-se que os membros organizacionais podem aspirar identidades imagens distintas.

Reativos e pró-ativos também diferem na forma como agem diante das informações, da adaptação das mudanças organizacionais e em suas respostas estratégicas envolvendo novas tecnologias. Essas diferenças sugerem que os pró-ativos geralmente respondem com maior intensidade às mudanças e nessa medida se tornam menos sujeitos à coerção institucional. Dessa forma, seguem-se as seguintes hipóteses (FOX-WOLFGRAMM, BOAL e HUNT, 1998):

Hipótese 19: Organizações que acreditam que estão atendendo às demandas sociais são mais resistentes às mudanças.

Hipótese 20: Quando se percebe virtude na resistência à mudança, uma organização pode não ter clareza e ter ambigüidade, gerando uma imagem como doente.

Hipótese 21: Organizações com identidade e mais imagem têm propriedades de plasticidade.

Hipótese 22: Quanto maior a plasticidade da organização no que se refere à sua identidade e imagem, maior a mudança radical do que pontuada.

Hipótese 23: Quanto maior a plasticidade da organização no que se refere à identidade e imagem, maior a capacidade de ajuste às mudanças em seu nicho para satisfazer os *stakeholders* e sobreviver.

## 2.9 Hipóteses institucionais baseadas em redes sociais

Em sentido estrito, a chamada abordagem de redes sociais privilegia a posição dos atores individuais inseridos em suas redes de relacionamento, sejam estas dadas

por laços fortes ou fracos. Na abordagem centrada em poder e controle, destacam-se o poder político, a dependência de recursos e as relações de troca que emergem dos esforços de redução da dependência ou do aumento do controle externo aos agentes. A teoria institucional centra-se em processos de construção social de padrões que norteiam a conduta de indivíduos e grupos e, não raro, enfatizam a conformidade em direção às ordens institucionalizadas na busca de legitimidade. Por fim, a economia institucional, com base no conceito amplo de organizações, avalia os custos de transação implicados nos diversos arranjos possíveis.

No seu núcleo comum, estas abordagens abdicam dos extremos, nem incorrendo no reducionismo de análises centradas no indivíduo, nem admitindo inferências do comportamento coletivo, visto como conjunto de estruturas e funções, que negligenciam a agência humana. Nesta medida, a análise das relações interpessoais, intergrupais e entre indivíduos e grupos, ou seja, o núcleo comum, permite que sejam todas chamadas de abordagens baseadas em redes.

Entre as implicações que este entendimento traz, está a aceitação de que indivíduos e grupos estão imersos em um conjunto relacional que tanto limita seus universos de escolhas e ações, quanto permite uma visão mais complexa dos movimentos de homogeneização e diversificação concretos.

Seguindo este raciocínio, notam-se esforços para sistematizar e avaliar a contribuição de abordagens que, em que pesem as distinções de suas categorias analíticas e preocupações específicas, buscam esclarecer a dinâmica de formação dos vínculos sociais. Nesta direção se encontra a pesquisa de Ruef, Aldrich e Carter (2003), que por meio de estudo quantitativo envolvendo 816 equipes de trabalho, testaram hipóteses sustentadas nos diversos enfoques visando a identificar aquelas com maior força explicativa para a composição de grupos sociais formais.

O estudo indicou que o princípio da homofilia, segundo o qual os grupos tendem a se compor por membros de características semelhantes, conjugado com as restrições delimitadas pelos laços fortes das redes sociais e aquelas dadas pelo espaço geográfico e a interação local são as que melhor explicam a lógica de formação dos grupos.

Ainda que não negue a função informativa cumprida pelos laços fracos, Kraatz (1998), ao realizar um estudo longitudinal com 230 escolas, em um período de 16 anos, observou que as mudanças organizacionais ocorridas se deram por meio de

laços fortes com outras organizações. Mesmo quando organizações com maior prestígio ou desempenho estiveram presentes, as alterações estruturais ou processuais tenderam a ocorrer em referência àquelas com as quais o relacionamento era mais forte, ainda que em condição de menor *status* ou eficiência. Em grande medida, esse fenômeno ocorre em função de um comportamento que busca mitigar a incerteza e pela validade do princípio da homofilia nas relações interorganizacionais.

Os resultados são coerentes com o estudo de Garcia-Pont e Nohia (2000), no qual 35 grandes empresas do setor automobilístico mundial, revelaram forte tendência a formar alianças em nível local, e não global, o que está diretamente associado à intensidade do relacionamento, aos laços já existentes e à história no interior de cada nicho.

Hipótese 24: Organizações com tamanho, reputação e idade semelhantes tendem a ser mais isomórficas entre si.

A proposição de arranjos organizacionais e interorganizacionais gerais baseados em redes com o objetivo de permitir o fluxo da mudança organizacional em direção favorável à adaptação e à melhoria da eficiência, independente de seu contexto, é incompatível com a própria definição e natureza das redes sociais. Como exemplo, cita-se a pesquisa de Djelic e Ainamo (1999) sobre a co-evolução de novas formas organizacionais na indústria de moda de alta costura e a história da formação dessa indústria nos países envolvidos: França, Itália e Estados Unidos.

Em resumo, a resposta organizacional à mudança no comportamento da demanda restrita aos ricos até os anos 70, para consumo por parte das classes média e média-alta, implicou em todos os casos na diversificação de produtos (incluindo, por exemplo, perfumaria, jóias e acessórios) compatíveis com a redução do poder aquisitivo e o aumento do número de compradores. No entanto, na França a forma organizacional predominante foi a de empresas pertencentes à mesma *holding*; a solução italiana se deu por meio de relações cooperativas entre empresas localizadas na mesma região; e, no caso americano, pela exploração de empresas com competências distintas e complementares, independente da dispersão geográfica, alinhadas por mecanismos contratuais formais.

Para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), os mecanismos que pressionam em direção ao isomorfismo são fundamentais para o entendimento da dinâmica da mudança, contudo o peso específico de cada mecanismo depende do contexto de cada sociedade. Em sociedades com forte tradição democrática e com alto nível de competição na oferta de bens e serviços, por exemplo, a tendência é que predominem mecanismos miméticos e normativos de pressão para a estabilidade e a mudança organizacional; contudo, não é o caso da sociedade brasileira, na qual a forte tradição patrimonialista associada aos longos períodos autoritários durante seu processo de formação sócio-cultural tem conferido especial destaque aos mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação social, logo:

Hipótese 25: A pressão isomórfica coercitiva, no caso brasileiro, está diretamente associada ao isomorfismo estrutural e ao tipo de diversificação de negócios promovidos pelas organizações.

Esta última hipótese se justifica ainda pela alta pressão institucional e baixa pressão técnica, ilustrada por Scott (1992), e apresentada nas Considerações Iniciais.

## 2.10 Ciclo de Vida das Organizações

Ciclo de Vida Organizacional é uma analogia das organizações a organismos vivos. Organizações nascem, crescem, envelhecem e morrem. Estudar este ciclo é tentar entender a passagem de cada etapa e as modificações ocorridas na empresa durante a transição. Conforme análise de Daft (1999), as organizações ao longo de sua existência, desenvolvem formas de pensamento e comportamento, que são divididas em quatro estágios.

Primeiro, o Empresarial: é o nascimento organizacional, estágio informal e não burocrático, de supervisão direta, de produtos ou serviços únicos.

Segundo, o de Coletividade: surge o desenvolvimento de metas e atribuições de cargos, e uma melhor divisão do trabalho. Também se desenvolvem algumas normas e procedimentos. Os membros organizacionais se sentem parte integrante do conjunto, daí o nome coletividade; portanto emerge a necessidade de delegação e de

um trabalho gerencial mais dinâmico e autônomo; que não é necessariamente percebido pela alta gerência.

Terceiro, o de Formalização: são estabelecidas normas mais claras e sistemas de controle internos. Nesse estágio percebe-se a burocratização, a impessoalidade e a delegação com controle. As comunicações são formais, e a alta administração se preocupa mais com planejamento estratégico, reduzindo a participação na supervisão e nas rotinas operacionais.

Quarto, o de Elaboração: há o desenvolvimento de trabalho em equipe, dentro de um cenário burocrático. A gerência identifica a necessidade de aprimorar as habilidades para tratar problemas e situações adversas, bem como trabalhar em equipe, o que em certos casos são as chamadas forças-tarefa; contudo, surge a necessidade de revitalizar, o que é chamado de maturidade, tornando-se relevante a inovação e renovação para manter-se viva e competitiva.

Segundo Adizes (1990, p.7) “Quando uma organização é ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem nem velha demais. Ela possui vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade e da controlabilidade”.

Os estudos de ciclo de vida organizacional visam a demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica alterações de dimensões estruturais das organizações. Assim, nos diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma diferente. Características como complexidade, formalização, tomada de decisão e critérios de eficácia podem assumir contornos diferenciados de estágio para estágio. (MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO, 1998, p.79)

O fenômeno do ciclo de vida é um conceito útil para se conhecer os problemas enfrentados pelas organizações e como os gerentes podem responder de uma forma positiva para conduzir a organização ao estágio seguinte.

No processo de análise de uma organização, consideram-se algumas fontes de explicação e diagnóstico. Uma destas fontes para analogia é a utilização de metáforas na busca de compreender a realidade organizacional. Morgan (1996) apresenta uma dessas possibilidades ao empregar diferentes visões dos arranjos organizacionais e suas características, além de ressaltar, em cada caso, suas forças e limitações.

Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) sintetizam as características dos estágios de CVO em três etapas, que diferentemente de Morgan (1996) e,

principalmente, Adizes (1990) representam uma forma mais analítica, menos prescritiva, do conceito.

Para Oliveira (2000) as alterações sofridas durante o ciclo de vida organizacional são reflexos das ações cognitivas de seus atores, e por conseqüência, da estrutura organizacional, e das pressões impostas sobre o nível organizacional, por razões internas e externas.

**QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

Estágio de Empreendedorismo	Estágio de Formalização	Estágio de Flexibilização
Estrutura organizacional fluída	Estrutura organizacional funcional	Estrutura organizacional divisionada e semi-autônoma
Regras e procedimentos personalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados mas flexíveis
Planejamento e coordenação incipientes	Planejamento e coordenação sistemáticos	Planejamento sistemático de longo prazo
Poder altamente centralizado	Poder relativamente centralizado	Poder descentralizado
Ênfase em inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase em inovação e criatividade
Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	Estratégia de estabilidade e eficiência	Estratégia de diversificação de domínio
Informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado
Formação de nicho	Relacionamento estável com o ambiente externo	Relação adaptativa com o ambiente externo
Captação e ordenação de recursos		

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998, p. 83)

Do ponto de vista operacional, optou-se pela visão analítica apresentada por Lucena e Vieira (1997), baseada em Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) e apresentada nos Âpendices 1, 2 e 3.

Oliver (1988) realizou estudo com 389 organizações de serviço social voluntário na região metropolitana de Toronto (Canadá) no período de 1970 a 1982, cuja preocupação central era avaliar empiricamente os preditores de três perspectivas dos determinantes isomórficos organizacionais: ecologia populacional, institucionalização e escolha racional.

Seus resultados indicam que são fortemente sustentáveis as hipóteses da escolha racional e de que o ambiente não é altamente determinístico no delineamento das características organizacionais.

Como ocorre na literatura, estudos sobre isomorfismo tendem a tomar a totalidade organizacional para avaliar seu nível de parecnça, ignorando ou subestimando que os três tipos de mecanismos isomórficos não agem

simultaneamente e com a mesma intensidade sobre as organizações, bem como que dimensões distintas das organizações estão mais propensas a sofrer impactos de um tipo de isomorfismo do que de outro.

Dessa forma, concordando com esta possibilidade, mesmo negando que nem a ecologia populacional, nem o isomorfismo institucional nos campos organizacionais proporcionam níveis significativos de explicação no estudo feito, que as organizações são fracamente conectadas com seus ambientes; isto é, prevalecendo a hipótese da escolha racional. Na quarta observação de suas considerações finais, sugere que seus achados podem ser fruto da não estratificação das características em análise.

Dessa forma, sugere-se que:

Hipótese 26: Dimensões organizacionais distintas apresentam níveis de isomorfismos distintos, principalmente quando considerados em relação à totalidade organizacional.

Em outras palavras, a prevalência da escolha racional, pode ser devida, em muito, à má interpretação da ação isomórfica dentro dos campos organizacionais.

## 2.11 Contexto das mudanças

O Estado encontra-se em situação econômica e financeira deficitária, conforme Castor (2004, p. 156), “[...] a inflação crescente e o desequilíbrio orçamentário crônico erodiram paulatinamente a capacidade de o Estado prestar serviços”. Essa situação tem origem em algumas medidas tomadas por governos anteriores e no crescente aumento dos gastos com a máquina pública. Segundo Mantega (2001a, p.4), “a crise brasileira dos anos 80 prenunciava o fim do modelo desenvolvimentista, que prevaleceu no Brasil por mais de 40 anos”. Face à deficiência do atendimento à população pelo Estado, surge a necessidade de serem criadas alternativas a essa restrição atual.

A partir dos anos 30 o país iniciou o processo de substituição de importações, que se configurou uma tentativa de fortalecer o setor produtivo interno, dando subsídio ao início do desenvolvimento do parque industrial brasileiro. Para Mathias (2000), o Plano de Metas criado pelo então presidente Juscelino Kubitschek, iniciado por volta da metade da década de 1950 foi o principal incentivo da industrialização



brasileira, porém o país não se limitou à substituição espontânea de importações, como condição básica para a continuidade do processo de industrialização, no qual se propunha uma reestruturação das relações de produção.

A industrialização passou a ser a estratégia deliberada do Estado que objetivava o crescimento do mercado interno. Segundo Skidmore (2000), o principal objetivo do Plano era concentrar os esforços do Estado juntamente com a iniciativa privada para acelerar a industrialização e a construção da infra-estrutura necessária para o país.

Entre 1930 e 1970 o Estado brasileiro criou e absorveu empresas do setor privado por diversas razões, como: nacionalismo econômico; socorro a empresas privadas deficitárias; recursos insuficientes por parte do setor privado em setores estratégicos da economia nacional; e elevados riscos em investimentos de infra-estrutura, com grandes períodos de maturação. Além dessas, o expansionismo estatal levou a grandes projetos de infra-estrutura sob a responsabilidade do Estado, o que exigiu significativos montantes de capital para sua implementação (ARAÚJO, 2003).

No período de 1933 a 1955, foram criadas empresas estatais. Em 1946, segundo Holanda (1995), com recursos nacionais e empréstimos dos Estados Unidos, foi construída a Companhia Siderúrgica Nacional, que contribuiu para diminuir as importações do setor metalúrgico. Durante o período, foram criadas ainda a Fábrica Nacional de Motores, primeira empresa brasileira de fabricação de veículos, e a Petrobrás. Na seqüência constituiu-se a Eletrobrás, em função da incapacidade das concessionárias de promoverem a geração adequada de suprimento de energia elétrica.

Deste modo, Araújo (2003) enfatiza que os anos 70 foram marcados por intensa participação do Estado na economia. Em todo o mundo, especialmente no Brasil, a participação de empresas públicas no oferecimento de infra-estrutura para o setor privado foi bastante comum.

Para Pinto (2005), os investimentos em infra-estrutura mantiveram-se elevados no Brasil nos períodos de crescimento econômico. Por exemplo, na década de 1970 esses investimentos ficaram sempre acima de 5% do PIB (Produto Interno Bruto), chegando a 14% no início da década de 1980.

“Somente de 1971 a 1976 foram criadas 131 empresas estatais, sendo 67 pela União, 59 pelos estados e 5 pelos municípios” (MARTINS, apud ARAÚJO, 2003, p.2). O autor observa que havia cerca de 300 empresas estatais, somente no âmbito Federal, em 1979. Essas empresas variavam desde bancos até siderúrgicas, empresas de petróleo e hotéis, dentre outros setores.

Somando-se a isto, o ambiente internacional estava propício, em se tratando da oferta de tecnologias e capitais externos, também para a centralização de atividades econômicas em torno do Estado e suas imposições de barreiras tarifárias e proibições diversas, proporcionou entre 1965 e 1980, significativo desenvolvimento econômico (GONÇALVES, 1998).

Na opinião de Fiori (1989), a crise do final dos anos 70 comprometeu a capacidade gestora do Estado. Assim, explica que os mecanismos estatais de decisão e sustentação de políticas de longo prazo, que ficaram atrofiadas. Em adição, o investimento, baseado no financiamento externo e estatal, com gerência direta do Estado ou com subsídios ofertados para a ocorrência do investimento privado, entrou em crise quando, em 1982, houve uma quebra no fluxo de financiamento externo líquido. (BRESSER PEREIRA, 1996).

Segundo Bresser Pereira (1996, p. 70), “[...] no passado, dos anos 30 aos anos 70, o Estado desempenhou um papel decisivo na promoção do crescimento econômico; nos anos 80, devido à crise fiscal, o Estado perdeu sua capacidade de promover o crescimento econômico e tornou-se um obstáculo fundamental para isso”. Para o autor, os anos 80 ficaram muito distantes do que foram as décadas de 50, 60 e 70 devido ao alto endividamento do Estado. A dívida interna do Estado encontrava-se em 48,1% do PIB do ano de 1985.

Para Gonçalves (1998), crise econômica e desencontros políticos e sociais marcaram a década de 80 na América Latina. Para Bresser Pereira (1996), a estagnação e altas taxas de inflação foram fatores determinantes na trajetória da economia brasileira nos anos 80, como se observa na tabela seguinte.

O que vai ao encontro de Diniz (1997), ao afirmar que entre 1960 e 1970, os países que sofreram golpes militares e que implantaram regimes autoritários de diferentes tipos, sofreram um amplo processo de mudanças com conseqüências econômicas, sociais e políticas para as décadas seguintes.

**TABELA 1 – RESULTADOS DO PADRÃO DE DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO (1950-1980)**

Taxa de Crescimento (%)	Período base (1950-80)	Período de Crise (1980-92)	Período Pós-Crise (1992-98)
PIB	7,0	1,3	1,8
PIB <i>per capita</i>	4,1	-0,7	0,1
Acumulação de capital	9,8	2,7	2,6
Produtividade do trabalho	3,9	1,4	0,6

Fonte: adaptado de HOFMAN (1999)

Segundo Bresser Pereira, a crise fiscal brasileira se traduz em um desequilíbrio financeiro estrutural do setor público, cujo principal fator causador foi o tamanho da dívida externa pública. Porém, afirma que “é um erro supor que a crise se limite a um *déficit* público elevado [...] Na realidade, a crise fiscal tem três dimensões: (1) uma dimensão de fluxo (o *déficit* público e a baixa poupança); (2) uma de estoque (a dívida pública interna e externa); e (3) uma psicossocial, a falta de credibilidade do Estado [...]” (1996, p. 101).

Nos últimos anos, tem sido discutido qual o papel do Estado na sociedade e qual o grau de intervenção que este deve ter na economia. No Brasil, a interferência estatal no mercado implicou em distorções crescentes na sobrevivência do Estado, que culminaram em uma situação insustentável na década de 90. Nos anos 20 e 30, foi o mau funcionamento do mercado que proporcionou uma crise econômica de grandes proporções. E nos anos 80, é uma crise no Estado que deixa evidente a fragilidade do modelo econômico em vigência. No Brasil, o peso da presença do Estado na economia tornou necessária uma reforma ou reconstrução do Estado, pois este já não conseguia atender às demandas a ele dirigidas, principalmente as sociais. A reforma passou a ser exigida pelos cidadãos que vêm, então, frustradas suas demandas e expectativas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 1995).

As manifestações mais claras de que é necessária a implementação de uma reforma são a crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações. Além disso, para piorar a situação, o Estado concentra e centraliza em si uma gama de funções, além de possuir uma rigidez nos seus procedimentos e também um excesso de normas e regulamentos.

Com as demandas sociais sendo as mais prementes, pode-se dizer que é inadiável, além de outras prioridades, a inovação dos instrumentos de política social e a reforma do aparelho do Estado. Essa reforma aumentaria a governança, ou seja, a

capacidade de implementar eficientemente políticas públicas. Nota-se aqui o termo “aparelho” do Estado.

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 1995).

A idéia principal do Plano Diretor de Reforma do Estado, do Ministério do Planejamento do Brasil, é a de que o Estado reduza o seu papel de executor ou prestador direto de serviços, no entanto mantendo-se no papel de regulador ou provedor destes. Há um destaque para a prestação de serviços sociais como saúde e educação, essenciais para o desenvolvimento. O Estado continuará a subsidiar tais serviços e, em uma nova perspectiva, exercerá as funções de regulação e coordenação, principalmente em nível federal. Mas será necessária a progressiva descentralização vertical para os níveis estadual e municipal no que tange ao campo da prestação de serviços sociais e de infra-estrutura.

O modelo liberal de economia, vivenciado atualmente, baseado em um Estado meramente regulador, foi instituído em âmbito internacional entre as décadas de 1970 e 1980. Segundo Dupas (1999), o vácuo teórico e a incapacidade de gestão dos Estados nacionais, situações oriundas da crise pós-keynesiana, cederam espaço para os defensores do Estado Mínimo. Para Sunkel (1999), a democracia liberal se impôs na arena política, bem como o sistema de mercado, em sua forma neoliberal, isto é, com um Estado mínimo na esfera econômica.

O domínio do neoliberalismo, conforme Sachs (1999), está amparado pelo enfraquecimento de velhos modelos econômicos.

O “socialismo real” caiu por terra, por razões essencialmente políticas. A ausência de transparência e de instituições democráticas que permitissem um controle social eficiente do funcionamento do Estado resultou no surgimento de formas de estatismo patológicas ou de visão estreita, de clientelismo e de patrimonialismo, com efeitos devastadores sobre a eficácia do sistema econômico (p. 198).

Diniz (1997) entende que com o padrão de expansão do sistema capitalista abalado, o Estado passou a ser encarado como o principal entrave para o desencadeamento de um novo ciclo de crescimento. Adiciona ainda, a institucionalização de um tipo de intercâmbio com o Estado, em que o empresariado se situaria em uma posição subordinada relativamente à força das elites estatais,

transferindo para a burocracia governamental um alto grau de autonomia para a definição dos rumos do desenvolvimento industrial, assim como dos objetivos das organizações privadas.

Segundo Castor (2004), no Brasil, o Estado gozou, por séculos, de poderes extraordinários, que lhe permitiram cumprir um papel central no processo de formação nacional. A estratégia intervencionista adotada em quase todo o período do século passado baseava-se em três instrumentos:

[...] uma ação política de defesa e fortalecimento da empresa nacional; a criação de um grupo de entidades de fomento econômico, encarregado de formular e executar políticas públicas protecionistas e regulatórias; e, por último, a criação e o fortalecimento de empresas públicas para atuar diretamente nos setores considerados prioritários. (p. 73)

É neste sentido que Diniz (1997) afirma que a via de modernização industrial conduzida pelo Estado entre os anos 30 e 70 perdeu condições de viabilidade. No entanto, observava-se nos anos 90o revigoramento dos princípios do mercado e a reafirmação dos valores neoliberais. E é nesse sentido que se justifica a postura anti-estatista, verificando-se, então, a ruptura com a idéia de nacionalismo, símbolo de uma época que se esgotou.

A reforma do Estado é um tema explorado por Bresser Pereira (1997), que defende a implementação de uma administração pública gerencial. É necessária, pois terá papel decisivo na possível entrada de um novo modelo de desenvolvimento. Fiori (1991) concorda que há uma verdadeira crise orgânica do Estado, e que, para ser solucionada (ou seja, a reforma do Estado), começa por uma redefinição de compromissos entre os atores sociais e econômicos de alcance regional, nacional e internacional.

Para Diniz (1997), o tema de reforma do Estado ficou mais no centro das atenções, a partir dos anos 80, não somente pelo agravamento do processo inflacionário; a consciência da deterioração do antigo modelo de Estado transformou-se em um dos principais desafios que se impuseram progressivamente aos governos da Nova República.

Conforme Pinto (2004), o Estado e a Administração Pública não conseguem cumprir sua função de investimento. As despesas da Administração Pública são oneradas pela necessidade de manutenção de um aparelho estatal inchado, de custo muito elevado e ineficiente quanto às suas atribuições.

Quando se trata deste aparelho, Diniz (1997) aponta a ingovernabilidade do país como um dos principais desafios da atualidade brasileira. Para a autora, a crise institucional surge com a ineficácia do poder público na gestão dos problemas mais prementes, quais sejam: o desequilíbrio econômico, a desigualdade, a deterioração social e os altos índices de exclusão e violência.

A década de 80 foi marcada pelo final da Ditadura Militar, intervenção estatal e bases do modelo desenvolvimentista.

No final dos anos 80 o Brasil ainda mantinha todos os mecanismos de intervenção estatal. Porém, o Estado brasileiro vinha perdendo a sua capacidade de determinar o ciclo econômico devido à crise fiscal. O grande problema emergencial era uma inflação elevada que concentrava as atenções da política econômica. (MANTEGA, 2001a, p. 3).

A ascensão do neoliberalismo provocou uma série de transformações em diversos países ao redor do mundo. Em 1989, no *International Institute of Economy*, funcionários do governo dos EUA, dos organismos internacionais e economistas latino-americanos discutiram um conjunto de reformas essenciais para que a América Latina superasse a crise econômica e retomasse o caminho do crescimento. A situação da América Latina àquela época era catastrófica: dívida externa elevada, inflação alta e crescente, recessão, desemprego. Enfim, uma situação completa de estagnação econômica (CANDELORI, 2002).

Williamson (1992) chamou as principais diretrizes elaboradas neste encontro de “Consenso de Washington”. Os pensamentos estavam sintetizados em um conjunto de nove medidas técnicas para uma recuperação econômica dos países latino-americanos. Em resumo eram as decisões julgadas mais apropriadas a serem tomadas pelos países chamados “em desenvolvimento”, incluídos os da América Latina (GIAMBIAGI e MOREIRA, 2000):

- 1) Disciplina Fiscal. Redução dos *déficits* orçamentários, sem o recurso do imposto inflacionário, e do *déficit* operacional (*déficit*, descontada apenas a parte dos juros que compensam a inflação) a não mais de 2% do PIB.
- 2) Prioridade dos gastos públicos. Redirecionar gastos para áreas negligenciadas com alto retorno econômico e potencial, para melhorar a distribuição de renda, como saúde, educação e infra-estrutura.
- 3) Reforma Fiscal. Aumento da base tributária e corte nas taxas tributárias marginais.

- 4) Liberalização de financiamento, cujo objetivo final é uma taxa de juro determinada pelo mercado; porém, dadas as condições de falta de confiança crônica, o juro seria alto. Nestas circunstâncias, cabe ao governo intervir e eliminar devedores privilegiados, buscando uma taxa de juro real, positiva e moderada.
- 5) Taxa de câmbio fixada em nível suficiente para induzir o rápido crescimento das exportações.
- 6) Liberalização do comércio. Restrições quantitativas devem ser substituídas por restrições tarifárias, e estas progressivamente reduzidas a algo em torno de 10% (no máximo 20%), sendo recomendável a desaceleração do processo quando as condições macroeconômicas são adversas (recessão e *déficits*).
- 7) Investimento externo direto. Barreiras impeditivas de entrada de firmas estrangeiras devem ser abolidas.
- 8) Privatização de empresas estatais.
- 9) Desregulamentação. Extinguir regulamentações que impeçam a entrada de novas firmas ou que restrinjam a competição, assegurando que toda a regulamentação seja justificada por critérios técnicos, como segurança e meio ambiente, ou para supervisão das instituições financeiras.

Essas medidas, consideradas “neoliberais”, foram aplicadas no início dos anos 80 no governo de Margareth Thatcher (Inglaterra) e por Ronald Reagan (EUA) com o objetivo de reduzir o tamanho do Estado por meio, principalmente, da privatização das empresas estatais, flexibilização da legislação trabalhista, redução da carga fiscal e abertura comercial (CANDELORI, 2002).

No entanto, cabe frisar que eram recomendações gerais, ou seja, tais medidas poderiam se adequar melhor a alguns países do que a outros. No caso do Brasil, a instituição de taxas de juros reais negativas não foi uma decisão que implicou em bons resultados como na Venezuela, por exemplo. (GIAMBIAGI e MOREIRA, 2000).

O Brasil cumpriu com, maior ou menor, rigor toda a pauta do Consenso de Washington. No entanto, após a adoção de algumas das medidas prescritas, resultou-se em uma situação em que o Estado está enfraquecido e subordinado ao mercado. Ainda assim, não se consegue cumprir a agenda social. As conseqüências ainda estão presentes: aumento do nível de desemprego, salários reduzidos e maior concentração

de riqueza. Entretanto, está longe de a economia brasileira apresentar um crescimento econômico sustentável.

Durante os anos 90, houve planos com o intuito de estabilizar a inflação, porém infrutíferos. Somente em 1994, no Governo Itamar Franco implementou-se o Plano Real, que derrubou os elevados níveis de inflação.

Porém o Plano Real não foi concebido apenas para a estabilização da inflação, conforme Mantega (2001b), ele contemplava também um projeto de reformas e profundas modificações, que iriam alterar substancialmente a natureza e o papel do Estado brasileiro. O autor conclui que esse Plano colocaria em evidência o novo Estado liberal, acabando com as bases de sustentação do antigo Estado desenvolvimentista até então existente.

Ainda nos anos 90, o Governo Fernando Henrique Cardoso, seguindo as mudanças propostas, deu início ao processo de desestatização do aparelho do Estado brasileiro. Para Mantega (2001a, p.27) “os princípios básicos professados por essa nova doutrina eram a desregulação do Estado, a privatização e a abertura comercial”.

Diniz (1997) evoca que a necessidade de reformar o Estado apareceu também com a ascensão de países de posição estratégica no jogo de poder mundial (Estados Unidos, Inglaterra e Canadá), quando condições foram criadas para o diagnóstico neoliberal. Dessa forma, a doutrina neoliberal, o gigantismo estatal e o excesso de gastos deveriam ser os grandes males a serem eliminados. O procedimento a ser seguido seria a drástica redução do tamanho do Estado.

Reafirmando esta trajetória, Castor (2004, p. 225) aponta que “no período de 1991-99, o governo federal vendeu mais de sessenta empresas [...]. Os Estados, por sua vez, transferiram ao controle privado mais de trinta empresas”.

Ocorreram privatizações nos sistemas de telefonia e energia, que trouxeram à sociedade a disseminação do uso da telefonia fixa, um salto de 14,6 milhões em 1995, para 47,8 milhões em 2001, e a distribuição de energia para locais antes desprovidos deste serviço Castor (2004).

As privatizações brasileiras tinham por objetivo “[...] melhorar as contas públicas uma vez que as receitas obtidas pelo erário público serviriam para abater dívidas preexistentes” (MANTEGA, 2001a, p.29). Porém, o resultado das privatizações não foi o esperado, o principal objetivo, reduzir a dívida interna, não foi



atingido, pois “[...] as privatizações não tiveram nenhum grande impacto na dívida interna e ainda por cima podem agravar o passivo externo após breve alívio” (MANTEGA, 2001a, p.30).

Para Passanezi Filho (1995), a privatização não é uma panacéia que consegue diminuir gastos fiscais e aumentar fontes de recursos. No entanto é a única justificativa consistente e racional para o aumento da eficiência. Complementando o seu pensamento afirma que a verdadeira razão de ser da privatização brasileira tem sido a elevação do grau de eficiência do funcionamento do Estado.

Outro objetivo das privatizações era aumentar a concorrência dos setores que se encontravam como monopólios. Em 1995 foram encaminhados ao Congresso projetos de flexibilização e de extinção de monopólios estatais do setor elétrico, telecomunicações e petróleo (MANTEGA, 2001a). Mais tarde, em 1997, o setor da indústria extrativa mineral foi liberado para o capital estrangeiro. Para os três setores citados anteriormente, foram criadas agências reguladoras, a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL e a Agência Nacional de Petróleo – ANP. Para Castor (2004), elas foram criadas de forma acelerada, o que acabou por introduzir novas agências reguladoras, que até os dias atuais, encontram-se em estado de pré-pubescência institucional, procurando se afirmar e implantar uma prática regulatória independente de pressões políticas.

Mantega (2001a) conclui em seu estudo que a década de 1990 foi um marco da transição do Estado desenvolvimentista para o de modelo chamado por muitos de neoliberal, e que os principais mecanismos de intervenção estatal, utilizados no Brasil entre 1930 e 1980, foram desativados em prol do novo modelo econômico ora estabelecido por Fernando Henrique Cardoso.

## 2.12 Evolução do ensino

Nas considerações a serem feitas sobre ensino no Brasil, pelo menos duas posições podem ser adotadas; a primeira seria uma explicação social-democrata por meio da qual a expansão do ensino superior utilizando-se recursos privados e suporte, via subsídios, proporcionada pelo Estado, representaria uma forma de permitir a ascensão social e o aumento do nível de educação sem o desvio de recursos

públicos de seu foco prioritário, indiscutivelmente mais precário, que é o ensino fundamental e médio.

Nesta perspectiva, os dados podem ser interpretados como uma escolha de prioridades diante da escassez de recursos. Como diversos autores sustentam, como Sampaio (2000), tratar-se-ia então de um investimento de longo prazo baseado nas gerações mais novas.

Contudo, na segunda posição o argumento central é de que o Estado brasileiro, via seus mecanismos de intervenção e controle, aderiu à proposta chamada neoliberal, que claramente foi percebida em várias ações públicas ao longo dos anos 90. Nessa medida, a expansão privada de ensino superior seria apenas mais um reflexo dessa adesão, constituindo-se em uma saída privada para problemas públicos diante de supostas impossibilidades de redução do financiamento do aparelho estatal.

Neste trabalho, nota-se a opção por esta última perspectiva, contudo, não por convicção do autor, que a rigor julga que os anos 90 foram mais complexos, combinando elementos de um Estado de bem-estar, com a manutenção e até mesmo a ampliação de serviços públicos, a despeito das críticas feitas à sua morosidade e necessidade de melhoria, conjugados com a visível retirada do Estado como empreendedor que atuava à imagem de agentes privados. Some-se a isso o aprendizado democrático em curso e é possível observar, portanto, um conjunto de ações, que se de um lado não permitem afirmações categóricas sobre o novo modelo de Estado emergente, também não podem ser reducionistas a ponto de classificá-lo como modelo neoliberal.

Porém, a opção feita, privilegiando a chamada onda neoliberal, foi feita a partir da opinião manifesta pelos 32 entrevistados, que assim concebem. O que é pelo menos uma curiosidade a ser destacada, uma vez que o neoliberalismo denunciado foi justamente o que permitiu o surgimento dessas IES. Restou então, apenas prestar suporte teórico ao entendimento empiricamente constatado. Dessa forma, e somente nesta medida, o texto sobre o ensino brasileiro é permeado por este viés.

Para Coelho (2004) o documento do Ministério da Educação, reafirmando princípios e consolidando diretrizes da reforma da educação superior, apresentado em agosto de 2004, com vistas à formulação de uma lei orgânica da educação superior, define a instituição pública como modelo de referência para a expansão do

sistema. O Programa Universidade Para Todos, Prouni, instituído por medida provisória em vigor a partir de dezembro de 2004 e regulamentado pela lei 11.096 em janeiro de 2005, antecipou-se à reforma que mudou o eixo de expansão para as instituições privadas.

Embora o argumento principal do Prouni seja a democratização do ensino superior, o programa fere a concepção da reforma, cujo modelo de referência é a instituição pública, e deixa de cobrar das instituições privadas volume considerável de impostos, que poderiam ser destinados ao setor público educacional. Contudo, a rigor, pode-se dizer que apenas amplia o modelo anterior do FIES, destinado a pagamento de contribuições previdenciárias.

Os dois documentos, o da reforma e o do Prouni, nada têm em comum, são contraditórios no estilo, nos interesses que defendem, na visão de expansão do ensino superior e nos critérios de alocação dos recursos públicos.

Apesar dos esforços da reforma, a política de educação superior em vigor, com o Prouni, é de privatização e nisso não difere da tendência de expansão desde o final da década de 60, durante o regime militar.

Trindade (2004) entende que, de um lado, há massificação das instituições públicas nos países hispano-americanos; de outro, há privatização crescente da educação superior, da qual o Brasil é o exemplo extremo, com 75% das matrículas nas instituições privadas. Na América do Sul, as instituições públicas são hegemônicas no campo da educação superior, salvo no Brasil, Chile e Colômbia, onde a privatização é dominante.

Gazzola (2006) aponta para a importância da regulamentação do sistema privado. O Brasil é hoje o sétimo país no mundo em presença de sistema privado de educação superior. Temos então que regular, cobrando qualidade, através de instrumentos de avaliação, de credenciamento e de reconhecimentos.

Para o presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Estado de São Paulo, Hermes Figueiredo, a reforma é inoportuna, inconstitucional, irrelevante e constitui uma intervenção estatal na iniciativa privada. Já Rodrigo Dantas, presidente da Associação dos Docentes da UnB, entende que o modelo de universidade que dela emerge em

articulação com as políticas implementadas ao longo de 2004, revelam sua afinidade com a agenda do Banco Mundial e sua coerência com as políticas liberais desenvolvidas pelo MEC desde Collor e Cardoso.

Gavião (2005) destaca que um dos pontos principais da reforma apresentada pelo MEC trata da regulamentação do ensino privado, com regras mais rígidas para abertura de cursos e controle social da qualidade da educação. Os setores mais conservadores que promoveram de 1995 a 2002 crescimento desenfreado do ensino privado, sem o menor controle da qualidade da educação brasileira, preocupados com as regras de mercado, criticam de forma ferrenha essa gloriosa idéia de promover o ensino superior com real qualidade no nosso país.

A amplitude do acesso é inadequada: menos que 12% dos alunos em idade adequada estão matriculados no ensino superior. O que é pouco quando comparado com outros países da região (a Argentina, 41%; o Peru, 40%; o Uruguai, 30%; a Venezuela, 29% e o Chile, 27%), e aos países OECD, com média de 49%. Simplesmente dobrando as vagas ofertadas, contudo, não se dobraria a taxa de cobertura, devido ao inchaço demográfico dos jovens brasileiros que buscam alcançar as universidades. Passados 15 anos, o crescimento das vagas proporcionalmente pelo setor privado é aproximadamente equivalente à taxa de crescimento daqueles com idade para universidades. Mas o crescimento absoluto das matrículas será necessário para manter as taxas de cobertura. Em adição, a taxa de graduação dos egressos do ensino médio está recuando, abrindo espaço para os mais velhos, trabalhadores e aqueles que buscam uma segunda graduação. Em resumo, maior percentagem de brasileiros aumenta sua demanda por ensino superior, e o sistema não pode fazer frente às atuais demandas, devido às condições existentes.

Este documento produzido com vistas a proporcionar informações práticas aos responsáveis por políticas, praticantes e o *staff* operacional do banco mundial, para propiciar um contexto e um guia para os esforços promovidos pela participação do setor privado. Esses documentos delimitam as principais restrições feitas ao setor privado.

Discute-se os limites para o fortalecimento do papel do setor privado no setor social. As várias restrições para o desenvolvimento são analisadas, reformas são

discutidas e os tons apropriados de intervenção são indicados fortes para restrições ao setor privado e sua margem de expansão no setor social:

- 1) restrições ideológicas e preservação dos bens públicos e da ética nos mercados. O governo precisa de campanhas para conscientizar a população sobre as conseqüências das falhas do governo (em oposição às falhas de mercado) para alcançar os objetivos básicos de qualidade e a igualdade e eficiência na entrega de serviços sociais.
- 2) interesses arraigados que fazem com que se sinta que o poder será ameaçado pela competição, o que inclui pessoal de apoio, sindicatos, estudantes e facções políticas. A condição de uma reforma bem-sucedida é a efetiva estratégia de marketing político. E isso incluindo organização de mediações políticas que possam determinar o que os atores-chave e reformas instrumentais.
- 3) instabilidade macroeconômica políticas impeditivas aos mercados. A introdução da participação privada cria fortes relações entre o ambiente e os setores sociais. Um clima apropriado de investimento é necessário para se atrair investimentos privados. A capacidade e a transparência da ação pública, também têm grande impacto na escala e foco da participação privada.
- 4) restrições legais que criam desincentivos à entrada de novos atores do setor privado.
- 5) regulamentações demasiadamente restritivas para supervisão em monitoramento das operações do setor privado.
- 6) os mecanismos de fundos públicos e as restrições e a diversificação dos fundos dos mesmos

Existe forte mentalidade no que se refere aos custos elevados nos setores como saúde e ensino superior. O retorno social dos investimentos em educação é mais alto na educação fundamental e declina no sentido do ensino superior, mas em função da menor participação desse nível. O setor privado também declina na mesma direção, contudo o retorno social do ensino privado é maior no ensino superior do que no básico.

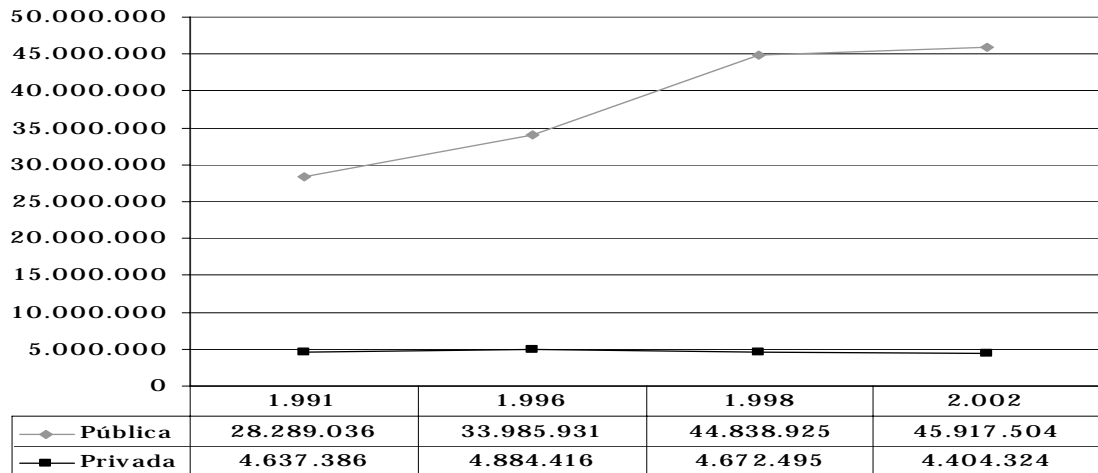
Há grande necessidade de reformar os setores sociais, considerando seu impacto no desenvolvimento dos países, o que deve incluir a participação privada como elemento crucial, uma vez que os setores privados, envolvidos nos setores sociais, podem aumentar o acesso à qualidade e eficácia dos serviços prestados.

A reforma deve se concentrar em quatro áreas críticas de intervenção:

- 1) Entrada. No primeiro momento são necessárias políticas que permitam que o setor privado se estabeleça.
- 2) Preço. As instituições sociais devem ampliar a base de captação de fundos, além do mero esforço para a cobrança de taxas dos usuários.
- 3) Objetivos. Garantir o acesso igualitário universal, com subsídios do Estado para aqueles que não tenham condições de pagamento.
- 4) Regulação. Por fim, é relevante para a qualidade do estabelecimento de um forte e efetivo arcabouço normativo para avaliar a *performance* e monitorar o padrão.

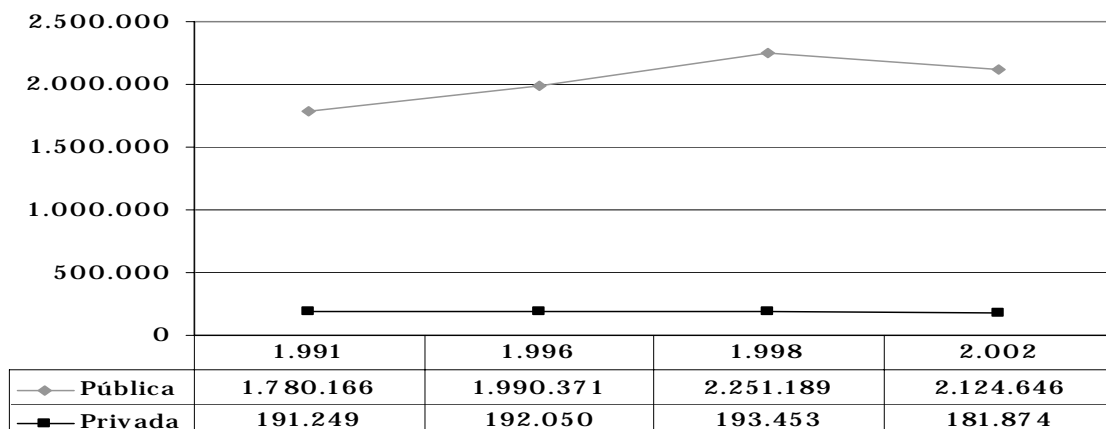
De fato, quando se observa o gráfico abaixo, que representa o crescimento do ensino fundamental e médio no Brasil, nota-se um aumento significativo a partir de 1996 dos investimentos nessa área, passando de 35 milhões de alunos para quase 46 milhões em 2002, deixando claro que a orientação proposta pelo Consenso de Washington provocou impacto por meio da Lei de Diretrizes de Base da Educação - LDB, promulgada em 1996.

De forma complementar, é conveniente reiterar que uma das diretrizes daquele consenso é: prioridade dos gastos públicos, e direcionamento dos gastos para áreas negligenciadas com alto retorno econômico e potencial, para melhorar a distribuição de renda, como saúde, educação e infra-estrutura.

**GRÁFICO 1: CRESCIMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO NO BRASIL**

Fonte: Anuários Estatísticos no MEC.

O caso paranaense não representou exceção quanto à tendência apresentada no nível nacional, observando-se apenas uma queda de 5,62% na oferta pública de matriculados, o que pode estar relacionado à reestruturação do sistema e aos impactos causados pelo ensino ciclado, modelo pelo qual os alunos são aprovados por faixa etária e não por nota dentro do mesmo ciclo. De qualquer forma, o ensino privado teve redução superior ao ensino público, com 5,99% a menos de oferta de vagas, conforme ilustra o Gráfico 2.

**GRÁFICO 2: CRESCIMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO NO PARANÁ**

Fonte: Anuários Estatísticos no MEC.

Quanto ao ensino superior, é possível sustentar a tese de que os recursos públicos foram maciçamente destinados ao ensino fundamental e médio em detrimento do ensino superior, a partir da análise feita por Bresser Pereira (1996), tanto enquanto autor, como ator, na medida em que foi Ministro da Reforma do Estado.

Em seu entendimento sobre universidades, e aí se incluem também faculdades e centros universitários, a forma de propriedade deve ser pública mas não estatal, o que ocorre até hoje por meio de concessões e fiscalização do MEC, além disso sua forma de administração é declaradamente privada, como se observa na figura seguinte.

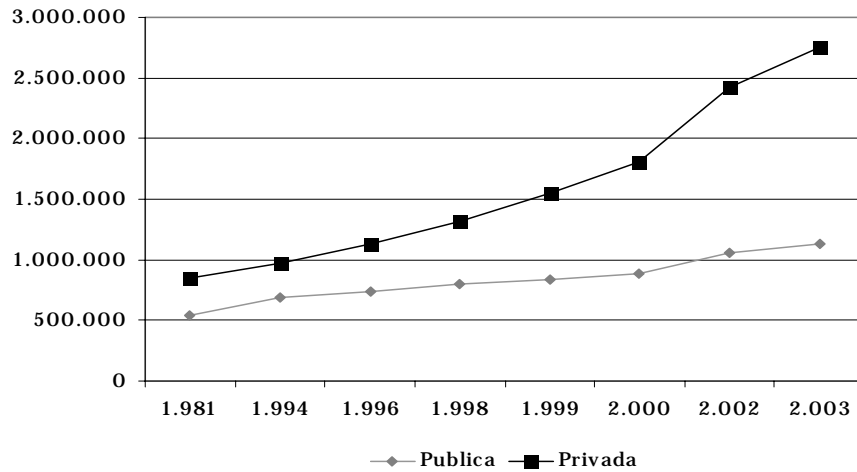
**FIGURA 9: ESTRATÉGIA DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO**

	Forma de Propriedade			Forma de Administração		Instituições Estratégicas
	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Privada	
Núcleo Estratégico: Legislativo, Tribunais, Previdência, Cúpula dos Ministérios	○				○	Carreiras e Concursos
Atividades Exclusivas: Segurança Pública, Controle, Fiscalização, Subsídios, Seguridade Social Básica.	○				○	Agências Executivas
Serviços Não Exclusivos: Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus.	publicização → ○				○	Organizações Sociais
Produção para o Mercado: Empresas Estatais.	privatização → ○		○		○	Empresa Privada

Fonte: Bresser Pereira (1996, p. 284)

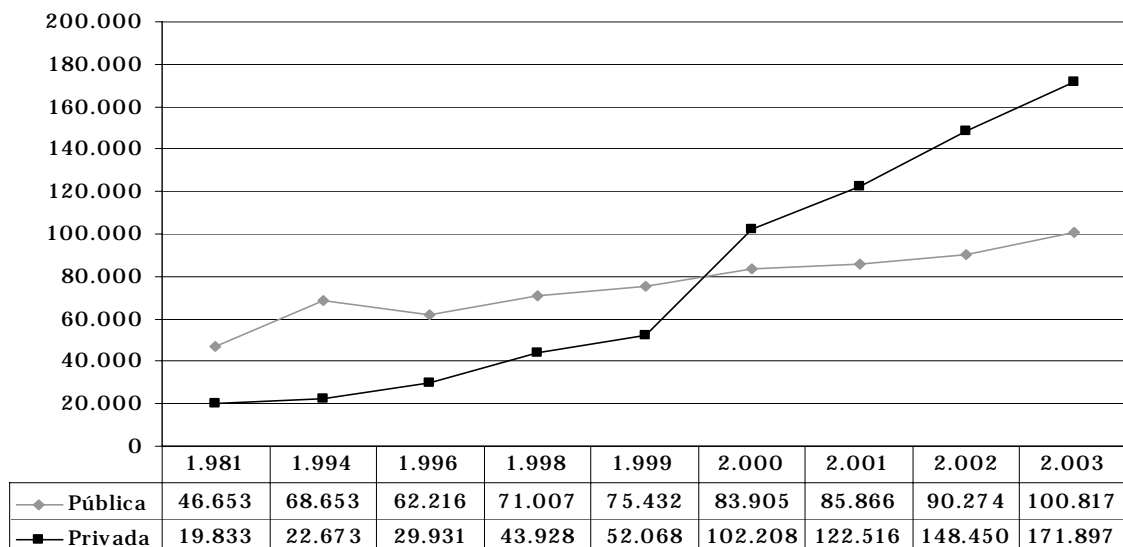
Conjugado com o relatório do Banco Mundial sobre a baixa taxa de acesso ao ensino superior no Brasil quando comparado a outros países da América do Sul, a estratégia de reforma do aparelho público implicou, no caso brasileiro, em significativo aumento da participação privada no ensino superior, com inflexão visível após 1998.



**GRÁFICO 3: CRESCIMENTO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

Fonte: Anuários Estatísticos no MEC.

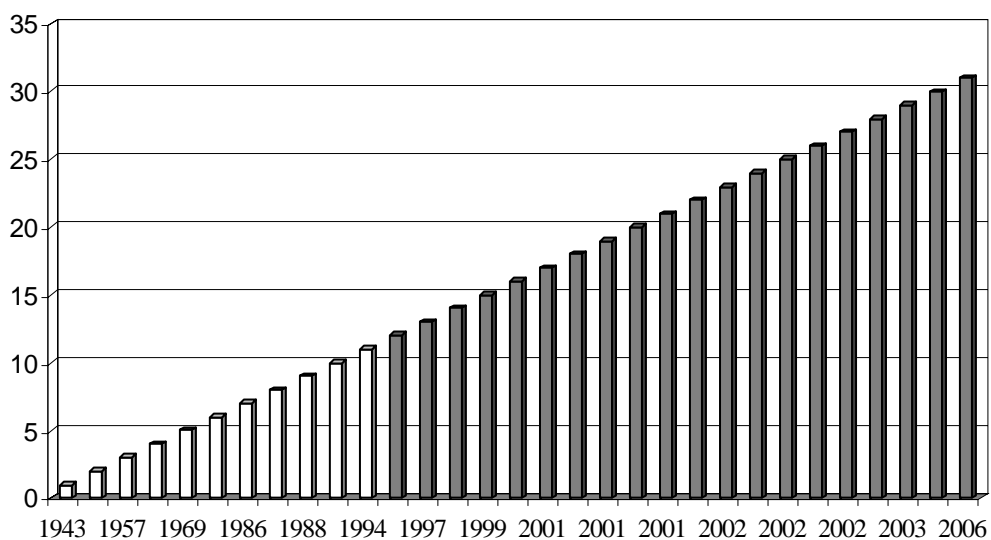
No Paraná, observou-se o mesmo comportamento (ver Gráfico 4), em especial em 1997, ano no qual a curva de entidades privadas inicia sua inflexão. Tendo seu auge em 1990, quando o ensino privado finalmente supera a oferta pública de vagas, e a partir daí inicia-se forte distanciamento entre as duas fontes.

**GRÁFICO 4: CRESCIMENTO DO ENSINO SUPERIOR NO PARANÁ**

Fonte: Anuários Estatísticos no MEC.

Tratando-se de Curitiba, caso que interessa a este trabalho, nota-se que até 1994 havia 11 IES privadas, passando para 31 em 2006, em um expressivo aumento de 128,57% em um período de apenas dez, indiscutivelmente expressivo, posto que, a capital do estado levou 67 anos para atingir o número de 11 IES, conforme se pode observar no Gráfico 5.

**GRÁFICO 5: CRESCIMENTO DO ENSINO SUPERIOR EM CURITIBA**



Fonte: Dados de campo.

Um estudo exploratório tem como objetivo a formulação de um problema buscando maior exatidão de sua descrição ou a criação de hipóteses. No entanto, um estudo exploratório pode ter outras funções: a) aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado; b) o esclarecimento de conceitos; c) o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; d) a obtenção de informações sobre as possibilidades práticas de realização de pesquisas em situação de vida real; e e) a apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais (SELLTIZ *et alli*, 1974).

Ainda segundo os autores, evidentemente, para que várias centenas de respostas como essas possam ser organizadas de modo a serem usadas para responder às perguntas de pesquisa precisam ser agrupadas em certo número de categorias. A fim de decidir quais são as categorias significativas, é preciso escolher algum princípio de classificação. A pergunta de pesquisa ou as hipóteses formuladas apresentam a base para escolha dos princípios de classificação.

- Um conjunto de categorias deve atender algumas regras básicas:
- O conjunto de categorias derivadas de um único princípio de classificação.
- O conjunto de categorias deve ser exaustivo; vale dizer, deve ser possível colocar qualquer resposta em uma das categorias do conjunto.
- As categorias do conjunto devem ser mutuamente excludentes; não deve ser possível colocar determinada resposta em mais de uma categoria do conjunto.

Dessa forma, baseado na revisão da literatura e nos seus aspectos abordados, julga-se que esse trabalho enquadra-se nos itens (a) e (b); e em se tratando do

conceito de campo organizacional e dos impactos que provocam nas dimensões organizacionais, também se considera pertinente sua classificação no item (e).

A despeito de que as hipóteses formuladas com base na literatura tenham sido testadas neste trabalho, pode-se no máximo atribuir um caráter ilustrativo, posto que seu conceito central, campo organizacional, é de natureza empírica, sendo difícil sua transposição com a finalidade explicativa para outros contextos; em que pese o esforço para trabalhar com hipóteses sustentadas teoricamente.

### 3.1 Fontes dos dados

Seguindo as orientações de Denzin e Lincon (1994), obedeceu-se ao princípio da triangulação dos dados, segundo o qual se deve utilizar fontes independentes de dados como forma de evitar-se vieses no processo de análise e interpretação.

Nesta medida, foram utilizadas cinco fontes independentes, a saber: 31 entrevistas, sendo 18 com mantenedores, 5 com diretores e 8 com coordenadores de curso. Essa distribuição não foi intencional, devendo-se às dificuldades para o agendamento das entrevistas somente com o primeiro escalão das IES estudadas. Além das entrevistas, que foram não estruturadas, solicitou-se o preenchimento de um questionário fechado, com escala de cinco pontos, para avaliar as características do ciclo de vida organizacional no período pós 1997 e outro para o ano de 2006, com vistas a avaliar as mudanças organizacionais ocorridas nesses dez anos; a legislação específica do ensino superior que provocou impacto na dinâmica organizacional, ou que pelo menos gerou expectativa de mudanças; o nível de notícias publicadas gratuitamente sobre IES nos últimos dois anos, como estimador da imagem pública dessas organizações, neste caso o jornal considerado foi Gazeta do Povo por ser o veículo de maior circulação no Estado do Paraná; e por fim, questionários anônimos enviados para 120 gerentes de recursos humanos que julgaram exclusivamente a reputação das IES, cujo retorno foi de 68 respostas. Acrescente-se ainda, com menor peso, a experiência do autor, como elaborador de projetos pedagógicos para várias das IES estudadas.

### 3.2 Tratamento dos dados

Por volta da décima entrevista já se observou forte redundância dos argumentos sobre a expansão do ensino superior, seus principais atores, expectativas, corrupção entre outros; contudo, por razões estritamente metodológicas, as entrevistas continuaram até que todas as IES que atuam em Curitiba fossem inquiridas. Dado o número significativo de relatos, o conjunto das entrevistas foi unificado produzindo um texto único que representa as principais características do campo organizacional do ponto de vista dos atores sociais, permeando-se no que foi possível a avaliação das hipóteses apresentadas nos fundamentos teórico-empíricos. Em adição, visando a facilitar as conversas, um acordo prévio de anonimato foi estabelecido, mesmo assim, boa parte dos entrevistados não permitiu a gravação.

O ciclo de vida organizacional deu origem à principal matriz de dados, uma vez que já foi coletado na forma numérica e constituiu-se na base para tratamento quantitativo.

Quanto ao jornal, por meio eletrônico disponível aos assinantes, procedeu-se um mapeamento das notícias referentes às IES, o que exclui todos os anúncios ou matérias pagas. Esse tratamento visou a medir o quanto a imprensa considera relevante as ações ou opiniões desta ou daquela IES.

O retorno dos gerentes permitiu a construção de um *ranking* que avaliasse a reputação e o grau de conhecimento acerca das IES. Ressalva-se que cerca de metade delas foram consideradas desconhecidas pelos avaliadores, implicando que, não necessariamente, sejam escolas de baixa qualidade, mas seguramente de divulgação pública precária.

Outras fontes de dados, de menor valor, também foram consideradas, como: os *sites* das IES e a renda *per capita* dos bairros nos quais se localizam as escolas. Juntamente com o *ranking* dos gerentes, esses dados foram tratados em conjunto com a matriz do ciclo de vida organizacional, por meio de análise multivariada, na qual se privilegiou a análise de *cluster* e fatorial, seguindo as orientações de Hair *et alli* (2005), com o uso dos *software* Minitab 14.0 e Excel 2002.

Cabe ainda uma nota biográfica do autor, que já elaborou e acompanhou 19 pedidos de Autorização, sendo 1 em Foz do Iguaçu (PR), 1 em São José dos Pinhás

(PR), 1 em Assis (SP), 1 em São Paulo (SP), 1 em Guarapuava (PR) e 15 em Curitiba (PR), além de 5 processos de Reconhecimento e 2 de Recredenciamento, todos em Curitiba.

## 4. Análise e Interpretação dos Dados

---

As entrevistas tiveram duração entre 25 e 60 minutos, predominando uma média de 30 minutos. No início de cada sessão foi solicitado que o entrevistado discorresse sobre a expansão do ensino superior em Curitiba após 1997, suas causas, principais atores envolvidos e tendências, além da resposta ao questionário fechado.

Durante a entrevista o pesquisador não fez nenhuma intervenção, exercendo a opção de não induzir as respostas, ao fazer com que o entrevistado tratasse de assuntos que não julgasse importantes ou que sua memória não destacara.

A partir das dez primeiras sessões, foi possível perceber que os discursos passaram a se tornar repetitivos, indicando haver um sistema cognitivo comum sobre o ensino superior, isto é, um esquema interpretativo comum.

### 4.1 Análise qualitativa dos dados

Segundo a descrição de campo organizacional, o texto abaixo resume o conteúdo das 31 entrevistas realizadas, divididas em temas que foram criados *a posteriori*, como forma de facilitar a compreensão do raciocínio dos entrevistados.

Após cada tema estão indicadas as hipóteses que possuem mais indícios para serem sustentadas, ou seja, corroboradas. Não significa, entretanto, que todas possuam o mesmo sentido forte de sustentação. Em alguns casos, uma mesma hipótese é citada mais de uma vez, em tópicos diferentes, indicando que nesse também existem indícios para seu suporte.

#### 4.1.1 Criação e evolução legal de uma IES

Os recursos básicos necessários para a criação de uma IES são: uma biblioteca parcial que cubra no máximo o primeiro ano do curso; um laboratório de informática que pode ser ampliado segundo o cronograma de instalação do curso; salas de aula, que a princípio se resumem a carteiras e quadro-negro; sala de coordenação; sala de professores; sala da Secretaria; e uma seção de fotocópias. Não é exigido que o prédio seja próprio. Outra fonte de recursos, estritamente financeira, é o BNDES, utilizado por 5 escolas.

Sob tais circunstâncias, as pequenas escolas conseguem iniciar suas atividades com o investimento relativamente reduzido, entre R\$150.000,00 e R\$300.000,00, completando os investimentos necessários com o caixa gerado pelas mensalidades, o que ocorreu com 18 IES.

A maior dificuldade consiste na reunião do corpo docente, em especial porque um dos requisitos que compõem o procedimento de Autorização é a titulação e aderência dos professores às disciplinas que lecionam. Como existe um limite para docentes com título de bacharel ou especialista, dois efeitos foram observados: o empréstimo de títulos, uma vez que o professor que assinou o termo de compromisso não é necessariamente o que vai lecionar, e por meio de uma rede de contatos é possível rapidamente reunir um grupo de mestres; e, a formação acelerada de mestres para atender à necessidade crescente e urgente de docentes titulados.

Sobre esta última questão as principais fontes foram a Universidade Federal do Paraná, que produziu a maior parte dos coordenadores de curso; Universidade Federal de Santa Catarina, que por meio de convênio com a Escola Técnica Federal (CEFET) formou cerca de 600 mestres em pouco mais de quatro anos, utilizando os departamentos de Administração e Engenharia da Produção; também houve uma participação reduzida da Universidade de Salamanca, na Espanha, cujos diplomas não foram convalidados, além de convênios com escolas portuguesas; e a Universidade Federal de Santa Maria (RG). Em adição, encontraram-se casos de mestres em áreas distintas daquelas nas quais lecionavam, mas tinham peso no cômputo geral do número de mestres e cuja aderência foi aceita pelo diploma de graduação ou pela experiência de ensino naquela área do conhecimento. Nessas condições, apenas uma IES não admitiu a prática.



Hipótese 8: Quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para organização A, maior é a possibilidade da organização A se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende.

Hipótese 13: Quanto mais um campo organizacional depende de uma única fonte (ou muitas fontes, mais similares) de fornecimento de recursos vitais, maior o nível de isomorfismo.

#### 4.1.2 A escolha dos cursos

Foi identificada uma combinação de variáveis que passaram a fazer parte do imaginário coletivo. Primeiro, havia necessidade de um maior número, comparado a outros países, de universitários; segundo, havia algumas pesquisas do final da década de 80 que indicavam um *déficit* no número de escolas de nível superior no país; terceiro, havia indicadores da ordem de 10 a 15% de crescimento anual de ingressos no ensino superior, do qual se poderia participar com crescimento razoável; quarto, a política governamental que facilitou muito, pois antes era necessário fazer carta consulta, nos anos recentes o marco regulatório se afrouxou muito.

Flexibilizou-se tanto, a ponto de deixá-la por conta do mercado. O mercado tornou-se responsável por selecionar, dizer quais as escolas que deveriam permanecer. Este conjunto de variáveis é que apontou para um crescimento nos investimentos na área, somado à idéia de que a escola seria um bom negócio.

Ao que tudo indica, tanto o MEC, quanto o INEP, são vistos como fonte de burocracias que inevitavelmente devem ser cumpridas, porém não são órgãos dos quais emana força motriz para a melhora na qualidade do ensino, excetuando-se o fato de que suas auditorias são capazes de promover aperfeiçoamento na infraestrutura das instituições. Fora isso, são considerados mais como empecilhos do que suporte ao ensino superior.

Havia um entendimento de que a escola seria um bom segmento, pois não se via uma escola falir, também havia uma expectativa social em torno da escola, que tornava mais fácil o investimento nesse ramo do que em outra atividade empresarial qualquer. A partir da estabilização da moeda, principalmente após 1997, observou-se que os preços dos serviços experimentaram um leve crescimento, seguido de um longo período de estabilidade, o que não aconteceu com o preço das mensalidades nas escolas. O que houve foi o reajuste das mensalidades, com certa dificuldade, mas não a ponto de impedir o repasse dos custos; talvez, em boa parte isso se deve à

relutância em reduzir os preços diante da imagem negativa que a escola pode sofrer publicamente, por exemplo afirmações de que a escola está quebrando ou de que a qualidade será reduzida.

Quanto ao MEC, um aspecto positivo foi a padronização das formas de avaliação, que reduziu muito a divergência de opiniões entre seus avaliadores, mas de um outro lado tem gerado um trabalho extra para as organizações, que é manter a documentação na forma exigida. Um outro problema é que os avaliadores são em sua maioria oriundos de universidades federais e tendem a julgar as faculdades isoladas a partir das estruturas com as quais estão acostumados; o que está fora da realidade das faculdades.

Hipótese 14: Quanto mais as organizações em um campo interagem com agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

Existem três procedimentos do MEC aos quais se submetem as IES: Autorização, Reconhecimento e Recredenciamento. O processo de Autorização consiste na apresentação do projeto pedagógico do curso; na avaliação dos documentos da mantenedora; na avaliação da infra-estrutura (incluindo biblioteca dos dois primeiros semestres); na apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que trata de um documento em que são expostos os projetos de expansão, investimentos necessários ao desenvolvimento acadêmico, projetados por cinco anos, esse documento tem força de compromisso da instituição para com o MEC; e as entrevistas com os professores que participarão do primeiro semestre letivo, bem como os termos de compromissos nos quais são indicados a carga horária que cumprirão dentro e fora das salas de aula.

Hipótese 14: Quanto mais as organizações em um campo interagem com agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

Hipótese 15: Quanto menor o número de alternativas visíveis e de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo.

Seguramente, a grande motivação para se tornar centro universitário era diminuir o impacto que a burocracia do MEC causa sobre as escolas. Contudo, hoje é difícil ter certeza quanto a esta categoria, havendo possibilidade de que os centros se tornem novamente faculdades integradas ou sejam pressionados a se tornarem

universidades; nesse último caso, poucos conseguiriam, dados os custos que envolvem a manutenção de uma universidade.

Hipótese 9: Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade da organização moldar-se a outras organizações que considera bem-sucedidas.

#### 4.1.3 O relacionamento com o Ministério da Educação

Outro fator desmotivador é que muitas escolas se esforçam para obter boas condições nos mecanismos de avaliação, ao passo que outras pouco se importam, e no entanto não se vê medidas de retaliação efetivas por parte do Ministério. Muitas vezes, como resultado dessas avaliações, implica remanejamento de turmas, de locais e de ajustes na infra-estrutura, para em seguida aguardar meses ou mesmo mais de um ano para obter uma resposta do MEC, tamanha sua burocracia.

Esta situação dá direito a pensar que existe dinheiro e influência movendo essa burocracia, que é indiferente às escolas que se esforçam pelo cumprimento das normas e outras, que impunemente, as descumprem. Exemplos citados pelos entrevistados, nesse sentido, foram vários, particularmente envolvendo a assessoria de deputados federais e funcionários do segundo escalão do MEC.

Hipótese 2: As decisões organizacionais respondem a grandes ameaças com base em critérios informais.

Dos três procedimentos este é o mais problemático por duas razões: o plano de desenvolvimento institucional (PDI) em poucas narrativas se demonstrou modesto, posto que a viabilidade econômica do curso é determinante para aprovação do mesmo; o segundo, e mais grave, é que a maioria esmagadora dos termos de compromisso firmados com os professores são meramente figurativos, criados apenas para que os indicadores de dedicação do corpo docente recebam nota A ou B. A regra comum, é que imediatamente após autorização do curso os professores passem a trabalhar em regime horista, também conhecido vulgarmente como “professor taxista”, que faz com que os professores lecionem em mais de uma IES tornando os cursos assemelhados. Em síntese, é o procedimento mais simples de ser maquiado.

Hipótese 2: As decisões organizacionais respondem a grandes ameaças com base em critérios informais.

Hipótese 4: Os tomadores de decisões organizacionais respondem a grandes ameaças sem mudanças nos critérios formais (considerando que não há mudanças regimentais e na estrutura formal que explicitem essas práticas)

Hipótese 7: Quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental (considerando-se o compartilhamento de docentes)

O Reconhecimento consiste na autorização formal para emissão de diplomas, podendo ser solicitado ao final do segundo ano de funcionamento. Trata-se de um procedimento ligeiramente mais complicado que a Autorização, dado que a escola já possui alunos e é possível checar os contratos dos docentes. Não se trata, porém de um processo imune a arranjos, uma vez que, nos meses que o antecedem é possível que ajustes sejam feitos para que o regime de trabalho seja coerente com um conceito, pelo menos C. Eventuais dificuldades, que não representem comprometimento grave às atividades acadêmicas, são ressaltadas no relatório, mas dificilmente impedem sua aprovação.

Hipótese 4: Os tomadores de decisões organizacionais respondem a grandes ameaças sem mudanças nos critérios formais.

Hipótese 14: Quanto mais as organizações em um campo interagem com agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

Por fim, há o procedimento de Recredenciamento, que ocorre normalmente a cada três anos. Este é mais penoso para a instituição, pois já existe um relatório de Reconhecimento, porém, mesmo que seja levado a sério, incluindo o PDI, medidas como reforma curricular e implantação de programas acadêmicos que inovem a didática possuem impacto favorável à IES, somando-se ao fato de que se trata de uma escola em funcionamento. E vale dizer, que ocorrendo ressalvas graves, a instituição é submetida a um processo de diligência, sem, no entanto, implicar seu fechamento.

Hipótese 14: Quanto mais as organizações em um campo interagem com agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

Para quaisquer dos procedimentos (Autorização, Reconhecimento e Recredenciamento) as IES, não raro, utilizam-se de consultores para auxiliar o preenchimento da documentação e preparar o corpo docente e discentes para a auditoria, entre dois e raramente três dias.

Hipótese 2: As decisões organizacionais respondem a grandes ameaças com base em critérios informais (considerando que segundo os critérios do MEC, o projeto pedagógico, bem como a

organização documental deve ser feita com a participação do corpo docente, e não imposta como se assim fosse).

Contudo, se considerarmos que as mudanças são induzidas pelos procedimentos descritos, também não é possível negar:

Hipótese 1: Os tomadores de decisões organizacionais reagem a grandes ameaças baseando-se em resposta e estruturas legitimadas nos critérios formais.

#### 4.1.4 Corrupção e tráfico de influência

Casos de corrupção mais explícitos, que não sejam aqueles descritos como tráfico de influência, também foram mencionados, contudo não sobre a própria IES, como fogo cruzado, pagamentos sobre a rubrica de palestras e seminários a membros de comissão de avaliação, com valores entre R\$3.000,00 e R\$5.000,00 além das despesas, translados e hospedagem.

Em Curitiba, em que pese ser um assunto constrangedor, boa parte dos entrevistados admitiram esta prática abertamente. Em alguns casos, mais interessantes, os nomearam: o presidente do Conselho Federal de Administração; Luis Carlos Monteiro, ex-membro do Conselho de Especialistas do MEC; ex-funcionários da antiga DMEC, delegacias regionais do Ministério da Educação; e um renomado professor da UnB entre outros.

O primeiro, via uma consultoria disfarçada como reuniões e coquetéis para a divulgação de livros e normas de boa conduta acadêmica no que se refere à recepção e documentação exigida pelo MEC, atribuía-se poderes para interferir na seleção dos membros da comissão de avaliação. O segundo, utilizava-se de seu acervo de pedidos bem avaliados para balizar a boa construção do projeto pedagógico e dos documentos pertencentes à mantenedora; em uma das narrativas foi declarada uma situação anedótica, segundo a qual este senhor encaminhou um projeto de um curso de Comunicação Social, no qual sugeria 20 escrivatinhas equipadas com máquinas de escrever e equipamentos de áudio cassete, o que indicava o grau de desatualização do mesmo. No caso dos ex-funcionários, sua atuação foi bastante ampla nos procedimentos de Autorização, nos quais se valiam dos contatos que tinham com a burocracia do MEC em Brasília.

Hipótese 9: Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade da organização moldar-se a outras organizações que considera bem-sucedidas (considerando que tomavam como certo a utilização de projetos bem avaliados e já aprovados pelo Conselho Nacional de Educação)

Hipótese 25: A pressão isomórfica coercitiva, no caso brasileiro, está diretamente associada ao isomorfismo estrutural e ao tipo de diversificação de negócios promovidos pelas organizações (particularmente no que se refere a prática do “jeitinho” para se lidar com a burocracia estatal)

Os valores citados foram bem variados, R\$10.000,00 a R\$20.000,00 para um projeto de curso, chegando a R\$80.000,00 a R\$150.000,00 no caso dos interventores de maior escalão. Além desses, foram mencionados membros da OAB, juízes aposentados, funcionários do segundo escalão de deputados federais entre outros.

Hipótese 2: As decisões organizacionais respondem a grandes ameaças com base em critérios informais.

#### 4.1.5 Parcerias

As parcerias realizadas com as empresas também contribuíram para o tipo de curso a ser ofertado, isto é, os de caráter profissionalizante.

Quanto a quais cursos foram criados, havia uma demanda reprimida de potenciais alunos que não estavam concluindo o ensino médio, mas já estavam no mercado de trabalho, principalmente pessoas na faixa dos 25 aos 30 anos. Essa demanda, somada a alguns programas de incentivo proporcionados pelas próprias empresas como forma de capacitação de seus funcionários, compeliram a maior parte das escolas a ofertar cursos de caráter predominantemente profissionalizante para atender a esse nicho de mercado.

Uma segunda questão que precisa ser levada em consideração é o custo: em relação aos cursos de período integral, como medicina e engenharia, os cursos de meio período, particularmente os noturnos, são muito mais baratos, dependendo basicamente de salas de aula e uma biblioteca.

Hipótese 8: Quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização A, maior é a possibilidade da organização A se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende (o que para 18 IES a restrição financeira e o público-alvo de cursos noturnos se constituíam na melhor alternativa).

Quanto ao tipo de curso que foi lançado é importante lembrar que o empresário tem ou teve participação em empresas e é esse seu universo, então ele está muito mais preocupado com uma visão mais técnica do que com a formação mais ampla que envolva conhecimentos da sociologia, da política, da história entre outros, o que afeta diretamente o tipo de curso que será ofertado.

No que se refere aos atores sociais que mais influenciam as escolas atualmente, são as entidades que representam categorias profissionais, secundariamente sindicatos, mas principalmente as associações empresariais, tanto industriais quanto comerciais, como a FECOMERCIO, a FIEP, a Cidade Industrial. Como é o caso da universidade corporativa da FIEP entre outras, que foram criadas para promover cursos de interesse de seus associados por meio de parcerias com as escolas.

Hipótese 12: Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo (em adição, em 2005 passou a ser obrigatório a participação de membros da comunidade, particularmente empresarial, na qualidade de conselho consultivo).

Hipótese 23: Quanto maior a plasticidade da organização no que se refere à identidade e imagem, maior a capacidade de ajuste às mudanças em seu nicho para satisfazer os *stakeholders* e sobreviver.

E apenas subsidiariamente, as hipóteses 21 e 22.

Hipótese 21: Organizações com identidade e mais imagem têm propriedades de plasticidade.

Hipótese 22: Quanto maior a plasticidade da organização no que se refere à sua identidade e imagem, maior a mudança radical do que pontuada.

#### 4.1.6 A pressão de mercado

Em adição, tem se observado uma guerra de preços disfarçada na forma de descontos para pagamentos em dia ou antecipados. Além disso os sindicatos patronais pretendem forçar uma redução nos valores das horas-aula.

Outra tendência declarada é a preferência pela contratação de mestres, ao invés de doutores, que são mais caros. Em mais de um caso, houve citação de exemplos de professores que omitem seu título de doutor para poderem continuar trabalhando.

Observou-se, em verdade, que só nos últimos dois ou três anos surgiu a preocupação com uma gestão mais profissional, que levasse em conta, de forma séria, fundamentos como ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, custos diretos para abertura de turmas, relação entre gastos publicitários e o número de alunos efetivamente pagantes entre outros. Em resumo, nos anos anteriores o que via de regra acontecia era olhar para o concorrente, observar seus cursos e preços e realizar um esforço para operar na média ou ligeiramente abaixo dela.

De outro lado, notou-se esforços diversificados e até criativos por parte das escolas para sua melhoria. O motor desse esforço foi sem dúvida a inadimplência, a queda abrupta de alunos ingressantes, a ociosidade crescente nas turmas mais avançadas e o fluxo de caixa incompatível com as despesas mensais (uma vez que devem ser pagas mensalmente, mas os alunos inadimplentes só podem, legalmente, serem chamados a regularizar sua situação semestralmente), que notadamente ocorreu a partir de 2004 .

Hipótese 1: Os tomadores de decisões organizacionais reagem a grandes ameaças baseando-se em resposta e estruturas legitimadas nos critérios formais.

Hipótese 3: Os tomadores de decisões organizacionais respondem a grandes ameaças reduzindo os critérios informais de decisão.

Hipótese 5: Os esquemas interpretativos, portanto as decisões e ações por eles mediadas, darão origem a estruturas organizacionais não idênticas, mas semelhantes, conforme a noção de isomorfismo (considerando que esta trajetória foi um discurso bastante comum entre os entrevistados).

Hipótese 6: Existe uma relação inversa entre a mudança institucional e as pressões de natureza técnica.

Hipótese 11: Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhantes às outras organizações em seu campo.

Hipótese 17: Quanto maior o grau de profissionalização de um campo, maior a quantidade de mudanças isomórficas institucionais.

#### 4.1.7 Etapas e formas de gestão

A ordem apurada para a evolução dos serviços foi a seguinte: cursos de graduação; pós-graduação própria ou mediante parcerias, cabe ressaltar que entre essas parcerias se incluíam institutos cuja finalidade era a contratação de professores como prestadores de serviço autônomo, o que reduz encargos trabalhistas para 20%;



cursos de extensão paralelos aos de pós-graduação, porém com baixa capacidade de geração de caixa; na mesma condição anterior os treinamentos *in company*; cursos a distância; e cursos tecnológicos, que são de nível superior, mas com duração entre dois anos e dois anos e meio.

Cronologicamente, a graduação foi a primeira opção, mesmo para as IES iniciadas após 1997; a pós-graduação teve seu auge entre 2002 e 2004, e persistem até hoje, contudo com um número menor de cursos; os cursos de extensão existem mais para cumprir exigências documentais a serem incluídas nos procedimentos já mencionados; os cursos a distância não obedeceram a um padrão comum na sua forma operacional, oscilando de simples livros autodidáticos e fitas de vídeo até teleconferências; e por fim em 2005 proliferaram-se os cursos tecnológicos.

Hipótese 15: Quanto menor o número de alternativas visíveis e de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo.

Hipótese 16: Quanto mais incertas são as tecnologias ou ambíguas as metas de um campo, maior a taxa de mudança isomórfica.

Hipótese 18: Quanto maior o grau de reestruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

Também se observou que, nas escolas mais novas, criadas a partir de 1997, a figura do empreendedor, aqui representada pelos mantenedores, era a fonte mais importante das decisões a serem tomadas. Em uma IES privada existe clara distinção entre os aspectos acadêmicos e os empresariais, sendo que os primeiros raramente opinam sobre os segundos.

Na medida em que as turmas foram sendo preenchidas, conjugado com a criação de normas internas, tanto para atender necessidades burocráticas, quanto para resolver problemas de ordem operacional, notou-se um enrijecimento dos aspectos acadêmicos. Por fim, somente com o advento da pós-graduação, experiências de ensino a distância e cursos tecnológicos, observou-se certa divisão por unidades de negócio.

Hipótese 3: Os tomadores de decisões organizacionais respondem a grandes ameaças reduzindo os critérios informais de decisão.

Hipótese 17: Quanto maior o grau de profissionalização de um campo, maior a quantidade de mudanças isomórficas institucionais.

#### 4.1.8 Expectativas

Conversas entre diretores e mantenedores de várias IES no final de 2005, apontaram para um cenário desesperador: às vésperas dos vestibulares, poucos estavam confiantes de que iniciariam o ano de 2006 sem ociosidade, com relação candidato/vaga muito próxima de 1 ou mesmo inferior. De outro lado, não se sustentam mais esperanças, nem há tempo, para aguardar o que o governo federal pode fazer pelas escolas, além das poucas medidas de caráter populista que vêm sendo implementadas, como o FIES, o Prouni e o sistema de cotas.

Quanto à expectativa futura, espera-se em um horizonte de cinco a oito anos um forte enxugamento no número de IES, cujos sinais em Curitiba e em outras cidades do Paraná já começaram a acontecer (em Curitiba 4 IES estão buscando proposta para repassar seu corpo docente); além da tendência ainda mais forte de redução do número de cursos ofertados.

Hipótese 15: Quanto menor o número de alternativas visíveis e de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo.

Até o momento, permanecem então, sem indícios de sustentação, as hipóteses 10, 19, 20, 24 e 26.

## 4.2 Análise quantitativa dos dados

Com base nos questionários fechados aplicados, assim como em dados obtidos por meio dos *sites* das IES, segue-se a análise quantitativa complementar para avaliar hipóteses remanescentes e outras já julgadas.

### 4.2.1 Serviços prestados

O Quadro 2 apresenta a diferença (“1” para presente e “0” para ausente) dos serviços prestados pelas dez melhores IES, segundo o *ranking* feito com gerentes de Recursos Humanos, comparando o período de 1997 ou data de criação da IES quando for mais recente, e os dados coletados ao longo do primeiro semestre de 2006.

**QUADRO 2: ALTERAÇÕES NO ESCOPO DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

Código	1997 ou ano de início					2006				
	Graduação	EAD	Tecnológico	Lato Sensu	Stricto Sensu	Graduação	EAD	Tecnológico	Lato Sensu	Stricto Sensu
	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1
	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0
	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0
	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>4</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar da estabilidade nos serviços de graduação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, observou-se a inclusão de serviços de Educação a Distância (EAD) e cursos tecnológicos, notadamente a partir de 2004. Dessa forma, entende-se que o acirramento da competição tem obrigado as IES à busca de novas fontes de recursos, mesmo quando se considera as dez melhores avaliadas no *ranking* das empresas contratantes. O que não corrobora a hipótese 19:

Hipótese 19: Organizações que acreditam que estão atendendo às demandas sociais são mais resistentes às mudanças.

De outro lado, especificamente quanto aos cursos tecnológicos e, sob alguns aspectos a EAD, estão ligados aos dispositivos legais que os normatizam, reafirmando a hipótese 14:

Hipótese 14: Quanto mais as organizações em um campo interagem com agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

Contudo, os achados podem ser interpretados como o esforço que as melhores organizações desempenham para se ajustar às necessidades do mercado, o que sustentaria as seguintes hipóteses:

Hipótese 21: Organizações com identidade e mais imagem têm propriedades de plasticidade.

Hipótese 22: Quanto maior a plasticidade da organização no que se refere à sua identidade e imagem, maior a mudança radical do que pontuada.

Hipótese 23: Quanto maior a plasticidade da organização no que se refere à identidade e imagem, maior a capacidade de ajuste às mudanças em seu nicho para satisfazer os *stakeholders* e sobreviver.

Considerando a técnica de regressão múltipla, indicada para variáveis discretas, obteve-se a seguinte equação:

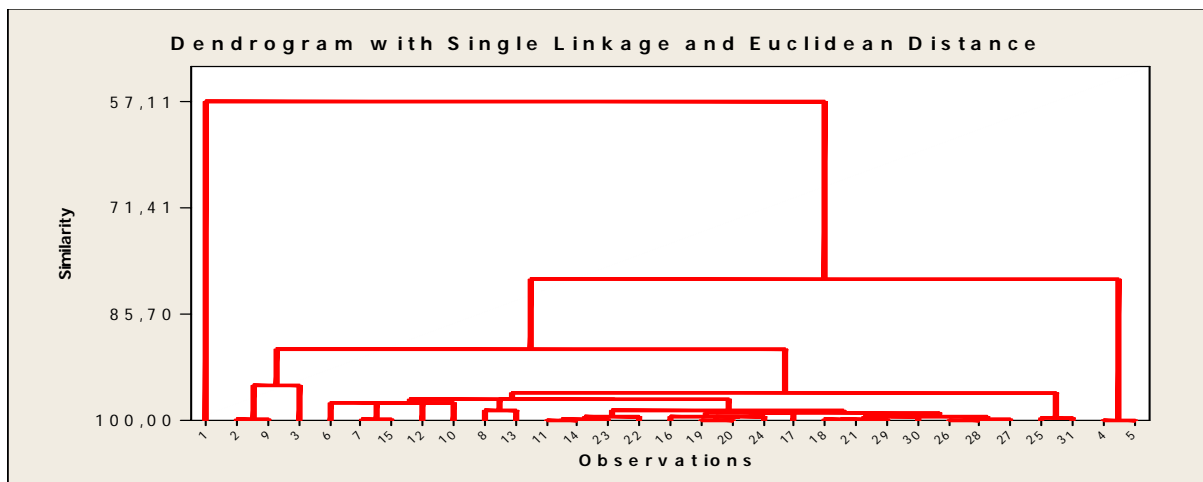
$$\text{Ranking} = - 29 - 0,00140 \text{ Tamanho} - 0,0588 \text{ Mídia} + 0,055 \text{ Renda} + 0,0250 \text{ Ano}$$

Nota-se, que foi necessária a inclusão da renda do bairro onde se localiza a IES para se obter uma equação de maior precisão relativamente ao *ranking* utilizado, o que indica que a hipótese 24 é insuficiente para expressar a ordem adequada. Dessa forma é apenas parcialmente sustentável, a rigor, incompleta.

Hipótese 24: Organizações com tamanho, reputação e idade semelhantes tendem a ser mais isomórficas entre si.

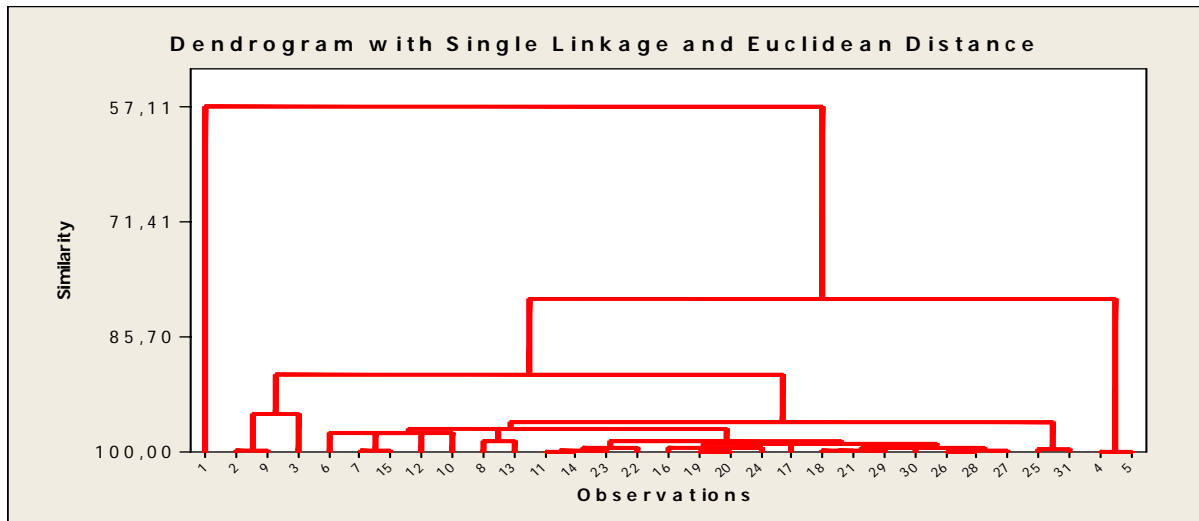
Isto demonstra que contextos institucionais distintos requerem um conjunto igualmente distinto para sua representação, não sendo possível determinar *a priori* as variáveis e independentes, como se supôs inicialmente de forma implícita.

**GRAFICO 6: DENDOGRAMA DO TAMANHO, IDADE E MÍDIA**



Tanto no Gráfico 6, que inclui o *ranking*, tamanho, idade e mídia, quanto no 7º no qual se adiciona a renda, as melhores colocadas não posicionam no mesmo *cluster*, sequer são próximas, o que, novamente, não sustenta a hipótese 19: Organizações que acreditam que estão atendendo às demandas sociais são mais resistentes às mudanças.

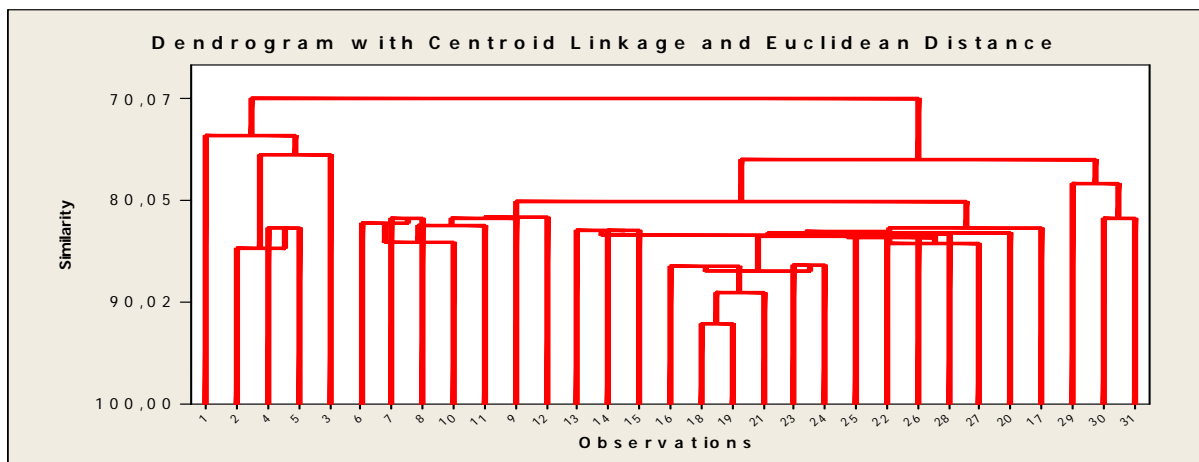
**GRAFICO 7: DENDOGRAMA DO TAMANHO, IDADE, MÍDIA E RENDA**



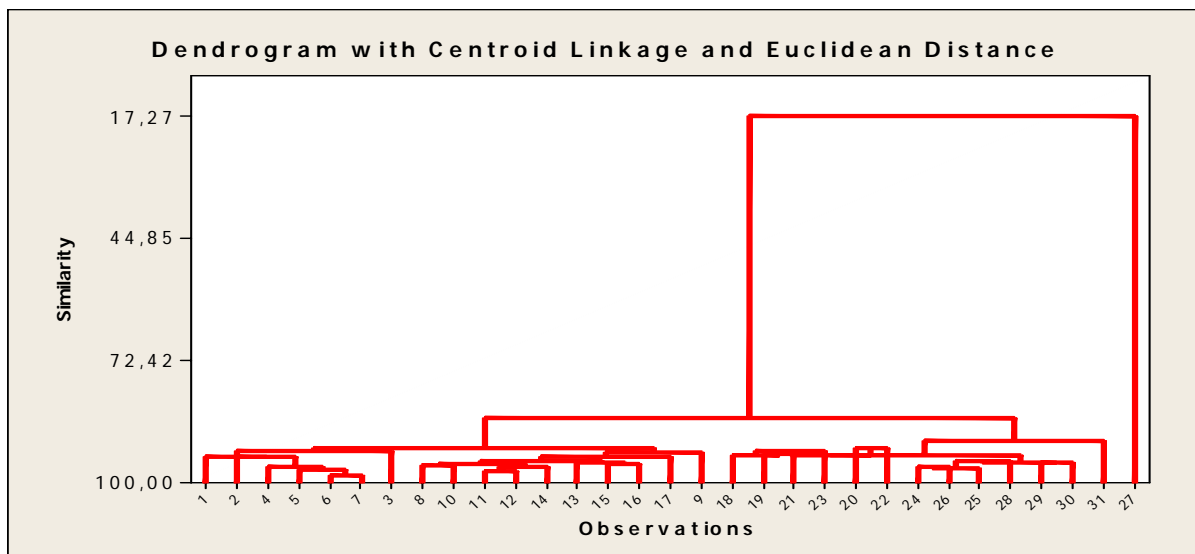
#### 4.2.2 Hipótese 26 e outras considerações

Seguem-se 11 dendogramas relativos ao ciclo de vida organizacional, seus componentes e breves comentários sobre seus agrupamentos, ao final é apresentada a consideração para a hipótese 26.

**GRAFICO 8: DENDOGRAMA DOS DADOS BRUTOS DO CVO's - 2006**

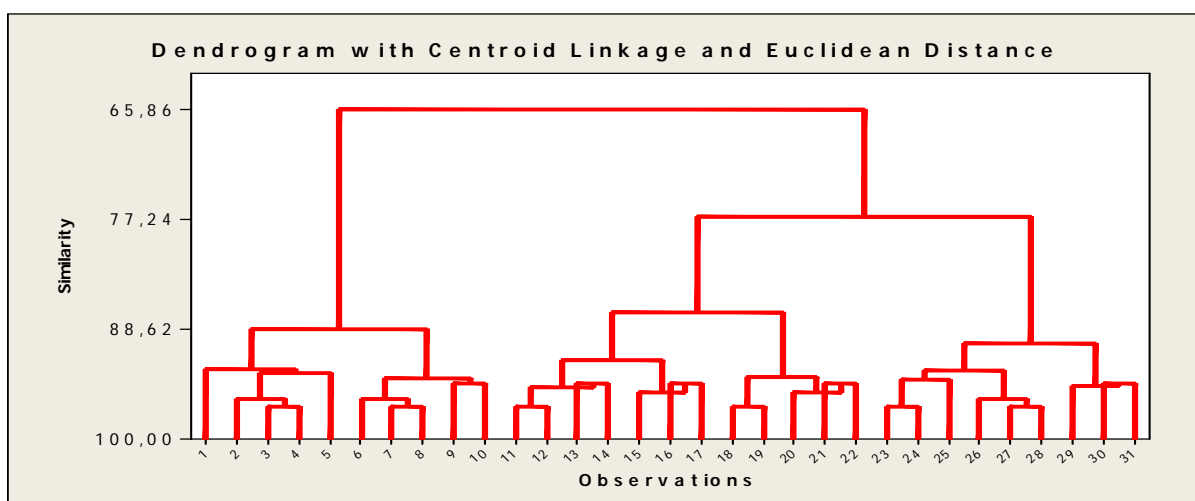


Considerando um nível de similaridade de 95% ou ligeiramente superior, o Gráfico 8 indica que a 95,2233% formam-se 14 *clusters*, sendo necessário descer a 75,5409% para se obter 3 agrupamentos e a 70,0743% para medir a similaridade total das 31 IES analisadas.

**GRAFICO 9: DENDOGRAMA DAS DIMENSÕES DO CVO - 2006**

Após a análise de cada uma das 24 questões fechadas, os dados brutos foram classificados em “e” para indicar Empreendedorismo, “f” para Formalização e “fl” para Flexibilização. Dessa forma, a 95,1491% formou-se 16 agrupamentos, 3 foram identificados a 86,9098% e foi necessário um nível de similaridade de 17,2741% para incluir todas as organizações, ou 85,2787% para incluir 30, ignorando o caso atípico.

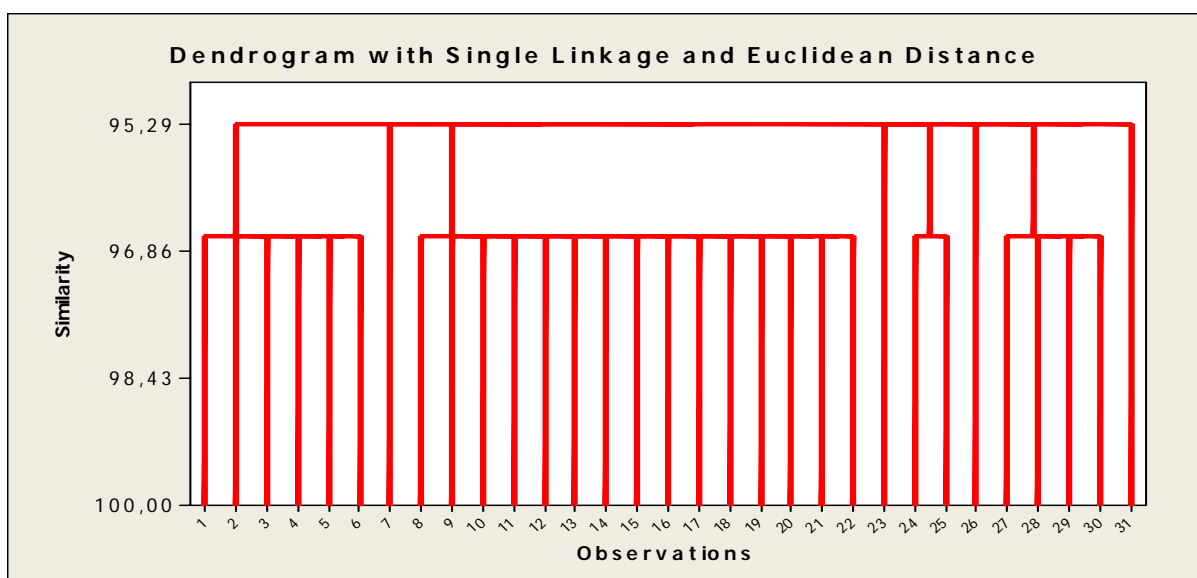
De qualquer forma, os dados tratados, em que pese gerarem casos atípicos, melhoraram bastante o nível de similaridade das organizações, de 78,3433% para se obter 5 agrupamentos para 92,1856% identificando 4 *clusters*.

**GRAFICO 10: DENDOGRAMA DOS CVO's PREDOMINANTES- 2006**

Tomando-se os dados tratados e distribuídos nas categorias Empreendedorismo, Empreendedorismo-Formalização e Empreendedorismo-Flexibilização, obtidos pela análise das questões e agrupados pelo critério de mediana; por exemplo, de 24 questões 16 sendo empreendedorismo, a organização foi considerada como Empreendedorismo no CVO, 10 empreendedorismo; dado que a mediana é 12, inclui-se a fase mais representativa, 8 formalização, resultando em Empreendedorismo-Formalização; e pelo mesmo raciocínio 9 empreendedorismo, seguido de 10 flexibilização, foi classificada como Empreendedorismo-Flexibilização. Não foram encontradas outras combinações.

Obteve-se 18 agrupamentos a 95,2233%, 5 a 90,0160% e 65,8649 para inclusão total. É importante notar que esses resultados são inferiores quando comparados aos obtidos no Gráfico 10, mas julgou-se relevante sua manutenção, na medida em que espelham melhor a fase do ciclo de vida organizacional, dado o critério pelo qual foi construído. Lembrando que é mais comum na literatura a classificação por ciclo predominante, além de incluir todas as organizações a 65,8649%, eliminando os casos atípicos.

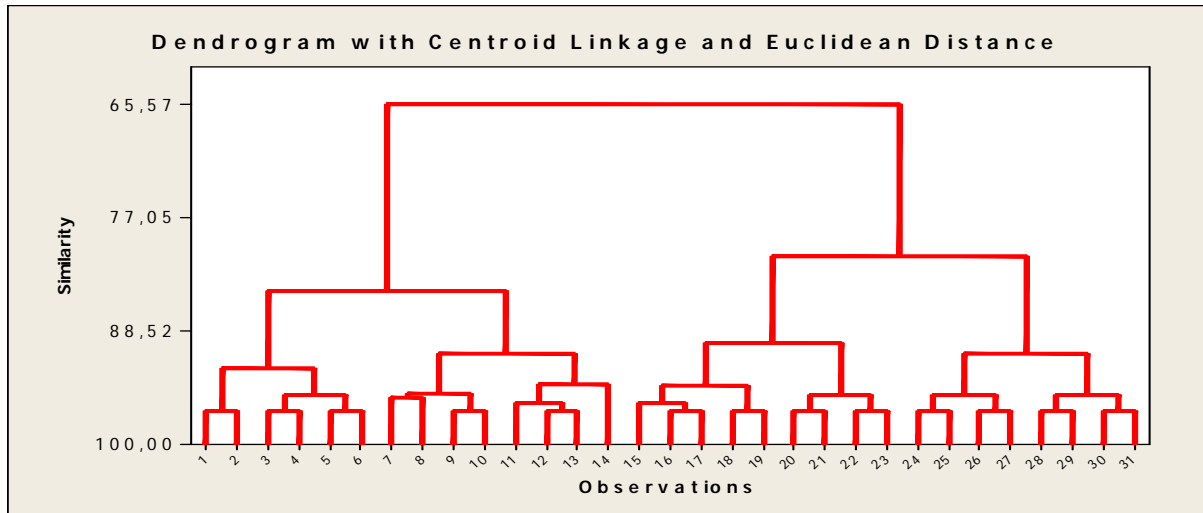
**GRAFICO 11: DENDOGRAMA DA CAPTAÇÃO E ORDENAÇÃO DOS RECURSOS- 2006**



No gráfico anterior inicia-se a análise isolada de cada componente do ciclo de vida organizacional. Neste caso, observa-se que a 95,2886% todas as IES estão incluídas, o que indica que essa variável ainda está presente e afeta todas as

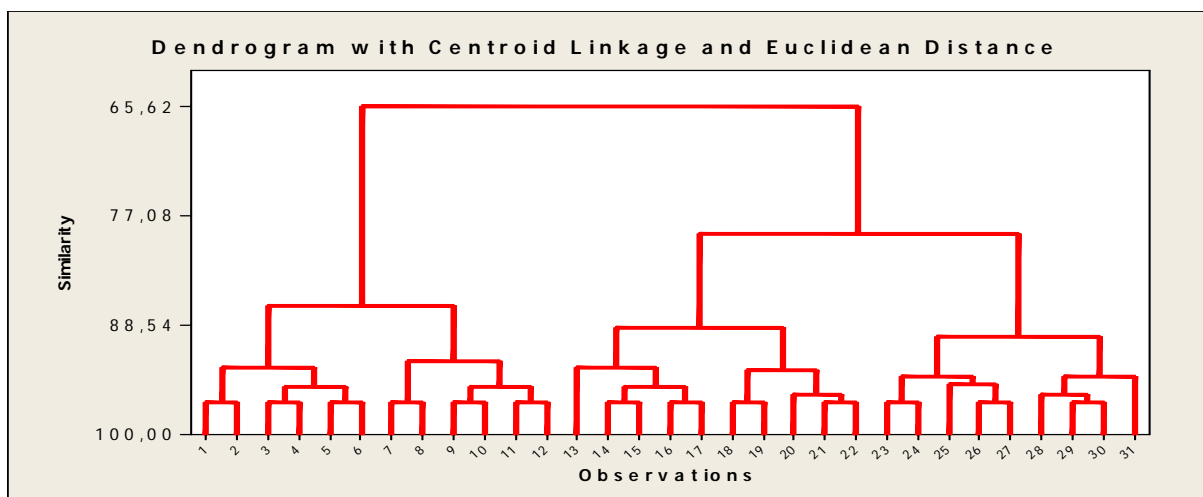
organizações, talvez fruto da pressão de mercado que se intensificou a partir de 2004.

**GRAFICO 12: DENDOGRAMA DA ESTRATÉGIA - 2006**



A 95,0028% são formados 16 agrupamentos, sendo necessário descer o nível de similaridade para 88,4796% para se obter uma separação de 3 *clusters*, e a 65,5681% para incluir todas as IES. O que indica um menor isomorfismo nesta variável.

**GRAFICO 13: DENDOGRAMA DA RELAÇÃO COM O AMBIENTE- 2006**

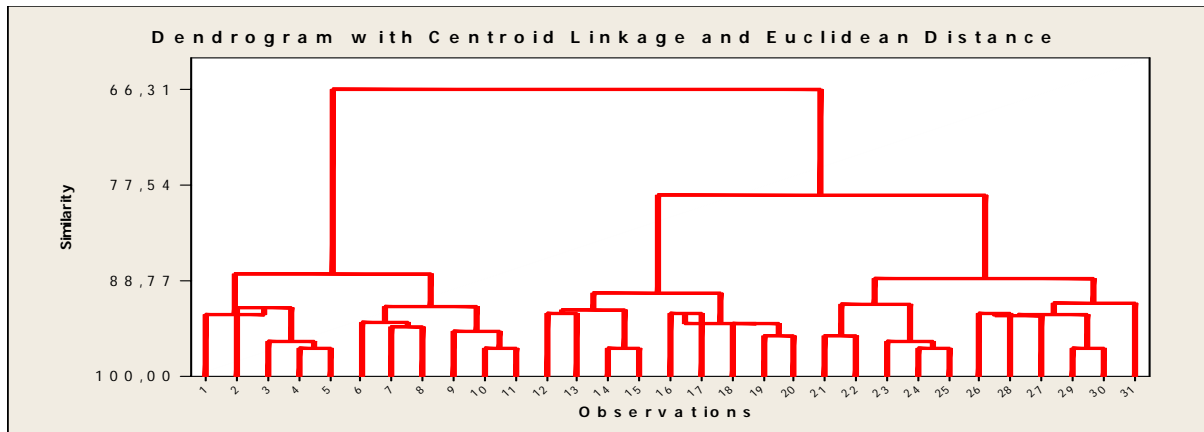


A 95,0028% são formados 13 agrupamentos, 6 a 92,2726% e 65,6223% para inclusão total. O que indica o esforço para especialização e ajuste das IES aos públicos-alvo, caso se desça ao nível de similaridade de 86,4579% nota-se a formação



de apenas três agrupamentos. Tal representação parece ser mais coerente com a realidade experimentada em Curitiba. Um bloco de escolas tidas como melhores em qualidade de ensino, seguindo-se daquelas com mensalidade inferior e com apelo de acesso (transporte) mais fácil e o último grupo, composto de IES isoladas em bairros e, em sua maioria, de reputação duvidosa ou de tamanho reduzido.

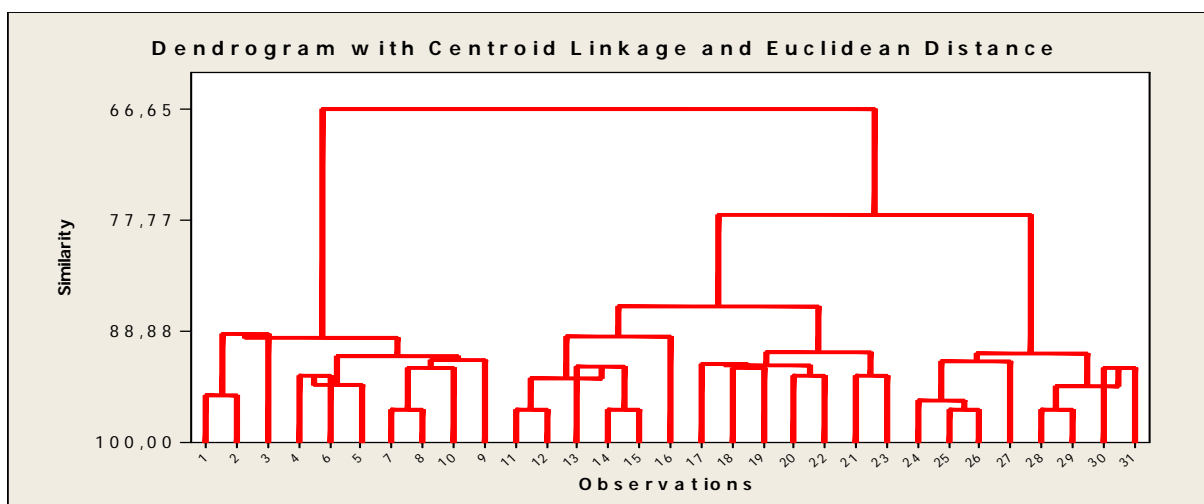
**GRAFICO 14: DENDOGRAMA DA ÊNFASE DE MERCADO- 2006**



A 95,2990% identificam-se 22 agrupamentos, descendo para 3 a 88,0057%, o que está de acordo com a busca pela diversificação dos negócios descrita na parte qualitativa válida para 20 IES, ou 64,52% do total.

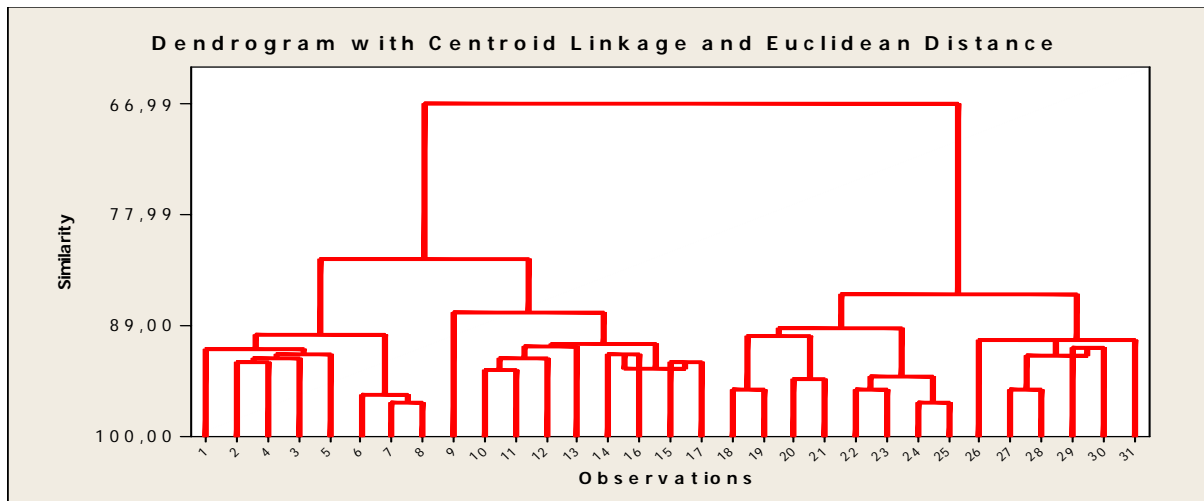
O que corrobora a hipótese 23: Quanto maior a plasticidade da organização no que se refere à identidade e imagem, maior a capacidade de ajuste às mudanças em seu nicho para satisfazer os *stakeholders* e sobreviver.

**GRAFICO 15: DENDOGRAMA DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS- 2006**



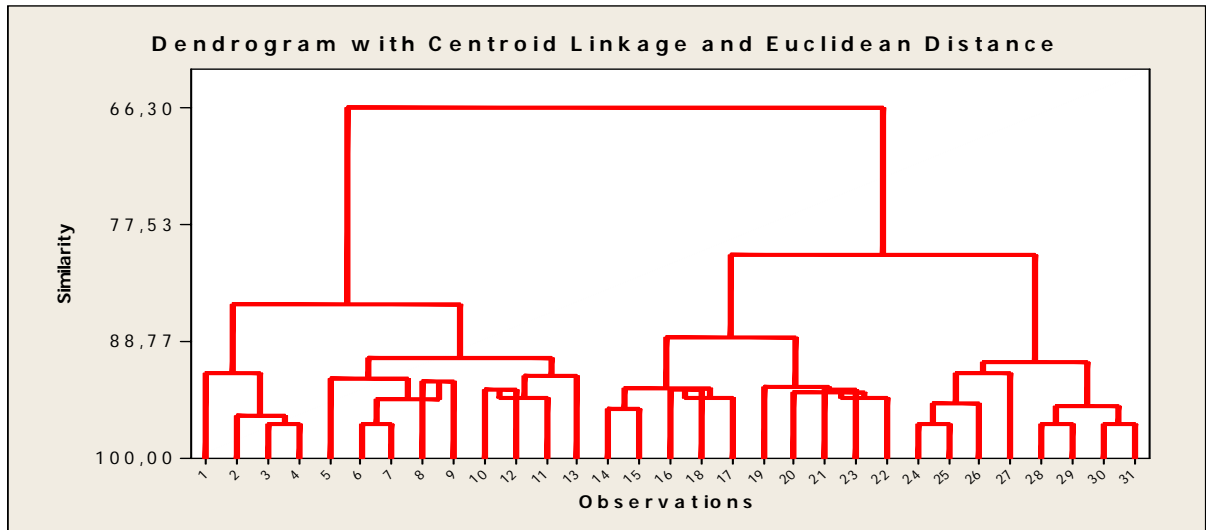
24 agrupamentos observados a 95,2860%, 3 a 86,3720% e 66,6485% para a inclusão total; sendo que os 3 clusters identificados são muito semelhantes aos dos Gráficos 14 e 15 e parcialmente em relação ao 13, reafirmando a distinção de três blocos de IES na cidade de Curitiba.

**GRAFICO 16: DENDOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL- 2006**

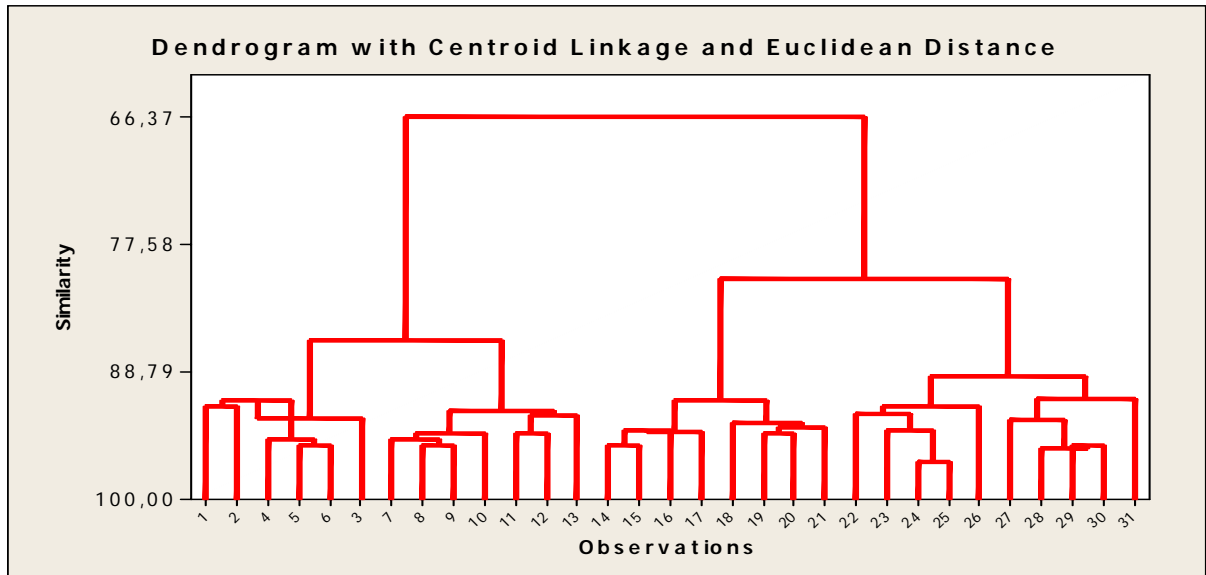


A 95,3016% são identificados 25 *clusters*, a inclusão total ocorre em 66,9919% e a 85,8378% observa-se 3 agrupamentos, mostrando maior variabilidade de estruturas que o esperado, posto que foram avaliadas 2 universidades, 3 centros universitários, sendo que as demais são faculdades. Como o Regimento Geral deve ser aprovado no Conselho Nacional de Educação, esperava-se a formação de três blocos, indicando respectivamente a estrutura organizacional que se supõe predominar em cada uma dessas modalidades.

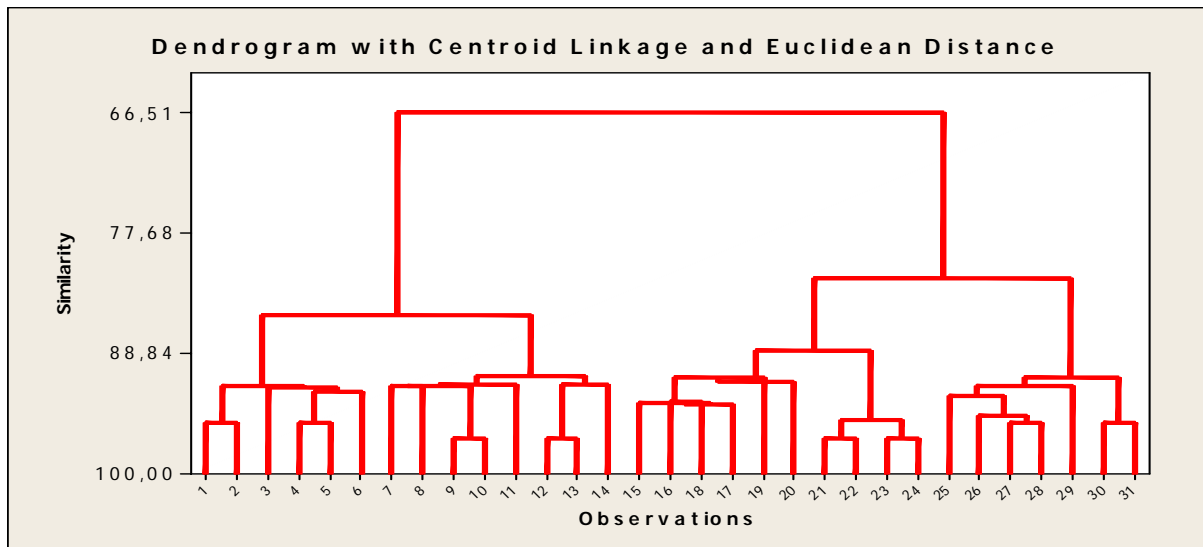
Esta não ocorrência, e o fato de que os códigos das IES não obedecem a nenhum padrão, indica que os respondentes provavelmente estavam tratando das estruturas organizacionais de fato quando escolheram suas alternativas. Secundariamente, convém notar a persistência, bastante semelhante, dos três blocos de IES.

**GRAFICO 17: DENDOGRAMA DO PODER- 2006**

A 95,0000% observa-se 23 *clusters*, 3 a 85,2445% e inclusão total a 66,2986%. Os resultados guardam a semelhança dos três blocos já identificados.

**GRAFICO 18: DENDOGRAMA DO PLANEJAMENTO- 2006**

25 *clusters* a 95,2886%, 3 a 89,1862% e inclusão total a 66,3700%. Contudo nesse caso, a semelhança até então observada não pode ser sustentada. O que pode indicar esforços distintos para reagir à crescente pressão do mercado.

**GRAFICO 19: DENDOGRAMA DAS REGRAS E PROCEDIMENTOS- 2006**

22 clusters a 95,0138%, 3 a 85,2778% e inclusão total em 66,5129%, essa semelhança é significativa aos três blocos observados, guardando alguma semelhança com a distribuição do poder.

**QUADRO 3: RESUMO DOS DENDOGRAMAS 8 A 19**

<b>Dimensão</b>	<b>Nível de similaridade (%)</b>	<b>Agrupamentos</b>	<b>Inclusão total (%)</b>
Dados brutos	78,34	5	70,07
Dimensões do CVO	75,54	3	85,28
CVO predominante	86,90	3	65,86
Captação e ordenação de recursos	95,29	1	95,29
Estratégia	88,00	3	65,76
Relação com o ambiente	86,45	3	65,62
Ênfase de mercado	88,00	3	64,52
Sistema de Informações Gerenciais	86,37	3	66,65
Estrutura Organizacional	85,84	3	66,99
Poder	85,24	3	66,30
Planejamento	89,19	3	66,37
Regras e procedimentos	85,28	3	66,51

Como se pode observar no quadro resumo acima, as dimensões Estratégia, Relação com o Ambiente, Ênfase de Mercado, Sistema de Informações Gerenciais, Estrutura Organizacional, Poder, Planejamento e Regras e Procedimentos, apesar de

comportarem variações, estão distantes no máximo 4,48%, o que é significativo, uma vez que o nível de significância escolhido foi de 5%.

No caso da análise de Dados Brutos, 78,34% foi suficiente para formar apenas 5 agrupamentos e Dimensões do CVO, produziu 3 a 75,54%. Distâncias que só foram superadas com a adoção do CVO predominante, 86,90%, que o colocou nos níveis compatíveis com as dimensões consideradas do ciclo de vida.

A despeito desta constatação, é parcialmente suficiente para afirmar que o impacto dos mecanismos isomórficos não são homogêneos na totalidade organizacional. Esta afirmativa torna-se bastante evidente quando se leva em consideração que foi necessário ignorar o caso atípico nas Dimensões do CVO, bem como na dimensão Captação e Ordenação de Recursos, que a 95,29% produziu um único *cluster*.

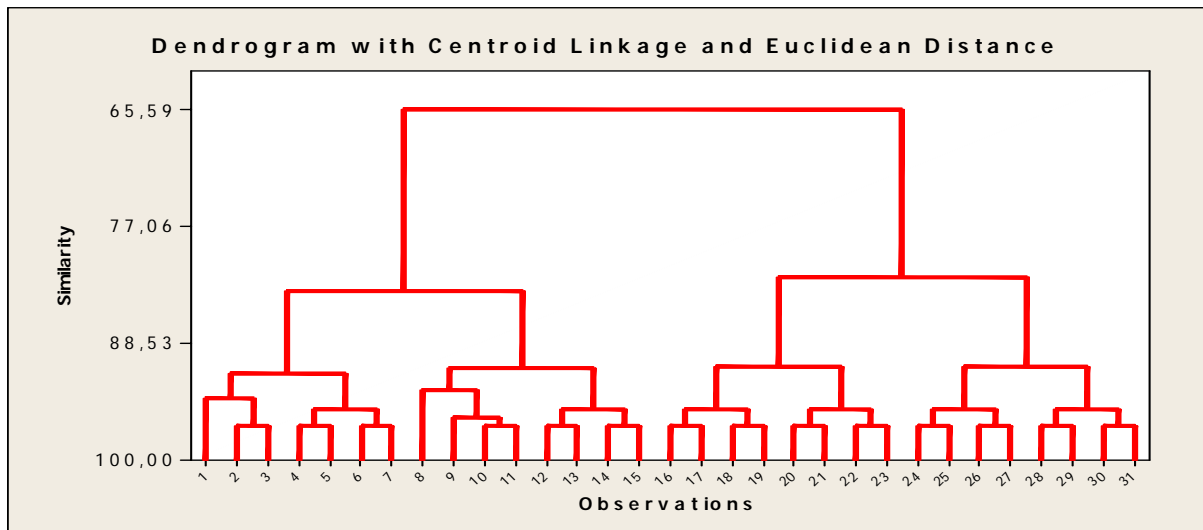
Em adição, a semelhança total do campo variou 2,47% entre o máximo e o mínimo, com média igual a 66,06%, razoavelmente distante dos 70,07% obtido pela análise dos dados brutos e os 85,28% das Dimensões do CVO.

Juntas, a variabilidade das dimensões específicas do ciclo de vida organizacional e do assemelhamento do campo, indicam que estudos que contemplem a totalidade organizacional produzem resultados distintos relativamente às suas dimensões específicas e dessas entre si. O que sustenta a hipótese 26: Dimensões organizacionais distintas apresentam níveis de isomorfismo distintos, principalmente quando considerados em relação à totalidade organizacional.

Tal constatação é particularmente importante, pois a distribuição desigual do impacto dos mecanismos isomórficos, além de preservar a unicidade das organizações, pode ser responsável pela dinâmica de mudança no campo, conjuntamente à idéia de campos coesos e frouxamente conectados.

Em outras palavras, a desigualdade do impacto dos mecanismos de convergência representa também um fator de mudança organizacional, principalmente quando se considera a significativa diferença entre a semelhança do campo e as dimensões tomadas isoladamente.

Tome-se agora o Gráfico 20, com os ciclos de vida organizacionais elaborados pelo critério da mediana.

**GRAFICO 20: DENDOGRAMA DO CVO- 1997 OU DATA DE CRIAÇÃO DA IES**

3 agrupamentos formados a 83,3785% e inclusão total a 65,5908%. Note-se que comparado ao Gráfico 10, no qual ocorre a formação de 3 *clusters* a 86,90%, surgem apenas as categorias Empreendedorismo e Empreendedorismo-Formalização, ao contrário desse último no qual está presente também a categoria Empreendedorismo-Flexibilização.

A diferença dessa conformação se deve, provavelmente, ao fato de nos últimos 10 anos (1997 a 2006) ter havido aumento de 181,82% no total de IES em Curitiba, passando de 11 para 31, conjugando-se com os sinais de pressões de mercado que ocorrem no pós 2004. Fez com que, mesmo as organizações mais antigas retomassem aspectos típicos do Empreendedorismo, uma vez que não estavam sujeitas à competição, o que é igualmente corroborado quando se observa o Gráfico 11, que revela imensa busca de recursos para atualização e diversificação de cursos de graduação.

Diante disto, revela-se que a mudança institucional provocou forte reestruturação do campo, que ainda é sentida, pois as expectativas dos entrevistados são de redução do número de IES e maior acomodação nos nichos de mercado, o que corrobora a hipótese 6: Existe uma relação inversa entre a mudança institucional e as pressões de natureza técnica.

Se tomarmos a média das semelhanças por dimensões do CVO, 87,74%, com base no Quadro 3, também é sustentável a hipótese 18: Quanto maior o grau de reestruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

Isoladamente, os 89,19% de assemelhamento na dimensão Planejamento, em 2006, a segunda maior após Captação e Ordenação de Recursos, nota-se a crescente preocupação pela profissionalização da gestão, corroborando a hipótese 11: Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que organização se tornará mais semelhante às outras organizações em seu campo.

Ainda, em que pese o alto grau de semelhança nas dimensões isoladas, não se pode ignorar que a média de semelhança do campo organizacional foi de 66,06%, o que contribui para hipótese 5: Os esquemas interpretativos, portanto as decisões e ações por eles mediadas, darão origem a estruturas organizacionais não idênticas, mas semelhantes, conforme a noção de isomorfismo.

Por fim a Tabela 2 apresenta, com base nos sites das IES, os tipos de cursos ofertados na cidade de Curitiba, na qual os cursos de meio período de caráter profissionalizante considerados foram: Administração, Pedagogia, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Direito, Turismo, Informática, Ciências Econômicas e Ciências Atuariais.

**TABELA 2: TIPOS DE CURSOS**

<b>Curso</b>	<b>Quantidade</b>
Administração	29
Pedagogia	10
Ciências Contábeis	18
Comunicação Social	11
Direito	10
Turismo	6
Informática	7
Ciências Econômicas	3
Ciências Atuariais	1
<b>Sub-Total</b>	<b>95</b>
Demais Cursos	22
<b>Total</b>	<b>117</b>

Esta relação indica que 81,20% do total de cursos ofertados pelas escolas são de caráter profissionalizante, de baixo custo como descrito no resumo das entrevistas, e de meio período. Mesmo que se desconsidere o caso de Pedagogia, por não estar diretamente relacionado ao universo empresarial, constata-se que 72,65% do total possui essa relação, o que corrobora a hipótese 12: Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo.

## 5. Considerações Finais

---

Neste trabalho foram avaliadas 26 hipóteses, das quais doze puderam ser sustentadas qualitativamente, nove qualitativa e quantitativamente, três apenas quantitativamente e duas não puderam ser sustentadas. Todas as hipóteses foram derivadas da literatura sobre Teoria Institucional.

A hipótese 19: Organizações que acreditam que estão atendendo às demandas sociais são mais resistentes às mudanças, não possuiu indícios de sustentação, provavelmente porque o aumento significativo, de 11 para 31 IES no período de dez anos, obrigou as escolas privadas a se reorganizarem visando a fazer frente à crescente competição. Independentemente da tradição, em todos os casos avaliados as dificuldades financeiras estiveram presentes e obrigaram a constantes mudanças.

Quanto à hipótese 24: Organizações com tamanho, reputação e idade semelhantes tendem a ser mais isomórficas entre si, também não sustentada, deve-se ao fato de que, fora eventos esportivos e o esforço das empresas juniores, são organizações isoladas com pouco ou nenhum relacionamento entre si. Em apenas um caso, entre duas escolas que operam no centro de Curitiba, que atendem públicos similares e possuem um número relativamente próximo de alunos, encontrou-se uma parceria para treinamentos conjuntos realizados na Associação Comercial do Paraná. Contudo, julgou-se insuficiente para aceitação da hipótese baseada no princípio da homofilia.

Dentre as hipóteses avaliadas, algumas merecem maior atenção. É o caso da hipótese 2, segundo a qual as organizações respondem a grandes ameaças com base em critérios informais, o que ficou claro com o uso ético ou não de terceiros como facilitadores das relações mantidas com o Ministério da Educação.

Ainda que pareça contraditório, a hipótese 3, que trata da redução de aspectos informais diante de grandes ameaças, também foi sustentada, particularmente no



período pós 2004, quando a necessidade de profissionalização se tornou cada vez mais um imperativo.

A hipótese 6, baseada em Scott (1995): Existe uma relação inversa entre a mudança institucional e as pressões de natureza técnica, foi claramente visível, identificando dois momentos, o primeiro no qual a competição era escassa, por volta de 1997, e o segundo, dado ao acirramento da competição promoveu significativa mudança nas características dos ciclos de vida organizacional, notadamente no que se refere à profissionalização e ao ajuste às pressões de mercado.

Também merece destaque a hipótese 13: Quanto mais um campo organizacional depende de uma única fonte (ou muitas fontes, mas similares) de fornecimento de recursos vitais, maior o nível de isomorfismo, de DiMaggio e Powell (2005), que indicou, a despeito das grandes diferenças de tamanho e tipos de IES (universidades, centros universitários, faculdades integradas e faculdades), média igual a 66,06% no conjunto das trinta e uma organizações estudadas, que aumenta para 87,74% se considerarmos a média das dimensões organizacionais oriundas do ciclo de vida organizacional.

Por fim, ainda se referindo às hipóteses, a 26: Dimensões organizacionais distintas apresentam níveis de isomorfismos distintos, principalmente quando considerados em relação à totalidade organizacional, julgou-se a mais relevante, em oposição aos achados de Oliver (1988), que afirma a escolha racional como teoria que melhor explica as mudanças. O que não é corroborado quando se analisam aspectos organizacionais isoladamente, percebe-se que tanto há variações no grau de isomorfismo quando se considera a totalidade de elementos observados, quanto quando se avaliam suas dimensões específicas.

Ficou claro que os mecanismos isomórficos não só agem de forma distinta sobre as dimensões organizacionais, como tendem a ser diferenciados nos aspectos isoladamente considerados. Por exemplo, o isomorfismo coercitivo parece bastante claro no seu impacto sobre a estrutura organizacional e nas regras e procedimentos, fontes das pressões dadas pelos processos de Autorização, Reconhecimento e Recredenciamento. Indo além, o isomorfismo mimético permeia dimensões organizacionais na medida em que essas sofrem a ação de atores externos, consultores ou não, que introduzem características de outras IES referenciadas como bem-sucedidas. Quanto ao isomorfismo normativo, notou-se claro consenso na busca

e captação de recursos, bem como, e principalmente, no processo de profissionalização das instituições de ensino superior e no contato sistemático com entidades de classe, representativas de setores empresariais e diretamente dos próprios empresários.

Nesta medida, os mecanismos isomórficos, que são tratados na literatura como deterministas, são, ao contrário, responsáveis pela manutenção da diversidade organizacional. E ao agirem de forma distinta sobre dimensões organizacionais distintas, são também motores de mudança no campo organizacional.

## REFERÊNCIAS

- 
- ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- AUSTIN, J. L. *Sentido e percepção*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARRETO, C. R. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. Em: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1993, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1993, v. 9, p. 36-50.
- BARTUNEK, J. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, set., p. 355-372, 1984.
- BERGER, P. L., LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BRUBAKER, W. R. Racionalização. Em: OUTHWAITE, W. *et alli* (orgs). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1996.
- BYRKJEFLOT, H. Engineering a link vocational schools and universities? Norgerian Research Center in Management and Organizations. *Working paper*, set, 1999.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e Estrutura para um Novo Estado. *Revista de Economia Política*, v. 17, n. 3, julho-setembro, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Crise Econômica e Reforma do Estado no Estado no Brasil*. São Paulo: Editora 34, 1996. Parte 2.
- BRESSER PEREIRA, L. C., WILHEIM, J., SOLA, L. *Sociedade e Estado em Transformação*. São Paulo: Fundação Editora da Unesp, 1999.
- CANDELORI, R. Atualidades: o Consenso de Washington e o neoliberalismo. *Folha Online*, 14/11/2002. Disponível em: ><http://www1.folha.uol.com.br/folha/educação/>

ult305ul11503.shtml< Acesso em: 10/10/2005.

CASTOR, B. V. J. *O Brasil não é para Amadores: Estado, Governo e Burocracia na terra do jeitinho*. 2ª ed. Curitiba: Travessa dos Editores, 2004.

CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

COELHO, M.F.P. Reforma da educação e Prouni. *Assessoria de Comunicação Social*. Brasília: Ministério da Educação, 2004, p.1-2.

DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DENZIN, N, e LINCOLN Y. S., eds., 1994, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, 1994

DINIZ, E. *Crise, Reforma do Estado e Governabilidade: Brasil, 1985-95*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE*, v. 45, n. 2, p. 72-89, 2005.

DJELIC, M.-L. e AINAMO, A. The co-evolution of new organizational forms in the fashion industry: a historical and comparative study of France, Italy, and the United States. *Organization Science*. Vol.10, nº 5, p.622-637, setembro-outubro/1999.

DUPAS, G. A lógica econômica global e a revisão do Welfare State: a urgência de um novo pacto. In: BRESSER PEREIRA, L. C., WILHEIM, Jorge, SOLA, Lourdes, organizadores. *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP, Brasília: ENAP, 1999.

EMIRBAYER, M. e GOODWIN, J. Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 6, 1994, p. 1411-1454.

FIORI, J. L. Sobre a Crise do Estado Brasileiro. *Revista de Economia Política*, v. 19, n. 3, 1989.

\_\_\_\_\_. Reforma ou Sucata. O dilema estratégico do setor público brasileiro. São Paulo: IESP-FUNDAP, *Texto para Discussão*, ano 6, n.4, novembro/1991.

FORD, J.D. Institutional versus questionnaire measures of organizational structure: a reexamination. *Academy of Management Journal*, v.22, n.3, 1979, p.601-610.

FOX-WOLFGRAMM, S., BOAL, K. B. e HUNT, J. G. Organizational adaptation to institutinal change: a comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43, 1998, p. 87-126.

GARCIA-PONT, C., NOHRIA, N. Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, vol.23, p.307-321, 2000.

GAVIÃO, M. O fim dos privilégios. *Assessoria de Comunicação Social*. Brasília: Ministério da Educação, 2005, p.1-3.

GAZZOLA, A. L. Instituições terão mais autonomia. **Jornal O Tempo**, 5 de junho de 2006.

GEORGANTZAS, N. C.; ACAR, W. *Scenario-driven planning: learning to manage strategic uncertainty*. Boston, 1995.

GIAMBIAGI, F. e MOREIRA, M. M.. Políticas Neoliberais? Mas o que é o Neoliberalismo? *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v.7, n. 13, p. 171-190, 2000.

GIDDENS, A. *Política, sociologia e teoria social*. São Paulo: Editora da UNESP, 1997.

GONÇALVES, S. A. *Ambientes Institucional e Técnico e Esquemas Interpretativos: o caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL*. Dissertação de Mestrado – CEPPAD/UFPR, 1998.

\_\_\_\_\_. *Anotações para uso em sala de aula*. Faculdades Integradas Curitiba, 2000.

GODIN, R. E. *The theory of institutional design*. Cambridge: University Press, 1996.

HAIR JR., J. F. *et alli. Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, P. A. e TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova*, n. 58, 2003, 193-223.

HASSELBLADH, H. e KALLINIKOS, J. The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies*, 21/4, 2000, p.697-720.

HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell, 1989.

- HOFMAN, A. A. *Economic Growth and Performance in Latin América Before and After the 'Lost Decade'*. CEPAL, mimeo: 1999.
- HOLANDA, S. B. de. *O Brasil republicano: economia e cultura*. 3. ed Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995. v. 4.
- JACKSON, N. e CARTER, P. In defense of paradigm incommensurability. *Organizational Studies*, 12/1, 1991, p.100-127.
- KALBERG, S. Max Weber's types of rationale: cornerstones for the analysis of rationazation processes in history. *AJS*, v.85, n.5, 1980, p.1145-1179.
- KRAATZ, M. S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, vol.41, nº 6, p.621-643, 1998.
- LALLANDE, A. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- LEVI, M. Theories of historical and institutional change. *PS*, v. 20, n.3, 1987, p.684-688.
- LUCENA, E. de A e VIEIRA, M. M. F. Estrutura e ciclo de vida organizacionais: um estudo empírico nas malharias do Estado de Pernambuco. *Organizações e Sociedade*, v. 4, n. 10, set/dez, 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações e Sociedade*, v. 4, n. 7, dezembro, p. 97-114, 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., VIEIRA, M. M. F. e DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organizações e Sociedade*, v. 5, n. 11, jan/abr, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. e GONÇALVES. S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In CALDAS, M. et al. (orgs), *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, p.220-226.
- MANTEGA, G. **O** Modelo Econômico Brasileiro dos Anos 90. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas – *Série Relatórios de Pesquisa*, Nº 11, 2001a. São Paulo: NPP (Núcleo de Pesquisas e Publicações)

\_\_\_\_\_. O Programa de Privatizações Brasileiro e a sua Repercussão na Dinâmica Econômica. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas – *Série Relatórios de Pesquisa*, No. 53, 2001b. São Paulo: NPP (Núcleo de Pesquisas e Publicações).

MEYER, HEINZ-DIETER. Organizational environments and organizational discourse: bureaucracy between two worlds. *Organization Science*, v. 6, n. 1, 1995, p. 32-43.

MEYER, W. J. e JEPPELSON, R. L. The “actors” of modern society: the cultural construction of social agency. *Sociological Theory*, 18:1, 2000, p. 100-120.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Plano Diretor de Reforma do Estado*. Publicações: Brasília, novembro de 1995. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/publicacoes.htm>> Acesso em: 11/10/2005.

MINTZBERG, H. e WESTLEY, F. Sustaining the institutional environment. *Organizational Studies*, 21/0, 2000, p.71-94.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MORGAN. G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NORTH, D. *Institutional, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, P. T., *Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional*. Curitiba, 2000. Dissertação de Mestrado – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

OLIVER, C. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, p. 543-561.

OLSON, M. *A lógica da ação coletiva*. São Paulo: EDUSP, 1999.

PASIN, J. A. B. e BORGES, L. F. X. A Nova definição de Parceria Público-Privada e sua Aplicabilidade na Gestão de Infra-estrutura Pública. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro. V. 10, n. 20, p. 173-196, 2003.

PINTO, J. E. N. *Os dois C das PPPs*. Artigo publicado no Mundo Jurídico em 03/05/2004. Disponível em: [www.mundojuridico.adv.br](http://www.mundojuridico.adv.br). Acessado em: 27/9/2005.

- POPPER, K. *Objtve knowledge: an evolucionary approach*. London: Oxford University Press, 1972.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2002.
- ROSENZWEIG, P. M., NOHIA, N. Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, sec. quarter, p. 229-251, 1994.
- RUEF, M.; ALDRICH, H. E.; CARTER, N. M. The structure of founding teams: homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, vol.68, p.195-222, abril/2003.
- SACHS, I. O Estado e os parceiros sociais: negociando um pacto de desenvolvimento. In: BRESSER PEREIRA, L. C., WILHEIM, J., SOLA, L., organizadores. *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP, Brasília: ENAP, 1999.
- SAMPAIO, H. *Ensino superior no Brasil*. São Paulo: Editora HUCITEC, 2000.
- SATHE, V. Institutional versus questionnaire measures of organizational structure. *The Academy of Management Journal*, v.21, n.2, jun/1978, p.227-238.
- SCOTT, W. R. *Organizations Rational, Natural, and Opens Systems*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.
- \_\_\_\_\_. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. R. *Organization theory*. New York: Oxford University Press, 1995.
- \_\_\_\_\_. The mandate is still being honored: in defense of Weber's disciples. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1996, p.163-171.
- SELLTIZ, C et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1974.
- SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 41, 1996, p. 270-277.
- SEWELL JR., W.H. A theory of structure: duality, agency, and transformation. *AJS*, v. 98, n.1, 1992, p.1-29.
- SIMON, H. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SITKIN, S.B. e GEORGE, E. Testing alternative models of institutionalization: individual use of formal and informal mechanisms for legitimation. *Workin Paper*. Jul, 2000.



- SKIDMORE, T. E. *Uma História do Brasil*. 3ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- SPINK, P. K. O resgate da parte. *Revista de Administração de Empresas*, v. 26, n. 2, p. 22-31, 1991.
- SUNKEL, O. Globalização, neoliberalismo e reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C., WILHEIM, Jorge, SOLA, Lourdes, organizadores. *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora UNESP, Brasília: ENAP, 1999.
- THOMPSON, J. *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRINDADE, H. Reforma e avaliação da educação superior. *Assessoria de Comunicação Social*. Brasília: Ministério da Educação, 2004, p.1-2.
- TSEBELIS, G. *Jogos Ocultos: Escolha Racional no Campo da Política Comparada*. São Paulo: EDUSP, 1998.
- VASCONVELOS, F.C. Racionalidade e organizações: uma visão analítica. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, (1993, Salvador). *Anais...* Salvador: ANPAD, v.9, 1993.
- WEBER, M. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica SA, 1944.
- WHYTE, W. H. *The organization man*. New York: Doubleday, 1956.
- WILLIAMSON, J. Reformas políticas na América Latina na década de 80. *Revista de Economia Política*. V. 12, n 1 (45), jan/mar, p. 43-49, 1992.
- WORLD BANK ANNUAL REPORT. *The third wave of privatization*, setembro, 1995, p.1-28.
- WRIGHT, P et al. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZUCKER, L.G. Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, v.13, 1987, p.443-464.

**ÂPENDICES**

---

## Âpendice 1: Questionário sobre Ciclo de Vida Organizacional

Nos últimos anos, especialmente a partir de 1997, houve em Curitiba um aumento significativo de instituições de ensino superior (IES), o que tem impacto direto sobre a qualidade do ensino, a escassez de professores adequados às disciplinas e, mais importante, um número cada vez maior de formados disponíveis no mercado de trabalho. No meio de tantas mudanças, várias IES estão buscando formas de melhorar o ensino, enquanto outras têm permanecido estáveis.

Meu nome é Sandro Aparecido Gonçalves, sou aluno do curso de doutorado da EAESP-FGV, e atualmente estou realizando uma pesquisa para entender melhor o que aconteceu no período entre 1997 e 2006, no ensino superior de Curitiba. Para tanto, preciso de sua ajuda para levantar algumas informações fundamentais que estão faltando. Antecipadamente agradeço sua boa vontade.

Este trabalho tem finalidade exclusivamente acadêmica e os nomes das IES participantes não serão revelados. A seqüência de questões abaixo visa a obter informações complementares para o melhor entendimento do significativo crescimento no número de IES em Curitiba. Agradeço antecipadamente sua colaboração ao respondê-lo.

Prof. Sandro A Gonçalves

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
A figura no mantedor é presente e dominante na organização					
A IES depende das idéias de da saúde um único indivíduo					
A IES evidência sinais de crescimento nos últimos anos					
A IES incorpora novos segmentos de atividade					
A IES vem promovendo nos últimos anos mudanças na divulgação de seus serviços					
A maioria das decisões gira em torno do empreendedor					
Coordenadores reportando-se diretamente ao diretor principal					
Direção e Coordenação não utilizam indicadores consistentes acerca do desempenho					
Direção realizada por familiares ou proprietários					
Direito de propriedade concentrado nas mãos dos mantenedores					
Estratégia e procedimentos refletem as crenças pessoais do principal dirigente					
Falta de planejamento adequado em algumas decisões estratégicas					
Impessoalidade nos cargos ocupados					
Inexistência de organograma formal a ser seguido					
Inexistência de relatórios gerenciais que avaliem a eficiência dos serviços					
Inexistência de um controle sistemático sobre a qualidade dos serviços					
Inexistência de um corpo gerencial profissionalizado					
Inexistência de um documento formal que apresente o planejamento estratégico					
Linha intermediária insignificantes					
No interior da IES proliferam normas e regulamentos formais					
Número de funcionários inferior a 50 (excluindo os professores)					
Os funcionários têm papéis claramente definidos					
Os serviços prestados são divididos por unidades					
Predomínio do modo intuitivo sobre o analítico na tomada de decisões					

Considerando a mesma escala, peço que responda sobre seu grau de concordância com as afirmativas em relação a dez anos atrás, baseado em sua experiência. Caso a IES não tenha essa idade, tome como base o início das atividades.

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
A figura no mantedor é presente e dominante na organização					
A IES depende das idéias de da saúde um único indivíduo					
A IES evidência sinais de crescimento nos últimos anos					
A IES incorpora novos segmentos de atividade					
A IES vem promovendo nos últimos anos mudanças na divulgação de seus serviços					
A maioria das decisões gira em torno do empreendedor					
Coordenadores reportando-se diretamente ao diretor principal					
Direção e Coordenação não utilizam indicadores consistentes acerca do desempenho					
Direção realizada por familiares ou proprietários					
Direito de propriedade concentrado nas mãos dos mantenedores					
Estratégia e procedimentos refletem as crenças pessoais do principal dirigente					
Falta de planejamento adequado em algumas decisões estratégicas					
Impessoalidade nos cargos ocupados					
Inexistência de organograma formal a ser seguido					
Inexistência de relatórios gerenciais que avaliem a eficiência dos serviços					
Inexistência de um controle sistemático sobre a qualidade dos serviços					
Inexistência de um corpo gerencial profissionalizado					
Inexistência de um documento formal que apresente o planejamento estratégico					
Linha intermediária insignificantes					
No interior da IES proliferam normas e regulamentos formais					
Número de funcionários inferior a 50 (excluindo os professores)					
Os funcionários têm papéis claramente definidos					
Os serviços prestados são divididos por unidades					
Predomínio do modo intuitivo sobre o analítico na tomada de decisões					

## Âpendice 2: Questionário e códigos equivalentes no Ciclo de Vida Organizacional

Abaixo está apresentado o questionário adaptado de Lucena e Vieira (1997), codificado segundo as categorias de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998).

A figura no mantedor é presente e dominante na organização	I
A IES depende das idéias de da saúde um único indivíduo	F
A IES evidência sinais de crescimento nos últimos anos	C1
A IES incorpora novos segmentos de atividade	H
A IES vem promovendo nos últimos anos mudanças na divulgação de seus serviços	E
A maioria das decisões gira em torno do empreendedor	G1
Coordenadores reportando-se diretamente ao diretor principal	G2
Direção e Coordenação não utilizam indicadores consistentes acerca do desempenho	G3
Direção realizada por familiares ou proprietários	A1
Direito de propriedade concentrado nas mãos dos mantenedores	A2
Estratégia e procedimentos refletem as crenças pessoais do principal dirigente	A3
Falta de planejamento adequado em algumas decisões estratégicas	A4
Impessoalidade nos cargos ocupados	A5
Inexistência de organograma formal a ser seguido	A6
Inexistência de relatórios gerenciais que avaliem a eficiência dos serviços	C2
Inexistência de um controle sistemático sobre a qualidade dos serviços	C3
Inexistência de um corpo gerencial profissionalizado	C4
Inexistência de um documento formal que apresente o planejamento estratégico	C5
Linha intermediária insignificantes	D1
No interior da IES proliferam normas e regulamentos formais	D2
Número de funcionários inferior a 50 (excluindo os professores)	B1
Os funcionários têm papéis claramente definidos	B2
Os serviços prestados são divididos por unidades	B3
Predomínio do modo intuitivo sobre o analítico na tomada de decisões	B4

### Âpendice 3: Ciclo de Vida Organizacional e códigos equivalentes

Seguem as categorias do Ciclo de Vida Organizacional, segundo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), e seus respectivos códigos.

	Estágio de Empreendedorismo	Estágio de Formalização	Estágio de Flexibilização
A	Estrutura organizacional fluída	Estrutura organizacional funcional	Estrutura organizacional divisionada e semi-autônoma
B	Regras e procedimentos personalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados mas flexíveis
C	Planejamento e coordenação incipientes	Planejamento e coordenação sistemáticos	Planejamento sistemático de longo prazo
D	Poder altamente centralizado	Poder relativamente centralizado	Poder descentralizado
E	Ênfase em inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase em inovação e criatividade
F	Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	Estratégia de estabilidade e eficiência	Estratégia de diversificação de domínio
G	Informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado
H	Formação de nicho	Relacionamento estável com o ambiente externo	Relação adaptativa com o ambiente externo
I	Captação e ordenação de recursos		







### Âpendice 5: Dados do CVO codificados

C3	F3	E3	E2	I3	IG3	IG2	IG1	O3	O2	O1	O4	O5	O1	P3	P2	PA3	PA2	PA1	PA4	R3	R2	R1	R4	e	f	fl
0	2	2	3	2	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	12	5	7
0	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	10	8	4
0	1	1	3	2	3	5	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	1	8	5	10
0	1	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	1	1	1	1	2	1	11	7	5
0	1	1	3	2	3	3	1	1	2	2	3	1	3	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	12	5	6
0	1	3	3	2	1	3	1	2	3	1	3	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	2	1	11	6	6
1	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	1	1	3	11	6	6
0	1	3	2	1	1	3	3	2	3	1	3	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	3	9	7	7
0	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	13	7	3
0	2	1	3	2	1	3	3	1	1	2	3	1	3	1	3	2	2	3	2	3	1	1	1	9	6	8
0	1	1	3	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	2	1	9	8	6
0	1	3	1	2	1	3	1	1	1	2	3	1	1	1	3	2	2	2	2	3	1	2	3	10	7	6
0	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	3	2	3	1	2	3	12	4	6
0	2	1	3	2	1	3	1	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	3	10	8	6
0	1	1	3	2	1	3	1	1	3	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	11	5	5
0	1	2	1	2	1	1	3	2	3	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	3	1	2	1	12	7	4
0	1	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	9	6	7
0	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	3	1	2	1	16	4	8
0	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	1	1	14	6	3
0	1	2	1	2	3	3	1	2	3	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	2	1	10	7	3
0	1	2	3	2	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	14	4	6
0	1	1	3	2	3	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2	3	1	1	1	9	3	5
1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	3	1	1	2	1	3	2	3	1	1	1	15	4	10
0	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	3	1	3	2	2	2	2	3	1	1	1	12	6	5
0	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2	3	1	3	1	3	2	2	2	2	3	1	1	3	10	7	5
1	1	2	3	1	1	3	1	1	3	2	3	1	1	2	3	3	2	1	1	2	1	1	2	12	6	6
0	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	19	2	62
0	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	1	1	1	13	6	4
0	1	1	1	2	1	3	1	2	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	2	3	1	2	3	10	6	7
0	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2	2	1	2	1	10	8	5
1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1	15	3	5

### Âpendice 5: Dados brutos da pesquisa (continuação)

E	EF	EFL	Ano	Renda	Mídia	Tamanho	Código	Ranking
1	0	0	1943	14,44	6,40	1000	1	21
0	1	0	1956	14,71	94,80	8000	2	3
0	1	0	1957	14,71	0,00	4000	3	7
0	1	0	1959	33,91	54,80	21000	4	1
1	0	0	1969	4,23	0,00	3500	5	12
0	0	1	1969	25,12	0,00	1000	6	18
0	0	1	1972	25,92	0,40	800	7	27
0	0	1	1986	14,44	0,00	2000	8	23
1	0	0	1988	25,12	9,20	12000	9	4
0	0	1	1988	25,12	0,00	12000	10	5
0	1	0	1992	6,89	18,00	4500	11	6
0	1	0	1994	14,71	0,80	1200	12	19
1	0	0	1997	4,23	8,00	1300	13	24
0	1	0	1997	12,61	10,40	2600	14	8
0	0	1	1999	14,71	15,20	2900	15	13
1	0	0	2000	33,91	2,00	1400	16	16
0	0	1	2001	8,73	3,20	1600	17	17
1	0	0	2001	6,01	0,80	1200	18	20
1	0	0	2001	6,72	1,60	1000	19	29
0	0	1	2001	14,44	10,00	5000	20	10
1	0	0	2001	14,12	8,40	4000	21	15
0	0	1	2002	14,71	20,00	2000	22	11
1	0	0	2002	16,39	5,60	900	23	30
1	0	0	2002	11,41	0,00	800	24	26
0	1	0	2002	7,44	6,80	1900	25	22
1	0	0	2002	14,71	40,80	7000	26	2
1	0	0	2002	6,72	0,00	800	27	28
1	0	0	2002	9,52	0,00	7000	28	9
0	0	1	2003	33,91	24,40	2000	29	14
0	1	0	2006	14,71	1,00	16	30	31
1	0	0	2006	14,71	54,40	30	31	25

### Âpendice 6: Dados do CVO codificados

Código	C3	F3	E3	E2	I3	IG3	IG2	IG1	O3	O2	O1	O4	O5	O1	P3	P2	PA3	PA2	PA1	PA4	R3	R2	R1	R4
1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1
2	0	1	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
3	1	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	2	1	3	3	1	2	3	2	3	1	2	1
4	0	1	1	3	2	1	3	1	2	2	5	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1
5	0	1	1	3	2	1	3	1	2	5	2	3	2	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1
6	0	3	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	1	1
7	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	3
8	1	3	1	2	2	1	3	1	1	1	2	3	1	1	1	3	1	2	3	2	3	1	2	3
9	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1
10	0	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	3	1	1	3
11	0	1	1	1	2	1	1	3	2	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
12	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	3	2	3	1	2	2
13	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	2
14	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	3	2	3	1	2	1
15	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	2	3
16	0	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	1	1	3	1	2	3	2	3	1	1	2
17	0	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1
18	0	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1
19	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1
20	1	1	1	3	2	1	3	1	1	3	2	3	1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	2	3
21	0	1	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	3	2	3	1	1	1
22	0	1	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3
23	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1
24	0	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1
25	0	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	2	2	1	2	1
26	0	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	3	2	3	1	2	3
27	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
28	0	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	1	3	2	2	3	2	3	1	2	3
30	0	2	3	2	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	3	1	1
31	1	1	3	1	2	1	3	1	1	3	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1

## Âpendice 6: Dados do CVO codificados (continuação)

E	F	FL	e	ef
17	5	2	1	0
8	7	8	0	1
10	7	7	0	1
14	6	3	1	0
13	5	5	1	0
13	6	4	1	0
16	2	6	1	0
11	6	7	0	1
15	5	4	1	0
16	3	4	1	0
15	4	4	1	0
15	5	3	1	0
16	6	1	1	0
12	6	6	1	0
12	8	4	1	0
14	4	5	1	0
16	4	3	1	0
16	4	3	1	0
17	5	1	1	0
12	5	7	1	0
15	3	5	1	0
16	3	4	1	0
18	3	3	1	0
16	3	4	1	0
15	4	4	1	0
13	5	5	1	0
18	5	1	1	0
16	5	2	1	0
13	5	6	1	0
12	6	5	1	0
15	4	5	1	0

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)