



Acta Scientiarum. Human and Social Sciences

ISSN: 1679-7361

eduem@uem.br

Universidade Estadual de Maringá  
Brasil

Tatto, Luiz

Estratégias de institucionalização das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses

Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, vol. 33, núm. 1, 2011, pp. 1-11

Universidade Estadual de Maringá

Maringá, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307325356001>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Estratégias de institucionalização das Universidades Públcas Estaduais Paranaenses

**Luiz Tutto**

*Universidade Estadual de Maringá, Av. Colombo, 5790, 87020-900, Maringá, Paraná, Brasil. E-mail: Itatto@uem.br*

**RESUMO.** As instituições sociais, principalmente as universidades, representam adequado mecanismo para a retenção, desenvolvimento e disseminação da ciência, cultura e tecnologia na sociedade. Circunscrever e compreender como se processa a institucionalização de universidades e suas transformações apresenta-se como tema relevante. O objetivo deste estudo foi identificar, estudar e apresentar, - a partir da percepção de informantes-chave, - as estratégias utilizadas no processo de institucionalização no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses. Assim sendo, foi adotada a concepção subjetiva do ambiente, embasada nas contribuições da Teoria Institucional, da Estratégia e dos atores sociais. Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, descritiva e seccional com perspectiva longitudinal, desenvolvida por um estudo de caso. Os dados da pesquisa foram coletados de forma primária e secundária. A análise das entrevistas e seus resultados apontam para: (a) possibilidade de haver aderência entre as estratégias utilizadas e sua implementação na forma de institucionalização das universidades públicas estaduais paranaenses no período em que o informante-chave esteve à frente da instituição; (b) aderência entre ação e resultados quando confrontados com a respectiva perspectiva conceitual utilizada no contexto das ciências administrativas e neste, especificamente no espaço do estudo de estratégias.

**Palavras-chave:** institucionalização da estratégia, processo de institucionalização, universidade.

**ABSTRACT. Strategies for institutionalizing State Public Universities from Paraná State.** Social institutions, especially universities, are appropriate mechanism for the retention, development and dissemination of science, culture and technology in the society. Define and understand the process of institutionalization of universities and their change is a relevant subject. The present study aimed to identify, study and present, - from the perception of key informants - the strategies used in the institutionalization of public universities in Paraná State. Thus, we adopted the subjective conception of the environment, based on contributions from Institutional Theory, Strategy and social actors. Regarding the methods, the research was characterized as qualitative, descriptive and sectional with longitudinal perspective, developed through a case study. Survey data were gathered in primary and secondary way. The analysis of interviews and their results indicate that: (a) possibility of adhesion between the strategies used and their achievement in the form of institutionalization of public universities from Paraná State during the period when the key informant was the head of the institution, (b) adhesion between action and results when faced with the conceptual approach used in the context of administrative sciences and in this, particularly in the area of study strategies.

**Keywords:** institutionalization of the strategy, process of institutionalization, university.

## Introdução

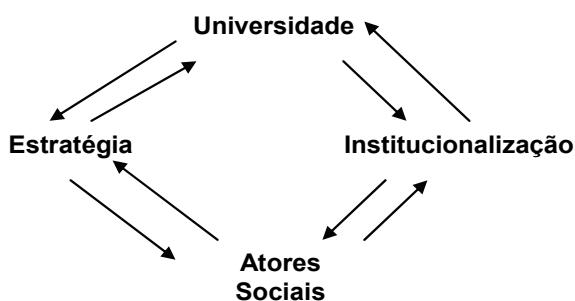
A literatura contemporânea apresenta a estratégia no contexto do espaço organizacional tanto para dirigentes, quanto para seus estudiosos, como um elemento fundamental para a condução e administração das organizações com ou sem fins lucrativos.

As reflexões sobre estratégia no contexto brasileiro apresentam-se nuclearizadas mais nos aspectos econômicos e de natureza prescritiva, com

abordagem fundamentalmente instrumental-economicista (CHANDLER, 1962; PORTER, 1980). Mesmo assim, observa-se interesse em construir perspectivas em outras direções (WHITTINGTON, 2004). Identificar decisões também de natureza não-econômica, desde a estratégia, é observar influenciando os resultados e configurações para um horizonte que transcende os aspectos econômicos. A teoria institucional vista como um processo de institucionalização reflete a

tentativa de construir conformidade das organizações com as normas criadas e legitimadas socialmente, enquanto ao mesmo tempo, tentam adequar suas práticas e estruturas às demandas ambientais, procurando obter legitimidade institucional e, consequentemente, aumentar suas chances de sobrevivência (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006).

Dante do quadro, o objetivo do estudo foi identificar, estudar e apresentar, com base na percepção de informantes-chave, as estratégias utilizadas no processo de institucionalização no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses visando alargar uma possível compreensão de como ocorrem as estratégias. No intuito de facilitar o esforço investigativo definiu-se um esquema de análise, conforme a Figura 1.



**Figura 1.** Roteiro de análise.

No esquema, o conjunto das setas indica que o estudo parte de uma revisão bibliográfica referente a três categorias de análise: estratégia; institucionalização e universidade partindo da percepção identificada dos informantes-chave, interpretados como atores sociais. Com base no suporte teórico definido derivou-se para conhecer e interpretar as estratégias utilizadas no processo de institucionalização no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses.

### Referencial teórico

Nesta seção, apresenta-se uma revisão sucinta dos pressupostos teóricos das abordagens relativas à estratégia; institucionalização; universidade e da representação dos atores sociais.

#### A Estratégia

Pensar a e sobre estratégia é estar continuamente conectado com o presente, com as experiências do passado e, principalmente, pensando o futuro. Ao observarmos sua origem e sua primeira aplicação em organizações com fins econômicos, a estratégia possui em si certa instrumentalidade. Embora, surjam correntes de estudos mais sociológicos, a

abordagem de visão econômica ainda está presente (WHITTINGTON, 2004).

Por todos os lados, nasce a necessidade de uma mentalidade estratégica que deve se constituir na grande força do futuro, na medida em que se apresente como um dos instrumentos mais poderosos para realizar mudanças. Estudos (AFONSÉCA et al., 2007) sobre estratégia apontam que de algum modo avançaram significativamente ao longo das últimas décadas, tornando a compreensão desse fenômeno mais profunda e larga. Ao mesmo tempo aumentando sua complexidade e possibilidade de uma síntese, quando tratada no contexto da Educação Superior e das organizações que ali operam. Autores, como Motta (1979), por exemplo, aponta que a competitividade existente no ambiente das organizações com fins lucrativos faz com que o foco mercadológico seja a base para o crescimento organizacional. Entretanto, as estratégias de crescimento para as organizações sem fins lucrativos se sustentam na concretização de objetivos sociais e não na competição. Nas organizações universitárias e sem fins lucrativos o campo organizacional apresenta-se complexo, envolvendo sempre múltiplos "stakeholders" com seus contraditórios e diversos interesses: os reguladores e mantenedores (governo como possível regulador das ações), e os beneficiários das ações. Assim, a presença de múltiplos "stakeholders" (BROWN; IVERSON, 2004) também podem interferir para que os objetivos organizacionais sejam afetados por um variado número de agentes sociais, materializados pela ação ou omissão de conselhos, representantes da comunidade, mantenedores, órgãos reguladores, beneficiários finais, entre outros.

As transformações e possibilidades de seu uso diante da multiplicidade de organizações oportunizaram incorporar ao tema estratégia diferentes e únicas narrativas teóricas, sejam estas de natureza tanto descritivas quanto prescritivas, construindo cada vez mais uma perspectiva de inter e transdisciplinaridade. Embora não exista unanimidade na definição simples de estratégia, há ocorrência de áreas gerais de concordância. Seja em relação à organização e seu ambiente; sua natureza e complexidade; questões de conteúdo e processo; não é puramente deliberada; ocorre em níveis diferenciados envolvendo vários processos de pensamento. Autores (MINTZBERG et al., 2000), enfatizam, por exemplo, que um papel importante da estratégia nas organizações consiste em resolver grandes questões para que as pessoas possam cuidar de detalhes. Sugerem (os autores) que a estratégia apresenta-se como força mediadora entre a organização e seu meio, centrando-se nas decisões e

ações que surgem naturalmente. Partindo da realidade socialmente definida, a estratégia pode ser fruto de esquemas ou modelos de referência, permitindo assim que a organização e o ambiente sejam compreendidos por seus “stakeholders”. A estratégia, portanto, envolve a criação e manutenção de sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada (VOLBERDA, 2004).

### A institucionalização

A palavra instituição tende a ser tratada como norma de conduta e como algo semelhante à estrutura, tanto no contexto das ciências sociais puras como aplicadas. Enquanto norma de conduta, o termo instituição refere-se ao processo de internalização de regras e normas de ação, sempre de natureza duradoura. Portanto desenvolvidas, socialmente aceitas e legitimadas no tempo (TATTO, 2005). Por outro lado, estudos recentes sobre institucionalização visando explicar os processos de conformação social e organizacional vêm tentando superar as dicotomias tradicionais existentes entre organizações e instituições (MACHADO-DA-SILVA et al., 2005). Ao mesmo tempo em que observamos que muitas das abordagens dominantes da teoria organizacional pressupõem que organizações têm propósitos sempre claros e progridem em direção a formas mais eficientes e adaptativas. Por exemplo, a abordagem institucional que questiona tais suposições pergunta de que forma e onde surgem as noções de racionalidade, procurando tratar da emergência das organizações modernas e das leis e práticas que as dirigem como objeto de estudo (POWELL, 2003).

Independente das controvérsias apontadas para a institucionalização leva compulsoriamente a uma definição de papéis, cujo desempenho assegura o intercâmbio e o funcionamento das normas. Gera padrões de comportamento institucional, definidos como legítimos numa dada situação social; e regula o acesso a diferentes posições. Apoia-se em normas sociais sustentadas pelo consenso e pelas sanções contra sua violação. Assim, a institucionalização social apresenta-se como um processo constante que não só resulta da formação de novas instituições, mas ocorre potencialmente dentro de instituições existentes que se transformam em outras, ou ampliam sua área de vigência e validade. (TATTO, 2005).

Na perspectiva organizacional, conforme assinala Chanlat (1989), são indicadas três orientações distintas que levam a compreender a institucionalização: a econômica, a política e a sociológica. Na última se evidenciam diferenças

significativas entre conceitos de instituição e processo de institucionalização. Aqui a institucionalização é um processo genérico que pode ser aplicado a qualquer hora e forma de inovação social em qualquer segmento de uma sociedade, desde que não seja coercitivo. Portanto, a institucionalização implica em legitimidade e estruturalmente é identificada por meio de três pilares básicos: o regulativo, o normativo e cognitivo (SCOTT, 2001).

### A universidade

Enquanto forma de organização social, a instituição universitária detém características singulares quando comparada às demais organizações que constituem uma sociedade. Na visão ocidental, a universidade desde que se tem conhecimento de sua constituição, procura oferecer e proporciona o livre pensar, a organização do resultado desse livre pensar e sua permanente crítica e reconstrução. Assim, a autonomia do livre pensar não constitui apenas um atributo inerente e indissociável da universidade, mas a própria essência de uma organização social enquanto instituição. Quanto a essa questão parece não haver dúvidas ou controvérsias. Essas surgem quando se busca a operacionalização da instituição universitária (TATTO et al., 2003).

Pode-se indicar que enquanto instituição, a universidade pode assumir, a partir das forças e contexto onde se encontra inserido um dos seguintes contornos ou perspectivas plasmados ao longo dos séculos XVIII, XIX e XX. A universidade na perspectiva “napoleônica” deve estar ideologicamente submetida ao poder e ter uma função geral de preservação da ordem social pela difusão de uma doutrina comum. A *newmaniana* visualiza-se como um lugar de ensino do saber universal. Na *humboldiana*, a essência é de que a universidade é o espaço que traduz a aspiração da humanidade à verdade, cujo trabalho é contínuo e que só pode prosperar pela investigação permanente. A universidade na perspectiva *whiteheadiana* incorpora a ideia de centro de progresso.

Para cada um dos modelos identificados, apresentam-se inevitavelmente presentes objetivos, formas organizacionais, estratégias de institucionalização, inserção e processos decisórios, como se identifica adiante nos resultados da pesquisa. Assim, depreende-se que ora individualmente ora em conjunto, as universidades públicas estaduais paranaenses objeto do estudo, também compartilham e apresentam-se inseridas nessas perspectivas apontadas. Bem como, recebem

influxos do sistema brasileiro que, observado historicamente indica características diferenciadas em relação a experiências de outros países e continentes. Inspirado, inicialmente no modelo europeu napoleônico, absorvendo sucessivamente elementos derivados do sistema norte-americano. Este em particular, por exemplo, quanto à unidade de patrimônio e administração; estrutura orgânica com base em departamentos, reunidos ou não em unidades mais amplas; vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes. Incorpora também a concepção germânica da indissociabilidade entre ensino e pesquisa. Também aqui não podem ser ignorados os influxos oriundos do pensamento católico.

### **Os atores sociais**

Entende-se por ator social, uma pessoa ou pessoas, uma instituição ou instituições, que (a) detêm recursos (financeiros, políticos, cognitivos, organizacionais); (b) possui (em) projeto(s), e, além disso, mobiliza(m) o(s) recurso(s) a favor ou contra determinada(s) ação(es), operação(es), projeto(s), ou instituição(es), conforme seu(s) interesse(s); (c) toma(m) decisões, com base em informações que são coletadas, analisadas, criticadas, confrontadas, contextualizadas e comparadas com as diferentes visões dos outros atores sociais. Portanto, implica na presença de pessoa(s) que desempenha(m) um papel, função dentro de um determinado espaço social. A entrada, permanência e saída do espaço social para desempenhar o(s) papel(eis) atribuído(s) pode(m) ocorrer de diferentes modos. Por exemplo, na inclusão deve(m) ser analisado(s) o(s) papel(is) atribuído(s) a esse(s) ator(es) social(is).

Em um âmbito mais geral, este(s) ator(es) pode(m) ser ativado(s) ou passivado(s). A ativação ocorre quando o(s) ator(es) social (is) é(são) representado(s) como ativo(s) em relação à determinada atividade, e a passivação se dá quando ele(s) é(são) representado(s) como submetido(s) a uma atividade, como um objeto de troca, por exemplo, ou como seu(s) receptor(es). Tanto a ativação quanto a passivação pode(m) ser realizada(s) pela participação da circunstancialização. Isto é, por meio de circunstâncias preposicionadas, ou da possessivação. Como explica Van Leeuwen (1996), os atores sociais podem ser também personalizados, isto é, representados como seres humanos, ou impersonalizados, caso em que eles são referidos por meio de substantivos abstratos ou por meio de substantivos concretos, mas que não implicam o traço semântico “humano”.

No contexto do espaço universitário, os atores sociais podem ser caracterizados como sendo os diferentes segmentos que constituem o seu corpo social. Do ponto de vista interno da organização universitária, podemos identificar, por exemplo: o corpo técnico-administrativo, constituído da alta, média e baixa burocracia técnico-profissional; o corpo de professores, hierarquizado pelo seu plano de carreira; e, o segmento de alunos regularmente inscritos em seus diferentes cursos e níveis. A pesquisa aqui tratou da alta burocracia constituída pelos ocupantes do cargo de Reitor ou Diretor-geral. Do ponto de vista externo da organização podemos facilmente identificar: os “stakeholders” (o Estado provedor e mantenedor com seus recursos, estrutura, legislação e políticas); a sociedade em geral; a comunidade científica e, os órgãos de classe de cada categoria profissional em formação na universidade.

Os diversos “segmentos” (internos e externos) apontados constituem-se em verdadeiros atores sociais. Porque, de algum modo, interferem na vida social como um todo e na universidade, diretamente, de forma positiva ou negativa. Pois, além de fazerem parte direta ou indiretamente da política de educação, ciência e tecnologia, possuem, articulam e operacionalizam interesses específicos em sistema propositivo próprio. Formulam demandas, as quais podem ser, muitas vezes, contraditórias em relação à universidade, tal como definido na legislação e, divergente, de outros atores sociais. Portanto, todos os atores participam direta ou indiretamente, em algum momento, de algum jogo social. Possuem um projeto e controlam algum recurso relevante para o jogo. Têm e acumulam (ou desacumulam) forças no jogo. Portanto, possuem capacidade de produzir fatos no jogo sempre a partir de uma visão estratégica. Esta, pode estar circunscrita enquanto processo de “concepção”, “formal”, “analítico”, “visionário”, “mental”, “emergente”, “negociação”, “coletivo”, “reativo” e, “transformação” (MINTZBERG, et al., 2000).

Todo ator social (com projeto e capacidade de produzir fatos) é capaz de fazer pressão para alcançar seus objetivos, podendo acumular força, gerando e mudando estratégias para converter-se num centro criativo de acumulação de poder.

Nessa quadra é possível caracterizar o agir social como um jogo que pode ser conhecido como de “coopetição”. Um neologismo que combina as palavras “competição” e “cooperação” (MEROFA; FERREIRA BUENO, 2009) e os diferentes jogadores têm perspectivas que podem ser comuns ou divergentes e os diversos jogos parciais

conformam um contexto que pode ser entendido como um sistema social e as regras do jogo podem se alterar em função de jogadas e acumulações dos jogadores.

## Material e métodos

O estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo. É exploratório, porque identifica e comprehende a(s) estratégia(s) de institucionalização utilizadas no conjunto e individualmente do sistema de Ensino Superior público estadual paranaense dentro de uma perspectiva de natureza qualitativa. É descritivo, uma vez que a pesquisa descreveu a realidade como ela é sem preocupar-se em modificá-la (RICHARDSON, 2008). A natureza qualitativa se destina ao aprofundamento, análise e entendimento de determinada complexidade de um problema de maneira detalhada. Permite delineamento da inserção nos níveis micro e macro de elementos manifestados pelos atores estudados, sendo essencial para pesquisar empiricamente a institucionalização da estratégia. Segundo Minayo (1996), a investigação qualitativa possui abertura, flexibilidade, capacidade de observação e de interação do pesquisador com os atores sociais envolvidos. O estudo tem por objetivo alargar e aprofundar, nesse momento, sua compreensão apenas.

O tipo da pesquisa teve caráter descritivo que, segundo Triviños (1987), tenta descrever com exatidão os fatos e os fenômenos de determinada realidade procurando conhecer seus traços característicos, suas gentes, seus problemas e valores. O estudo seguiu as orientações recomendadas por Fontana e Frey (1994) em que o investigador primeiro procura entrar no ambiente, compreender a linguagem e a cultura dos respondentes, realizar uma exposição dos propósitos da pesquisa, localizar os informantes, se entrosar e, finalmente, coletar o material empírico.

Os métodos de coleta de dados foram a entrevista, a observação e a busca por documentos. Em relação à entrevista, Richardson (2008) aponta que ela permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Por isso, Minayo (1996) argumenta que o roteiro da entrevista, visa apreender a perspectiva e os juízos dos atores sociais com base no objetivo de pesquisa contendo poucas questões. Ao mesmo tempo procura ampliar e aprofundar a comunicação sem criar obstáculos. Assim, o discurso e sua análise, envolvendo o entrevistador com o entrevistado é pensado como uma condição de aprofundamento de uma relação

intersubjetiva, contemplando o afetivo, o existencial, o contexto cotidiano, a experiência e a linguagem.

Na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não-probabilística, da qual se destaca a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo (MERRIAM, 1998). O universo da pesquisa de campo é das universidades públicas estaduais paranaenses já nominadas. Quanto à amostra dos informantes-chave foi constituído de 25 informantes, incluindo-se, nesse universo, professores que desempenharam funções de Diretor e Reitor. Assim, em cada uma das universidades foram identificados os informantes-chave. Foram entrevistados por meio de entrevistas abertas sobre a percepção de cada um frente ao tema selecionado. Parte deste material encontra-se disponibilizado (Ver TATTO, 2005 - Anexo 2 – Síntese das Entrevistas com os informantes-chave (em CD).

O universo de universidades objeto da pesquisa ocorreu por conveniência, levando-se em conta, entre outros fatores, a facilidade de acesso às mesmas e a disposição em participar da pesquisa. Os informantes-chave da pesquisa foram selecionados pela relevância da contribuição que pudessem vir oferecer a temática proposta na pesquisa. Sobre as informações disponibilizadas, foi omitido o nome do informante-chave. Os entrevistados foram apresentados por nomes fictícios (rótulos) não guardando relação e alinhados segundo sua instituição de origem. Por exemplo, IC-01-UEM, significa o Informante-chave 1 da UEM e, assim sucessivamente.

Assim, define-se a presente pesquisa como tendo caráter humanista de tipo qualitativa e centrada na perspectiva estratégica e institucional dos estudos organizacionais, no espaço conceitual das ciências administrativas. O tratamento analítico dos dados foi pela análise de conteúdo, análise retórica e a análise de discurso. O interesse do conhecimento foi a construção de consenso. As hipóteses qualitativas são conjecturas com fins de sondagem, imprecisas, algumas vezes muito vagas, sobre possíveis relações. Melhor que hipóteses é indicá-las enquanto proposições, descrições ou explicações.

## Resultados e discussão

Com fundamento nas teorias identificadas, na metodologia selecionada descrevem-se e interpretam-se as possíveis estratégias de institucionalização das universidades públicas estaduais paranaenses.

### O contexto: conhecendo o campo de estudo

Neste espaço foram discutidos os elementos contextuais compartilhados pelos atores envolvidos que influenciaram e foram explicadas as estratégias de institucionalização do sistema de Ensino Superior público estadual paranaense. O sistema de Ensino Superior no Paraná foi e continua sendo constituído por universidades controladas pelo poder público (estaduais e federais), particulares e confessionais seja no sentido legal, seja no sentido financeiro. No Paraná, as universidades foram institucionalizadas fundamentalmente a partir de um conjunto de Faculdades, que compõem as diferentes áreas do conhecimento. O período compreendido entre a década de 30' e final da década de 60' (período de criação das três primeiras universidades estaduais), Tatto (2005) em estudo aponta ser este um período de confronto de visões entre a necessidade ou não da disseminação do Ensino Superior para o conjunto da sociedade, inclusive aquele que residisse fora da capital. Os embates e reflexões, a favor ou contra, estiveram sempre associadas à ideia de que a criação de uma universidade seria um fator de desenvolvimento para a região que a acolhesse. Tanto é que as propostas inicialmente apresentadas eram feitas em termos de universidades regionais, onde a interiorização constituiu-se em uma das características da expansão do Ensino Superior no Paraná na década de 60' e início da década de 70'. Outras particularidades, entretanto, especificaram esse processo, tais como o privilegiamento da forma organizacional universitária. Foi nessa perspectiva que ocorreu a criação das três primeiras universidades estaduais do Paraná: Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Universidade Estadual de Londrina (UEL) e Universidade Estadual de Maringá (UEM). Essas três universidades foram criadas pelo Governador, a época, Paulo Pimentel, através da Lei nº 6.034, de 6 de novembro de 1969. A criação dessas instituições universitárias ocorreu em uma conjuntura nacional que já havia levado à Reforma Universitária de 1968 (Lei nº 5.540/68). A Reforma privilegiava a forma organizacional universitária para a expansão do Ensino Superior e deixava à livre escolha das instituições a serem criadas, a forma jurídica a ser adotada (autarquia, fundação ou associação). A UEM, UEL e UEPG foram criadas como fundações de direito público. Nossa estudo inclui além das três citadas a Unioeste e Unicentro, criadas respectivamente em 1987 e 1990, cujo recorte do estudo vai até 2005.

Neste contexto brasileiro geral quanto para o paranaense em particular, a visão indicada é de que a instituição universitária é e será sempre paradoxal e

revolucionária por vocação dos fins e propósitos que em si a justifica. E, ao mesmo tempo, se submete a um conjunto de normas legais que, em última instância, também, influenciam e determinam sua institucionalização. Tendo e procurando sempre enquanto missão, oferecer e proporcionar o livre pensar, a organização do resultado desse livre pensar e sua permanente crítica e reconstrução.

### O acesso a informações

Neste espaço foram discutidos os meios de acesso às informações pelas quais as estratégias são construídas e tomadas as decisões e ações práticas para sua institucionalização. Dentre as fontes de informações observou-se a entrevista semiaberta conduzida com o informante-chave como a principal. Realizada após conhecimento e aceitação do entrevistado sobre seu conteúdo e finalidade.

Concordando com Jesus e Tatto (2008), os mecanismos que servem de base para a institucionalização da estratégia a partir das vertentes da teoria institucional, são calcados no caráter legitimado das regras institucionais, dos mitos e das crenças que moldam a realidade social e o processo pelo qual, organizações tendem a tornar-se impregnadas de valor e significado social.

Para que possa haver a materialização de tais perspectivas apresentam-se parte do conjunto de atores do processo de institucionalização, representado pelos Reitores em cujas percepções colhidas guiam as reflexões do trabalho.

### A institucionalização de estratégias no contexto universitário

Aqui são descritas e interpretadas as estratégias e sua institucionalização no contexto universitário, utilizando como base a compreensão e interpretação das estratégias descritas e interpretadas na pesquisa.

Analizando as entrevistas, observou-se a grande diversidade de perspectivas teóricas que podem ser enquadradas as estratégias percebidas e praticadas pelos informantes-chave. De fato, a estratégia para os informantes-chave entrevistados é essencialmente um instrumento para viabilizar os propósitos institucionais. A estratégia não se apresenta explicitamente, mas subentendida no processo em que o informante-chave está contextualizado e inserido.

Como consequência, as principais práticas estratégicas apontadas foram definir, implementar e garantir as condições fundamentais para a institucionalização do Ensino Superior, no contexto definido. Na leitura das ações dos atores sociais envolvidos, depreende-se que o foco caminhou sempre no sentido de implementar, construir,

oferecer e proporcionar o livre pensar, a organização do resultado desse livre pensar e sua permanente crítica e reconstrução.

A evidência de formas de liderança personalizada, pró-ativa, empreendedora e determinada, em que a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, indica um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização. Observe na fala do IC-01-UEL, “..Senhores professores vou fazer isso.. tenho o estatuto... comecei. Aluguei uma salinha.. uma mesa, 2 cadeiras.. e comecei a universidade”. Complementa-se com a constatação feita por IC-03-UEL “..as universidades (estaduais) paranaenses (...) foram criadas dentro de um espírito empreendedor que o Estado teve (...) mas, nem sempre acompanhadas dos recursos necessários para uma implementação adequada”. A estratégia e sua institucionalização são explicitadas no comportamento de um ente (Estado). Permanece em grande parte uma caixa preta, enterrada na cognição humana dos atores que determinaram a estratégia em nome do Estado. Por outro lado, o próprio Estado, enquanto regulador e mantenedor acolhe novas possibilidades dentro do sistema em construção. Aqui “o verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação, isto é, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão e resultado” (MINTZBERG et al., 2000, p. 147). Os discursos de IC-02-UEL e IC-01-UEM apontam que:

“...[...]os professores não tinham ainda espírito de universidade. [...] eram oriundos de faculdades isoladas...[...] estava iniciando.. não havia uma cultura ainda universitária. Havia vontade de acertar.. de trabalhar.. mas havia ainda um espírito muito presente de faculdade. [...] muita resistência.. especialmente na área de Direito e Odontologia.. [...] dificuldade de incorporação.. A universidade foi acabando o espírito de faculdade.. e forçando o espírito de integração.. [...]Com o tempo o sistema de crédito foi mudando essa situação.. ajudou muito” (IC-02-UEL). “[...]a universidade se estruturando.. se afirmando.. sendo reconhecida.. [...] onde o momento de consagração foi o seu reconhecimento. [...] Foi um trabalho de equipe.. [...] a coisa embalou.. a universidade passou a ter visibilidade.. se consolidou.. [...] não se falava mais em faculdade.. isso perdurou pouco. Se dissipou.. [...] quando terminei o mandato, me achava “realizado”. Realizado” (IC-01-UEM).

A mensagem era de “enquadrar” e a resposta de alguns segmentos “verei quando acreditar”. Os indivíduos “veem” acreditam naquilo que os outros lhes contam (MINTZBERG et al., 2000, p. 128). Em outras palavras, indivíduos (segmentos) e a organização operavam essencialmente segundo princípios diferentes. Embora a perspectiva fosse

única e sensível a procedimentos. No esforço de institucionalizar primeiro conceitos e depois (boas) práticas, a estratégia era aprender de quem poderia ensinar. O discurso do IC-02-UEL revela o conteúdo do aprendizado.

“..quando assumi a reitoria fazia doutorado em medicina em Ribeirão Preto, na USP. Ai veio toda influência da minha gestão. (...) a capacitação docente (...) preocupação com a pesquisa (institucionalizar). O Zeferino Vaz (Unicamp) foi meu professor de reitor. Pedi que me orientasse porque era o reitor mais novo do Brasil. (...) não sabia nada de como ser reitor. (...) me deu algumas aulas.. A mais marcante foi a de que a universidade se fazia com “docentes cérebros” em primeiro .. em segundo.. em terceiro lugar.. cérebros.. cérebros.. Tudo o que fiz foi a partir da inspiração dele (Zeferino)” (IC-02-UEL). (Grifo nosso).

A estratégia de institucionalização das universidades também passa por processos abertos de influência, enfatizando o uso do poder e política favoráveis a determinados interesses. Entretanto, a finalidade de uma organização (universitária) é produzir e disseminar conhecimento e não prover uma arena onde pessoas possam lutar entre si. Por outro lado, a integração, a parceria, a cooperação podem constituir-se em instrumento de via dupla para o fortalecimento das partes envolvidas. O discurso do IC-04-UEL indica a relevância e o tipo de estratégia em curso visando a institucionalização de práticas com efeito para o conjunto das universidades públicas estaduais paranaenses.

“...[...]houve uma interação muito grande com a UEM através da reitora Neusa. [...] ..aproximávamos os departamentos. Havia uma provocação a nível institucional e os departamentos correspondiam nessas ações de interação e integração. [...] foram criados programas stricto senso de Administração e Física. [...] foram muito importantes. Reunimos esforços e assim atendíamos todas as exigências da CAPES no sentido de capacitação.. de produção científica que facilitou muito a implantação desses cursos” (IC-04-UEL).

A mensagem implícita para incrementar e fortalecer a pesquisa e pós-graduação era “aprender”, “aglutinar”, “integrar” e “transformar”. Em outra frente pode ser observado o seguinte quadro na vertente do discurso do IC-02-UEM.

“[...] tinhiamos que desenvolver a pós-graduação.. enfrentar a extensão.. dar condições para a pesquisa. [...] a questão recursos colocava-se como fundamental. [...] encontramos receptividade no CNPq.. [...] isso permitiu trazer recursos para que essas atividades pudessem ser desenvolvidas. [...]a preocupação estratégica

também era abrir novas frentes. [...] a participação no CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.. viagens ao exterior sempre levando e divulgando o nome da UEM. Essa era a visão (e ação) que tínhamos no sentido de projetar e consolidar a UEM” (IC-02-UEM).

Pessoas inclinadas para [o social, o coletivo, a experimentação, adaptabilidade e todos os aprendizes (quem puder)], com potencial para [aprender, agarrar, aglutinar, lutar, integrar, transformar], sabendo que [ se na primeira vez não conseguir, tentar de novo] procurando atender [demandas em nome do coletivo (democracia)] dentro de um [ambiente complexo e dinâmico] focado especialmente em transformar (reformular). O discurso do IC-04-UEM explicita que:

“...[...]duas dimensões estão imbricadas .. na construção de uma universidade: [...] a democratização no seu próprio âmbito interno e nas relações com a sociedade em geral. [...] refletia um pouco a própria situação do Brasil de um regime político autoritário para um regime democrático. [...] não tivemos objeções sérias com relação a isso. [...] Claro que forças reacionárias, as vezes mais na cidade.. com visão mais provinciana e mística da história. [...] ..essa visão mística tende ao desencanto. [...] é preciso (o) saber.. inteligência.. a ciência.. a cultura.. de um povo de uma região. [...] Um segundo aspecto dessa dimensão fazer uma universidade, era tornar a UEM eminentemente pública. [...] A UEM não ia se consolidar naquela época como uma universidade que não tivesse a garantia do Estado como provedor.. [...] Embora todos os jovens que terminem o segundo grau, tenham o direito ao ensino superior, nem todos de fato, terão esse acesso. Então a forma política de junção com a forma social. Ou seja, nem todos estão na mesma condição social. [...] é um fator de discriminação. [...] a democratização com a afirmação do público, possibilitou ela (UEM) crescer, no volume muito naquilo que deveria. [...] em relação ao sistema estadual paranaense [...] sempre procuramos trabalhar em conjunto. [...] como não era parte de nenhuma agremiação política.. facilitava muito me associar a diferentes iniciativas no sentido de convergir os interesses.. ideais.. em relação as universidades estaduais do Paraná. [...] o argumento que usei muito na época e, sensibilizou as outras administrações das universidades de Londrina, Ponta Grossa, mesmo no oeste é de que no Estado do Paraná.. ao contrário por exemplo do RS, MG, SP.. [...] sem a interiorização do ensino superior, o próprio Estado do Paraná teria o seu desenvolvimento mais limitado como Estado. [...]tendo essa compreensão, ficava fácil atuar para corrigir as diferenças no interior. [...]sempre atuamos nesse sentido.. Para isso foi criada a Associação Paranaense de Instituições de Ensino Superior – APIESP. [...] criamos para isso. Fui o seu primeiro presidente. [...] criamos unindo Londrina,

Maringá, Ponta Grossa e o Oeste, incluindo as faculdades estaduais. O propósito unificar as entidades (universidades e faculdades estaduais paranaenses), numa agenda única. A agenda única volta a questão da democratização.. sem o que não se viabilizaria o ensino público no Paraná. [...] neste período a universidade passa a assumir um papel no contexto do Estado.. é criada a SETI. [...] (enquanto) primeiro presidente da APIESP, nesse período a agenda era mais “aglutinar” interesses das entidades participantes [...] a democratização disso. [...]que o Governo respeitasse as estruturas colegiadas.. que tivesse com essas instituições uma interlocução .. em vez de privilegiar politicamente essa ou aquela instituição.. em relação a política.. tratar igualmente a todos. [...] a “união” dessas instituições era muito importante. [...]segundo lugar o “financiamento público” que era a grande questão. [...] não tínhamos ainda entrado num período de compreensão da educação como um todo.. não só o ensino superior. [...] era difícil para uma pessoa.. pesquisador.. de Curitiba compreender que em Maringá poderia ter um bom pesquisador.. na área de física.. química.. biologia.. educação.. que pudesse equalizar com ele a obtenção de recursos do CNPq.. [...] A Fundação Araucária e o Fundo Paraná foram, na verdade, “gestados” nesse período. [...] conseguimos.. colocar na constituição do Estado esses princípios.. [...] era uma maneira de romper aquele circuito fechado.. ou seja, menos doutores.. menos recursos.. menos doutores.. menos recursos.. e assim por diante. Menor qualidade.. menor qualificação” (IC-04-UEM). (Grifo nosso).

Uma universidade só existe enquanto universidade efetivamente se tiver atuação forte no ensino, forte na pesquisa e também na extensão. Fruto de análise e tomada de consciência institucional em relação a uma posição relativa no contexto onde se encontra inserida uma instituição começa refletir e tentar posicionar-se em novos patamares de desenvolvimento adotando estratégicas genéricas planejadas. O discurso do IC- 04-UEPG explica:

“...[...] em termos de comparação com as duas co-irmãs a UEL e a UEM [...]estávamos abaixo em termos de qualificação docente e pós-graduação. [...] nossa opção foi investir em qualidade. [...] na pós-graduação.. [...] o primeiro mestrado foi em Educação criado em 1993.. [...]resultado de um convênio interinstitucional com a UNICAMP. [...] ainda não tínhamos doutores produtivos para se criar um mestrado. [...]o apoio da Unicamp foi muito importante. [...] Outro ponto que trouxe resultado grande quando assumi a reitoria em 1991. [...] tínhamos no máximo 15 doutores.. 50 mestres. [...]menos de 10% de professores titulados. [...]a titulação estava pulverizada em todas as áreas.. algumas áreas.. nenhuma.. [...] reuni o COU – Conselho Universitário. O primeiro pedido meu de

concurso para professores. [...] lembro que eram 119 vagas.. e os departamentos pediram 117 “graduados”. [...] precisávamos investir 3 anos para ter o retorno de pessoal qualificado. Na época tínhamos 50 ou 60 professores fazendo mestrado e iríamos contratar 120 graduados.. quer dizer.. nunca atingiríamos um número considerado. [...] nem vou dizer ideal... [...] baixamos uma norma que só se faria concurso para a carreira com no mínimo mestrado. [...] Algumas áreas foram mais resistentes. [...] o COU manteve.. Hoje devemos ter uns 80% entre mestres e doutores. [...] tomamos essa atitude porque via que estávamos causando um prejuízo acadêmico à UEPG comparada com a UEL e a UEM. [...] tinha feito mestrado fora.. em 1984/85 na UNESP de Araraquara. [...] tinha uma visão. Ou investíamos em qualidade ou não atingiríamos o nível que a época se desejava.. [...] Esta política trouxe reflexo a médio e longo prazo. [...] Isso foi criando uma nova mentalidade.. [...] de fato trouxe alguns desconfortos.. de algumas áreas.. recebi críticas.. mas no final da gestão.. todo mundo naquele momento reconheceu a atitude corajosa” (IC- 04-UEPG). (Grifo nosso ).

Centralizar e depois esperar intuindo de forma visionária prospectando uma mudança que poderia parecer ocasional, oportunista e revolucionária, partindo da figura de um líder empreendedor (estratégia empreendedora). Ao mesmo tempo valores, crenças, símbolos e mitos (estratégia cultural e aprendizado) eram refundidos. O IC-01 – UEPG relata.

“...[...].. a estratégia para a consolidação da universidade se fez através de um colegiado. [...] o constituímos. Integrado, alem do reitor e do vice, pelos 5 diretores das faculdades existentes na época. [...] um embrião dos futuros conselhos (superiores) universitários. [...] foi realmente um “conselho” estratégico. [...] era a forma como entendíamos de buscar o convencimento da comunidade universitária de cada segmento, de cada unidade de ensino para as transformações que se faziam necessárias. [...] a medida que fomos avançando, os cargos de diretores foram sendo transformados em cargos de coordenadores. [...]era um processo de desfazer para refazer. [...] em seguida constituímos os conselhos (o COU, o CEP e o CAD). [...] não mais existindo a figura do diretor da unidade de ensino [...] desaparecendo os limites e contornos mais marcantes das então faculdades. Isso exigiu muito esforço, resignação e humildade. [...] houveram momentos que imaginávamos ser difícil fazer a travessia. [...] os resultados foram surgindo em nome da nova instituição. Aqueles que se colocavam contrários já não verbalizavam mais as claras. [...] o processo foi completo. A própria assembléia de professores da faculdade já admitia que o “desfazimento” das diretorias das faculdades e o processo de transformação estava em marcha e irreversível” (IC-01-UEPG). (Grifo nosso).

O posicionamento (estratégico), do ponto de vista institucional, foi construir um padrão (futuro) com uma mudança contínua, incremental, missionária, visionária e deliberada nascendo de um aprendizado coletivo. Abrir canais, espaços, posições naquilo que interessava a futura universidade junto aos órgãos de fomento à formação do capital estratégico e a visibilidade institucional. O IC-01- Unioeste lembra.

“...[...].. tínhamos um pouco aquela idéia da Unicamp, do saudoso Zeferino Vaz. Prioridade um.. recursos humanos.. prioridade dois.. cientistas.. prioridade três.. pesquisadores.. quatro.. professores.. quinto.. ai instalações.. [...]a UNIOESTE que estava nascendo.. se estruturando não podia ser universidade se não começasse com forte ênfase no seu corpo docente..na pesquisa.. [...]..trouxemos muita gente para cá.. e também conhecemos um pouco a história da Unicamp. [...] .. Buscamos um pouco a inspiração da Unijui.. uma universidade regional.. [...]..a idéia de enraizamento.. da universidade no seu meio.. no seu contexto.. [...]..começamos a perceber que .. tínhamos que ter uma perspectiva regional.. envolvendo-se com os seus problemas.. estuda-los.. [...].. Quando vinham mestres e doutores.. a política era assim. Primeiro tentar fazer estudos sobre a região oeste.. depois que fossem escritos e publicados. Tinha histórias do oeste... [...].. houve assim um movimento muito grande.. de conhecer o oeste do Paraná.. conhecer a história... [...].. quem somos nós? De onde viemos.. quem era realmente o pioneiro.. os que chegaram primeiro.. mas antes dos primeiros haviam outros.. tinha aqui os índios guaranis.. os paraguaios.. os argentinos.. os ingleses inclusive.. tinham uma estrada de ferro.. porto para exportar madeira.. [...].. ter uma visão de sustentabilidade.. [...]..qualificar.. titular.. [...]..tínhamos uma outra preocupação [...].. a pesquisa. [...]..tínhamos um dístico.. um slogan.. “Ninguém melhor que a Unioeste para conhecer a sua região”. Podiam vir outros pesquisadores.. outros.. mas não podíamos abrir mão da pesquisa de questões regionais. Não com isso querer restringir.. limitar.. [...]..queríamos a idéia de transformar o local, o regional em universal.. [...].. aqui a gente brigava por tudo.. não tinha nada de graca.. nada de benevolência.. de governo nenhum.. tínhamos que ir a luta.. de qualquer coisa que falasse em curso novo depois.. tinha que fechar a BR 277.. ir a Brasília em caravanas de 200 pessoas.. ir a Curitiba para invadir a Assembléia e o Palácio.. [...].. fazíamos manifestações a cada dia.. para conseguir as coisas.. tudo era mobilização. [...]..dos estudantes.. [...].. envolvíamos os prefeitos.. nessas discussões.. vereadores.. empresários.. [...].. a CUT estava sempre na faculdade discutindo.. trazendo contribuição.. deputados federais.. estaduais.. vereadores.. iam junto conosco a Curitiba.. Brasília.. [...].. todos envolvidos na idéia.. no projeto da Unioeste.

[...]tínhamos a noção de que não podíamos entregar o poder.. a direção.. às forças externas da Unioeste. A Unioeste tinha que ter a hegemonia na condução desse processo. Nós fizemos isso. Havia um movimento.. uma consciência histórica do que era necessário fazer nesse momento.. nesse período. Trabalhando quase que de forma missionária.. doutrinária.." (IC-01-Unioeste). (Grifo nosso).

As estratégias de institucionalização podem resultar de um processo controlado e consciente (planejamento), decomposto em etapas distintas, delineadas e apoiadas por técnicas. A responsabilidade pelo processo pode estar com o executivo principal ou grupo de técnicos. As estratégias surgem prontas do processo, sendo explicitadas para que venham ser implementadas por meio de orçamentos e planos operacionais. Assim, no relato do IC-01-Unicentro, inicia-se o processo de institucionalização, a partir dos resultados de um grupo de trabalho de alto nível, constituído de professores com larga experiência, oriundos da USP, Unicamp, UFRJ, UFPR. O IC-01-Unicentro explica.

"[...]foi formado um grupo de professores..[...]um conjunto eclético.. professores das diferentes áreas.. que vieram trabalhar desde a concepção da parte curricular. [...].. trabalhando, orientando aqui no âmbito da Unicentro. Em cima dessa estrutura toda foi se tirando uma proposta de cursos novos para um primeiro momento da Unicentro.[...] o CEE acolheu o processo e aprovou o cronograma com cursos que haveriam de ser implantados, cada um com o seu processo propriamente dito. [...]houve um.. processo construído.. não foi um processo que foi acontecendo.. foi planejado.. pensado.. Então na seqüência.. os [sucessores].. tinham um rumo a seguir" (IC-01-Unicentro).

### **Considerações finais**

O objetivo do estudo foi identificar, estudar e apresentar, - na percepção e discurso de informantes-chave, - estratégias utilizadas no processo de institucionalização no contexto das universidades públicas estaduais paranaenses visando alargar uma possível compreensão de como ocorre, a partir das estratégias identificadas, a institucionalização de organizações de natureza permanente, identificadas como universidades. Cada universidade construiu, partindo de sua missão institucional e de seu ambiente uma identidade, uma cultura associada a uma história, em que geograficamente está inserida. As contribuições que a pesquisa aporta sobre estratégias identificadas no processo de institucionalização são a seguir apresentadas.

Os resultados apresentam evidências consistentes que os informantes-chave enquanto atores sociais representam - cada um a seu modo, circunstância e contexto -, a(s) estratégia(s) identificada(s) no processo de institucionalização. Enquanto agentes centrais no processo de institucionalização, como observado, assumiram em diferentes e únicas circunstâncias papéis de executivo principal; planejador; analista; líder; mentor; aprendiz. Mas também se tornaram em algumas circunstâncias, expectadores do ambiente e anônimos membros do coletivo.

Nas estratégias, os informantes-chave explicitam e materializam realizações que passam ser elementos constitutivos basilares da institucionalização. Por exemplo. Os contornos observados de centralizar, golpe ousado, visão, critério, perspectiva pessoal e única como nicho, oportunista, ocasional, revolucionária e de liderança, estão presentes no discurso do IC-01-UEL, “.Senhores professores vou fazer isso.. tenho o estatuto... comecei. Aluguei uma salinha.. uma mesa, 2 cadeiras.. e comecei a universidade. Caracteriza-se aqui a estratégia empreendedora (MINTZBERG et al., 2000) como forma dominante para institucionalizar. Enquanto a escola de planejamento se faz presente no discurso do IC-01-Unicentro, “[...]houve um.. processo construído.. não foi um processo que foi acontecendo.. foi planejado.. pensado. Então na seqüência.. os [sucessores].. tinham um rumo a seguir”. As dimensões-chave aqui presentes são: formalizar e programar; e, construir cenários por meio de planos decompostos em subestratégias e programas. Por outro lado, o posicionamento (estratégico) do ponto de vista institucional de construir um padrão (futuro) com uma mudança contínua, incremental, missionária, visionária e deliberada vertendo de um aprendizado coletivo, encontra-se presente nas intenções e ações descritas pelo IC-01-Unioeste.

Fica evidente e caracterizado, partindo das dimensões estratégicas arroladas e a leitura realizada que, a estratégia está presente e se realiza numa complexa combinação de fatores. Operados, no caso presente, pela instituição universitária, oriundos de artefatos legais que estabelecem um conjunto harmônico de elementos que passam a ser buscados e mantidos como relevantes para a sociedade.

Como contribuição do presente estudo, pode-se citar o exercício teórico-empírico de estratégia enquanto prática e sua institucionalização partindo da reflexão no contexto universitário público estadual brasileiro. Sugere-se para estudos futuros a replicação do presente trabalho em outros contextos

como: cadeias de lojas de departamentos, supermercados, cadeias de hotéis, cooperativas, shopping center, visando conhecer práticas estratégicas diferenciadas ou não na perspectiva teórica apresentada.

## Referências

- AFONSÉCA, S. M.; TEODÓSIO, A. S. S.; PAIXÃO, B. O. Estratégia, instituições e papéis: em busca de complexidades e polissemias nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2007. (CD-ROOM).
- AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD 2006. (CD-ROOM).
- BROWN, W. A.; IVERSON, J. O. Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 33, n. 3, p. 377-400, 2004.
- CHANDLER, A. D. JR. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANLAT, J. F. L'analyse Sociologique des Organisations: un Regard sur la Production Anglo-saxonne Contemporaine (1970-1988). *Sociologie du Travail*, v. 31, n. 3, p. 381-399, 1989.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1994.
- JESUS, M. J. F.; TATTO, L. A institucionalização da estratégia: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Anpad, 2008. (CD-ROOM).
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, p. 9-39, 2005. (Edição Especial)
- MEROFA, A.; FERREIRA BUENO, C. Coopetição: uma análise teórica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. *Anais...* Recife: Anpad, 2009. (CD-ROOM).
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOTTA, P. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. *Revista de Administração Pública*, n. 13, p. 7-21, 1979.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- POWELL, W. W. Teoria institucional. In: COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (Org.). *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. 2nd ed. London: Sage, 2001.
- TATTO, L.; DEKKER DE CAON, K.; COLOSSI, N. Autonomia universitária sem respostas fáceis. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, v. 25, n. 2, p. 283-293, 2003.
- TATTO, L. *Institucionalização, estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses*. Florianópolis: [s.n.], 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN LEEUWEN, T. The representation of social actors. In: CALDAS-COULTHARD, C. R.; COULTHARD, M. (Ed.). *Texts and practices: readings in critical discourse analysis*. London e New York: Routledge. 1996. p. 32-70.
- VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

*Received on April 5, 2010.*

*Accepted on August 10, 2010.*

License information: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.