



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo

Brasil

Marques de Mello, Cristiane
Perspectiva Institucional de Análise na Gestão da Informação em Universidades
Públicas Paranaenses
Revista Administração em Diálogo, vol. 16, núm. 1, 2014, pp. 157-180
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654454008>

- ▶ 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

Perspectiva Institucional de Análise na Gestão da Informação em Universidades Públicas Paranaenses

Institutional Analysis Perspective in Administration of Information in Public Universities of Paraná

Cristiane Marques de Mello¹

Resumo

Constitui-se objetivo norteador do presente artigo, analisar, sob a perspectiva institucional, a gestão da informação em universidades públicas do Paraná. O sistema de informação é uma resposta organizacional e administrativa a imposições ambientais, imposições que podem levar as organizações a se tornarem homogêneas. Uma explicação em relação ao modo como as organizações lidam com seus ambientes em constante mudança, pode estar atrelada aos esquemas interpretativos dos gestores. Optou-se por uma investigação predominantemente quantitativa, com amostragem intencional e coleta de dados primários através de questionários estruturados submetidos a chefes de departamentos, diretores, e coordenadores de cursos de duas universidades estaduais e uma federal. Os resultados apontam para a ideia de que a tecnologia e os sistemas de informação são principalmente adotados a fim de agilizar os trabalhos de rotina e processos operacionais; inexistência de projetos para modernização administrativa e gestão da informação. Existe uma tendência ao isomorfismo institucional nas organizações públicas de ensino superior, e no que se refere à gestão da informação, o isomorfismo mimético parece ser o predominante nesses ambientes.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Organizações Públcas; Esquemas Interpretativos.

Abstract

It is the guiding purpose of this article, to analyze, under the institutional perspective, the administration of the information in public universities of Paraná. The system of information is an organizational and administrative answer to environmental impositions, impositions that can lead the organizations to become homogeneous. An explanation in relation to the way these organizations work with their environmental in constant change, it can be connected to the managers' interpretative outlines. This investigation is predominantly quantitative, with intentional sampling and collection of primary data through structured questionnaires submitted to bosses of departments, directors, and coordinators of courses of two state universities and one federal university. The results point to the idea that the technology and the systems of information are adopted mainly in order to expedite the routine works and operational processes; inexistence of projects for administrative modernization and administration of information. A tendency exists for the institutional isomorphism in public organizations of higher education, and in reference to the administration of information, the mimetic isomorphism seems predominate in these environments.

Keyword: Administration of Information; Public Organizations; Interpretative Schemes.

¹ mellcris@gmail.com, Brasil. Professora da Faculdade Integrado de Campo Mourão – CEI. Doutoranda em Administração da Universidade Positivo – POSITIVO. Av. Marechal Floriano Peixoto, 470, Centro, CEP: 80010-130 – Curitiba, PR – Brasil.

Recebido em 05.07.2012
Aprovado em 10.05.2014

Introdução

A educação superior é definida por Colossi, Consentino e Queiroz (2001), como uma instituição social, estável e duradoura, concebida a partir de normas e valores da sociedade. O ambiente universitário é um ambiente extremamente formalizado e que sofre interferência direta nas mudanças das leis relacionadas à educação do ensino superior. O conceito de universidade, é expresso por significado jurídico, social, institucionalizado, por meio de leis, decretos, estatutos, e estrutura física, e “expressa-se dinamicamente em torno de fenômenos culturais e sociais cercados pelas forças da tradição e do futuro” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 9). Nas palavras de Borges e Araújo (2001, p. 65) a universidade caracteriza-se como “[...] uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades”.

A denominada reforma do ensino superior, consolidada na Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968 e no Decreto-Lei nº 464 de 11 de fevereiro de 1969, segundo Silveira (2002) alcançou seus objetivos. A universidade foi a realização da reforma proposta, ela se tornou mais conservadora e burocratizada, isolada em seu ambiente e distante da comunidade. Tudo foi mantido como antes, mas apresentada agora com roupagens diferentes (SILVEIRA, 2002).

De acordo com Goulart (2003), o número de pesquisadores que estudam esse ambiente ainda é pouco frequente, mas sem dúvida o desenvolvimento de estudos sobre as universidades pode contribuir para consolidar a abordagem teórica do tema proposto e expandir a compreensão do processo de mudanças em estudos organizacionais. Nos últimos anos, pesquisadores têm se empenhado na investigação desse ambiente, abordando a gestão universitárias (vide, por exemplo, MEYER JR., MEYER e ROCHA, 2009; SAMPAIO e LANIADO, 2009; SILVA, 2012; PINTO *et al.*, 2012, dentre outros) a partir do estudo da relação entre diferentes categorias analíticas.

A continuidade dos avanços nas comunicações, bem como as novas formas de competitividade e o acentuado desenvolvimento da tecnologia têm colocado desafios perante as organizações, inclusive as universitárias, no que se refere a adaptação das mesmas ao ambiente no qual se encontram inseridas (FREITAS, 2002; BRUNEAU, 2008). Ambiente este composto, de uma perspectiva institucional, por normas, regras,

valores e crenças, constituídos e solidificados através da interação social (GIDDENS, 1984; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA 2001).

Tendo em vista as características próprias da dinâmica do ambiente universitário, onde convive a busca incessante por melhores condições de qualidade e aspectos administrativos e culturais, tornam-se evidentes os questionamentos inerentes à sua gestão de informações. No presente estudo a motivação tem foco no desenvolvimento de uma análise do ponto de vista institucional, especialmente no que se refere a ambientes e esquemas interpretativos.

Dessa forma, constitui-se objetivo norteador da construção do presente artigo, analisar, sob a perspectiva da abordagem institucional, a gestão da informação em universidades públicas do Estado do Paraná.

Para operacionalização optou-se por uma investigação de natureza predominantemente quantitativa, com amostragem intencional e coleta de dados primários através de questionários estruturados submetidos a diretores, chefes de departamentos, e coordenadores de cursos de duas universidades estaduais e uma federal. Na sequência, são apresentadas as bases teóricas do trabalho, detalhamento da metodologia adotada, resultados do levantamento de dados e conclusões.

Quadro Teórico de Referência

Para a construção do arcabouço teórico, iniciamos a discussão de aspectos referentes a tecnologia e a gestão da informação no setor público, a fim de posicionar o leitor em relação as definições das categorias analíticas da pesquisa empírica no presente estudo. No segundo momento, discorremos sobre a cultura organizacional, mencionando os aspectos fundamentais para o desenvolvimento do presente estudo, bem como a cultura no contexto organizacional universitário e tradição patrimonialista brasileira. Terceiro, seguimos com a abordagem institucional, enfatizando especialmente aspectos do ambiente e de esquemas interpretativos, essenciais para a realização dessa investigação.

A Tecnologia e a Gestão da Informação no Setor Público

Nessa seção, propõe-se a discussão da tecnologia e da gestão da informação em organização pública. Ao final da seção discorremos, de modo breve, sobre mudança organizacional.

Na teoria da organização modernista, Hatch (1997) explana que a tecnologia envolve os meios de alcançar algo - um resultado desejado, meta, ou produção, normalmente conceituada como um produto ou serviço. Desta perspectiva, tecnologia é tipicamente definida em termos de seus objetos físicos ou artefatos inclusive produtos e as ferramentas e equipamento usados na produção deles; atividades ou processos que incluem os métodos de produção; e o conhecimento necessário para desenvolver e adaptar equipamento, ferramentas, e métodos para produzir uma produção particular.

Para distinguir a tecnologia de nível-organização para produzir bens e serviços para o ambiente destas outras tecnologias, teoristas de organização usam o termo tecnologia central. A tecnologia central de uma companhia industrial é seu processo industrial. A tecnologia central de uma loja de varejo está em comprar, mostrar, e vender bens; a tecnologia central de uma agência de imóveis envolve a venda e compra de propriedades residenciais e comerciais. Alta tecnologia também é definida em termos das demandas para qualificações especiais que ocorrem em trabalhadores, como demandas para alfabetização de computador. Teoristas de organização oferecem três características de produções de tecnologia de serviço; serviços são: consumidos como eles são produzidos; intangíveis; e não podem ser armazenados em inventário. Na típica tecnologia industrial os produtos desta tecnologia são tangíveis, eles não são consumidos como são produzidos, mas podem ser armazenados por meses sem perder seu valor e pode ser revendido aos consumidores anos depois da compra original (HATCH, 1997).

Na visão de Roberts e Grabowski (2001) as discussões sobre tecnologia limitaram-se a descrevê-la e a apresentar seus problemas. Desse modo, as autoras fornecem no texto uma visão descritiva da tecnologia e das organizações, com uma análise relacional dessa tecnologia e com a estrutura organizacional.

As diversas definições de tecnologia focam a atenção no conhecimento e nos aspectos científicos da inovação; instrumentos usados no trabalho, habilidades e conhecimento dos trabalhadores; configurações de softwares e hardwares; processos

físicos combinados com processos intelectuais, pelos quais materiais são transformados em outputs; conjunto de conhecimentos, entre outros. A tecnologia torna-se crescentemente uma fonte de eventos abstratos, à medida que muito trabalho associado às novas tecnologias foi assumido por equipamentos. As novas tecnologias têm dupla característica: envolvem processos materiais independentes e invisíveis e, igualmente, processos imaginários, também independentes, que ocorrem na mente do indivíduo ou da equipe.

No ano de 1992 parecia ter três perspectivas sobre o papel da tecnologia nas organizações. Primeiro, é o modelo do imperativo tecnológico, que trata a tecnologia como uma influência independente sobre o comportamento humano ou sobre as propriedades organizacionais. É uma visão mecanicista da tecnologia e da estrutura. A segunda perspectiva é o modelo da escolha estratégica, a tecnologia não é vista como um objeto externo, mas um produto da ação humana progressiva. O terceiro modelo vê a tecnologia como um disparador de mudança social, que retrata a tecnologia como uma intervenção no relacionamento entre as pessoas e a estrutura organizacional (ROBERTS; GRABOWSKI, 2001), e é esse último modelo que a presente pesquisa busca dar maior ênfase.

A Sociedade da Informação, na qual as organizações e indivíduos estão inseridos (SUÁREZ; PEIRANO; LUGONES, 2005), utiliza-se de seu elemento característico, a informação, através de múltiplos meios, e seu ícone, a Internet, abre-se exemplarmente, ao necessário uso de ferramentas que possam auxiliar a codificar e utilizar adequadamente as informações das quais se necessita. Conforme Carvalho e Kaniski (2000), o ser humano sempre buscou desenvolver sua capacidade física e cognitiva, por meio de tecnologias. As tecnologias da informação e comunicação são ferramentas para a interação, transformação do conhecimento e das informações (SUÁREZ; PEIRANO; LUGONES, 2005).

Quanto maior for a capacidade das tecnologias da informação e da comunicação, também será maior a capacidade de inter-relacionamentos (ANGELONI, 2003).

A gestão da informação tem um grande desafio que é o de subsidiar a busca de eficácia e uso eficiente para os processos da organização, alocando recursos e técnicas em seus fluxos de informação. Nas palavras de Batista (2004), a gestão da informação nas

organizações públicas ultrapassa a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, mas vai além, com o intuito de buscar condições para que seja estabelecido de fato um sistema de gestão organizacional que valorize as dimensões organizacionais existentes e o uso da TI na propagação da informação, bem como do conhecimento organizacional.

A modernização da administração pública deve objetivar, entre outros aspectos, o aperfeiçoamento da qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais com o menor custo possível, aumentando dessa forma a sua eficiência, e mostrando-se imperioso na eliminação do desperdício; combater a corrupção com um controle interno, externo e social; e valorizar o servidor público (SPINELLI, 2003; TERRA *et al.*, 2005).

As discussões acerca do processo de informatização no setor público alavancam o aspecto interno, de atendimento aos serviços que sustentam as atividades da organização pública e o externo, pautado pelo atendimento ao público, justificando a proliferação de construtos de sistemas de informação (OLIVEIRA *et al.*, 2003).

O sistema de informação é uma resposta organizacional e administrativa a uma imposição do ambiente (LAUDON; LAUDON, 2004), contribuindo para que as metas institucionais sejam alcançadas. Conforme Marra e Melo (2003), são os gestores universitários, como os reitores, chefes de departamento, coordenadores de curso, que, por meio de práticas gerenciais, decisões e ações, tornam possível a obtenção dos objetivos da instituição.

Considerando que a Universidade Pública apresenta suas peculiaridades e passa por um momento crítico de mudanças (MARRA; MELO, 2003), faz-se necessário um breve comentário sobre mudança organizacional.

Nas palavras de DiMaggio e Powell (1991) tanto a burocratização como outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente que se tornem mais eficientes. Em relação à complexidade, mudança e incerteza, os modernistas consideram incerteza como uma propriedade do ambiente resultante de duas forças: complexidade - diversidade de elementos no ambiente; - e taxa de mudança, que é a rapidez que estes elementos mudam (EMERY; TRIST, 1965). De acordo com Barros e Lehfeld (2000), o

processo da globalização mundial coloca uma série de desafios para a universidade brasileira.

As transformações podem ocorrer no âmbito mais amplo. Emery e Trist (1965) ressaltam que um dos principais problemas no estudo da mudança organizacional é que os contextos ambientais em que as organizações se encontram estão mudando rapidamente e com maior complexidade.

Conforme Colossi, Consentino e Queiroz (2001), as mudanças organizacionais atingem subsistemas relacionados com a estrutura, cultura, tecnologia, ambiente e pessoas, embora a mudança na estrutura é mais fácil do que na cultura, que requer alterações de valores organizacionais. O estabelecimento de um jogo novo de valores é um processo social lento (EMERY; TRIST, 1965).

Desse modo, é importante lembrar que as mudanças organizacionais dependem, em parte, da mudança de comportamento e cultura organizacional, o qual requer tempo, paciência, persistência e continuidade para a obtenção dos melhores resultados.

Cultura Organizacional

O termo cultura foi inicialmente utilizado pela antropologia, segundo Smircich (1983), e pela sociologia, desenvolvido mais especificamente pelos antropólogos como menciona Hatch (1997). O tema cultura envolve, primeiramente, a relação entre grupos de pessoas, “o homem se agrupa ainda em cultura diversas, e em cada uma desenvolve maneiras diferentes de viver e compreender a vida” (DUARTE, 1985, p. 97). Os antropologistas estudavam costumes de grupos específicos de indivíduos e suas inter-relações, sendo o termo cultura associado com grupos particulares de pessoas. Segundo Hatch (1997) esta associação entre grupos e culturas fez os antropólogos falarem sobre grupos como se eles fossem culturas. Desse modo, desde que grupo está relacionado com cultura, e organização por definição é considerada grupo, pode-se estudar a cultura aplicada às organizações.

De acordo com Smircich (1983), o termo foi usado na literatura das organizações na década de 1970, introduzido por Pettigrew (1979). A partir dessa década, houve uma abordagem mais ampla do termo onde mencionam que os autores que escreviam sobre cultura organizacional, tinham uma visão parecida, sem entrar em atritos, sendo cordiais

uns com os outros. Com o passar do tempo as divergências foram ficando mais explícitas na literatura, e só nos anos 1980 é que realmente iniciava o que Martin e Frost (1996) chamaram de “jogo”, constituído por pesquisadores que tentavam dizer qual a melhor forma de abordar o tema, e quais eram os ‘*gaps*’ deixados por diferentes autores, sob as mais diversas perspectivas.

A cultura da organização é constituída, além de seus símbolos, por regras, normas, e outros elementos, por aspectos culturais trazidos por aqueles que compõem o corpo de trabalho da instituição. É importante salientar que a interação e o inter-relacionamento são essenciais para o desenvolvimento da cultura. A cultura de uma organização é derivada de processos culturais maiores, que estão associados com o ambiente da organização. A cultura organizacional também possui na sua estrutura traços culturais advindos dos empregados, que anteriormente já haviam sido influenciados por meio de outras instituições como família, comunidade, nação, estado, igreja, sistemas educacionais, e outras organizações de trabalho, associações que amoldam as atitudes, comportamento, e identidade (HATCH, 1997).

Segundo Duarte (1985), a realidade em que vivemos tem a sua definição determinada pelos grupos sociais e culturais na qual estamos inseridos. Alcadipani e Crubellate (2003) comentam que os estudos culturais em teoria organizacional necessitam ser mais específicos, com abordagens locais e referentes a grupos culturais. Os autores detectaram, na publicação brasileira de cultura em organizações, problemas associados à noção de uma cultura organizacional brasileira, que ignora especificidades e peculiaridades regionais, locais e individuais. A cultura organizacional sofre as influências externas, por meio de seus funcionários, de culturas diversas advindas de instituições culturais múltiplas que definem atitudes, comportamento, e identidade (HATCH, 1997).

Para Smircich (1983), o elo entre cultura e organização é o cruzamento de duas impressões de ordem: aquelas associadas com organização e aquelas associadas com cultura. Alguns autores reconhecem que são as próprias organizações que produzem o fenômeno. A “cultura corporativa” pode também ser usada como uma forma de influenciar e direcionar o curso da organização, como suporte de estratégias, como mobilizador do canal de forças dos membros da organização e os “artefatos” podem ser

criados para fins particulares. A cultura é vista como parte do ambiente que determina e imprime forças, e também como resultado da interação do indivíduo. As instituições são estruturas sociais, duráveis, compostas de elementos simbólicos, atividades sociais, e recursos materiais (SCOTT, 2001), dentre os quais a cultura organizacional ocupa um papel extremamente relevante.

No que tange à sociedade brasileira, a forte tradição patrimonialista associada aos extensos períodos de autoritarismo durante o processo de formação sócio-cultural, têm proporcionado destaque especial aos mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação social (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

Apesar de pressões da Lei de Diretrizes e Bases de 1996, das transformações globalizadas, e das mudanças em relação à qualidade de ensino, ainda existe uma tendência à manutenção das características atuais do ambiente ligado ao ensino superior, devido sua estrutura de poder que é composta por diferentes grupos de interesse (COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ, 2001). Os interesses, na abordagem institucional tendem a serem definidos de modo institucional e social (HININGS; GREENWOOD, 1988).

A construção das relações advém da ação dos atores, que podem ser motivados, de acordo com Meyer e Rowan (2006), por seus próprios interesses, mas também pelos seus valores e convicções culturais que surgem em um contexto de instituições existentes. Segundo Scott (2001) os atores na sua interação constituem as estruturas sociais, que, por sua vez, constituem os atores. A mensagem central do estudo simbólico-interpretativo de cultura organizacional, é que, em lugar de tentar administrar cultura por programas de mudança culturais, deve-se considerar seu contexto cultural sempre que se leva a cabo mudança organizacional. A cultura deve ser pensada como construção e interpretação.

Abordagem Institucional: Ambiente e Esquemas Interpretativos

O estudo do ambiente e de esquemas interpretativos tem sido recorrente nas pesquisas organizacionais que tratam da vertente institucional. Para Meyer e Rowan (2006) as novas realidades institucionais apresentam um desafio às teorias institucionais em educação, especialmente as desenvolvidas por John W. Meyer e colegas nos recentes

anos de 1970 e anos de 1980. As análises institucionais de educação desenvolvidas naquele momento tiveram um grande impacto no campo - nas ciências sociais e particularmente em educação. Nas análises institucionais de Meyer e colegas, a estrutura formal de escolas e faculdades foi derivada menos de demandas para eficiência técnica que de necessidades para manter a sua legitimidade na sociedade. Nesta visão, a educação era vista como sendo completamente controlada pelo governo, pelas profissões, e pressões do mercado. Além disso, nesta versão de teoria institucional, mudanças em organizações educacionais foram vistas quase que exclusivamente como um processo de isomorfismo, as formas educacionais em conformidade com as normas, valores, e conhecimento técnico institucionalizados pelo estado e profissões. As organizações educacionais eram consideradas organizações que buscavam sucesso por processos de conformidade institucional ao invés de eficiência técnica (MEYER; ROWAN, 2006).

Meyer e Scott (1983) distinguem dois tipos de ambientes organizacionais: os técnicos e os institucionais. Os primeiros são aqueles em que a organização faz um produto ou serviço que é trocado em um mercado de maneira que eles sejam recompensados pela qualidade e quantidade de produção. Já o segundo tipo de ambiente é caracterizado pela elaboração de regras e requerimentos para qual cada organização individual deve estar de acordo para estabelecer legitimidade e assistência, e são recompensadas por utilizarem de modo correto as estruturas e os processos. Entretanto, Machado-da-Silva e Gonçalves (1998) lembram que os ambientes técnicos e institucionais não devem ser analisados como excludentes.

As universidades buscam permanente qualidade e produtividade educacional por pressões advindas do governo, bem como pelo constante crescimento pela procura por vagas em instituições públicas de ensino superior (FREITAS, 2002). As pressões podem vir tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo. Contudo, a interpretação de pressões provenientes do ambiente externo é que irá delinear as estratégias das ações nas organizações (BRUNEAU, 2008). Mediante as pressões ambientais, as organizações podem oferecer diferentes tipos de respostas aos ambientes (OLIVER, 1991).

Na teoria institucional, o sociólogo americano Selznick expõe que as organizações se adaptam não somente pelo empenho da equipe interna, mas também pela sociedade externa. O processo em que as ações são repetidas é considerado pela

institucionalização, onde as normas e regras existem para assegurar a repetição das ações, onde o padrão da execução das atividades é estabelecido por normas e valores.

As pressões advindas dos ambientes podem levar as organizações a se tornarem homogêneas (isomórficas) por serem condicionadas por pressões coercitivas, miméticas, e normativas, conforme mencionam DiMaggio e Powell (1991). Três são os mecanismos de mudança isomórfica institucional: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo está relacionado com o ambiente legal, fazendo com que as organizações ajam em conformidade com a imposição de padrões por meio de leis e regras. Já o isomorfismo mimético está relacionado ao comportamento imitativo. As organizações, geralmente, imitam aquelas que lhes parecem bem-sucedidas ou com mais legitimidade. Tal legitimidade advém da adoção de ações percebidas como certas (*taken for granted*), e significados aceitos pelo ambiente, como condição para a sobrevivência das organizações (SCOTT, 2001). O isomorfismo normativo relaciona-se com a profissionalização, padrões e normas de uma determinada profissão. Há, nesse tipo de isomorfismo, duas importantes fontes que são a educação formal e legítima, e, a constituição de redes profissionais por meio das quais os novos modelos são rapidamente divulgados.

No ambiente universitário, as pressões institucionais do governo são consideradas pelos seus dirigentes como decisivas, e teorias que não consideram os órgãos governamentais, nem a comunidade como forças ambientais relevantes, possui pouco poder explicativo (ALPERSTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2005).

Na efetivação das atividades organizacionais, as regras são violadas com freqüência, a tomada de decisão na maioria das vezes tem consequências incertas, as tecnologias são de eficiência problemática, e o desenvolvimento e a inspeção dos sistemas são interpretados de modo indefinido (MEYER; ROWAN, 1991). Conforme comenta Giddens (1984) as regras implicam procedimentos metódicos da interação social, e a formulação discursiva de uma regra é uma interpretação dela, e isso pode alterar a forma de sua aplicação, pois os esquemas interpretativos podem ser tanto a base da divisão quanto do consenso (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

Os sistemas de interpretação delimitam o campo de atuação das organizações, as quais são influenciadas pela referência de determinado contexto ambiental (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2003). O processo de interpretação é aquele através do qual os administradores traduzem os dados em conhecimento e entendimento que possuem em relação ao ambiente, processo este que variará de acordo com os meios empregados na minimização de equívocos e as regras reunidas que governam a processo de comportamento entre os administradores. Estabelecer interpretações em relação ao ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e da organização. As interpretações pode ser uma combinação das características ambientais e da experiência gerencial precedente (DAFT; WEICK, 1984). A interpretação permite a alteração na estrutura, que irá ser novamente reinterpretada e, consequentemente alterada, tendo em vista a dinamicidade da estrutura, em contínuo desenvolvimento de um processo da interação social.

Os esquemas interpretativos exercem influência na organização, e atuam como fator interveniente na percepção que se tem do ambiente e de suas pressões. Desse modo, os esquemas interpretativos dos dirigentes/ gestores oferecem uma explicação em relação ao modo como as organizações lidam com seus ambientes em constante mudança (HININGS; GREENWOOD, 1988).

Os atores organizacionais podem estar sendo influenciados pelo ambiente institucional, ainda que pensem estar respondendo, a uma situação específica, de modo racional (CRUBELLATE, GRAVE; MENDES, 2004). De acordo com Barley e Tolbert (1997) a ação ou a resposta dos atores institucionais não necessariamente envolve conscientização ou intencionalidade, eles agem conforme a percepção que possuem da concepção que têm das coisas. Um mesmo fenômeno pode ser percebido, interpretado e avaliado de forma diferente por diferentes atores (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

DiMaggio e Powell (1991) mencionam que em longo prazo, os atores organizacionais, tomadores de decisões racionais, constroem, em torno de si mesmos, ambientes que restringem suas habilidades em continuar mudando nos anos seguintes. Nas palavras de Fonseca e Machado-da-Silva (2001), a aquiescência aos fatores normativos garante à organização suporte e legitimidade, que ao longo do tempo leva à

convergência de estruturas e também de estratégias no interior de um mesmo setor social.

Os mecanismos que pressionam para o isomorfismo são essenciais para o entendimento da dinâmica da mudança, especialmente no momento em que são considerados em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998).

Procedimentos Metodológicos

A investigação é de natureza predominantemente quantitativa de recorte transversal, tendo como unidades de pesquisa três instituições públicas de ensino superior, sendo duas delas estaduais e uma federal, situadas no Estado do Paraná. A amostra constituiu-se como não-probabilística e intencional. Conforme Lakatos e Marconi (2003), a amostra é considerada um subconjunto da população. Nas amostras não-probabilísticas escolhem-se os indivíduos mediante determinados critérios. Segundo Thiolent (1994) a amostra intencional está relacionada com um grupo pequeno de indivíduos intencionalmente selecionados em função da sua importância referente a um tema específico. A amostra intencional é considerada por Richardson (1999) como a amostra representativa do universo, não sendo selecionada aleatoriamente. A amostragem foi decidida intencionalmente levando em consideração aspectos como sujeitos essenciais à pesquisa, facilidade para encontrar as pessoas, tempo disponível das pessoas para responder ao questionário.

A coleta foi realizada por meio de dados primários, por meio de um questionário previamente elaborado (anexo). Os respondentes são constituídos por diretores, chefes de departamentos, e coordenadores de cursos pertencentes a tais instituições. As instituições de ensino superior serão identificadas através das letras I, II e III. Na instituição I, seis pessoas responderam ao questionário, sete da instituição II e nove da instituição III, totalizando vinte e dois respondentes. Apenas seis dos respondentes não atuam como docentes, exercendo somente cargo administrativo. A investigação foi realizada por meio de um questionário estruturado (vide anexo) composto por sete questões objetivas.

Apesar de a pesquisa ser predominantemente quantitativa, não exime uma análise qualitativa dos dados. Posto que “toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa” (TRIVIÑOS, 1987, p. 118). A fase da interpretação é o momento em que o pesquisador é levado a proporcionar um significado mais amplo às respostas (BARROS; LEHFELD, 2000). Como elucidam Lakatos e Marconi (2003) a interpretação é um posicionamento próprio do pesquisador e consiste em expor um significado mais amplo referente aos objetivos estabelecidos à temática.

O que se propôs nesse estudo, foi interpretar os resultados mediante uma perspectiva institucional de análise.

Apresentação e Análise dos Resultados

Para construção desta manteve-se a sequência de questões propostas no instrumento de coleta de dados. A estruturação da análise compreende: (a) disposição analítica do levantamento de dados; (b) análise dos resultados sob a perspectiva da abordagem institucional.

1. Atual estágio da Gestão da Informação (GI) nas organizações universitárias pesquisadas:

1a - A primeira questão a ser respondida pelas instituições diz respeito ao atual estágio da Gestão da informação das mesmas. De acordo com os respondentes (pouco mais de 60%), a maior função da gestão da informação das instituições públicas universitárias, resume-se em objetivo operacional, com a finalidade de otimizar a rotina do trabalho e ainda proporcionar maior qualidade nos serviços prestados. Ainda, nesse tipo de organização, deve-se considerar que poucos respondentes optaram por alternativas, que sugerem que a Gestão da Informação atual * facilita a gestão de recursos; *ajuda a aperfeiçoar políticas de gestão; ou * contribui para o planejamento do setor. Nesse caso, é possível presumir que, ainda, em relação à tecnologia e sistema de informação, têm-se uma visão de curto prazo, e imediatista, descartando a possibilidade da utilização da mesma para planejamento de ações futuras. Atividades realizadas sem planejamento, onde impera o imediatismo, foram também apontadas por Marra e Melo

(2003) sobre as funções desenvolvidas por chefes de departamento e coordenadores de universidades públicas.

1b - Tendo em vista que o processo de interpretação, conforme Daft e Weick (1984), é aquele por meio do qual os administradores traduzem os dados através do conhecimento e entendimento que possuem em relação ao ambiente, talvez seja plausível supor que a utilização da GI esteja sendo útil apenas para trabalhos rotineiros, tendo sido implantada pela necessidade de se adequarem às organizações percebidas como mais eficientes. Isto não descarta a possibilidade de sua utilização para elaboração de planos futuros, contudo não parece estar sendo usada para tal fim. Algumas normas e regras podem ser rejeitadas quando as pressões provenientes do ambiente externo são entendidas como fracas (OLIVER, 1991), o que quer dizer que se não há uma pressão para que as informações sejam utilizadas para fins de planejamento, o esforço para tal é pequeno ou nulo.

2. Sistema(s) de Informação no setor:

2a - Os Sistemas de Informação de tais instituições correspondem especialmente a: sistemas de controle que registram e processam transações (um pouco mais de 26%); sistemas que apóiam o planejamento de ações (com aproximadamente 27%).

Em princípio, poderíamos inferir que tais sistemas são primordiais para a elaboração do planejamento de ações futuras. Entretanto, isto não quer dizer que os sistemas de informações, do setor público nas instituições paranaenses de ensino superior são efetivamente utilizados para fins de planejamento e controle das ações, especialmente porque a questão anterior mostra o contrário. Atenta-se aqui ainda para o fato de que há uma divergência em relação a tal sistema, considerando que existem instituições que não dispõem desse sistema, e no caso de uma das instituições (estadual) pesquisadas mais de 80% dos respondentes disseram não possuir um Sistema de Informação, mas apenas aplicativos e utilitários convencionais (*word, anti-virus, internet explorer, entre outros*).

2b - Pode-se pressupor que, apesar do sistema de informação ser considerado aspecto importante no contexto atual das organizações, ele parece estar ainda em processo de institucionalização nas instituições universitárias públicas. Um outro ponto

é o fato de que, apesar da distribuição dos recursos serem dependentes de alguns fatores específicos, cada instituição tem suas prioridades para aplicação de tais recursos. Nesse caso, isso também é um aspecto que, possivelmente, está vinculado às experiências passadas e aos esquemas interpretativos de seus dirigentes, o modo como o ambiente é entendido, posto que, nas palavras de Daft e Weick (1984), as interpretações pode ser uma combinação das características ambientais e da experiência gerencial anterior.

3. Infra-estrutura do(s) Sistema(s) de Informação no setor de trabalho:

3a - De acordo com a pesquisa realizada, a composição da infra-estrutura do SI inclui: a intranet e recursos de comunicação corporativa (30,2%); o acesso a bases de dados institucionais integradas (25,6%); e portal ou *webpage* interativa para acesso externo (25,6%).

Com base nas respostas obtidas, percebe-se que todas as instituições pesquisadas possuem intranet, o que facilita a comunicação organizacional, consequentemente propicia com mais eficiência o acesso à base de dados com aqueles que a integram.

3b - A potencialização dessa eficiência significa em princípio, que, além da conformidade institucional existente nesse tipo de organização, também há a busca pela eficiência técnica. É possível inferir ainda que, no que se refere à infra-estrutura do SI das organizações universitárias, há distribuição (ou utilização) semelhante de recursos entre elas, embora esta esteja condicionada ao cumprimento de alguns aspectos legais e normativos. No caso da infra-estrutura parece ter ocorrido o isomorfismo mimético (comportamento imitativo) entre as instituições. Legitimidade esta que, como nos lembra Scott (2001), provém da adoção de ações percebidas como certas, e significados aceitos pelo ambiente.

4. Atual situação da Gestão da Informação no seu setor de trabalho, considerando o alinhamento da tecnologia instalada e os processos inerentes à administração:

4a - Metade (50%) dos respondentes afirmaram que existe um alinhamento da tecnologia e os processos de rotina (operacionais); 18,2% disseram que há um alinhamento da tecnologia e os processos institucionais; e 27,3% responderam que não

existe alinhamento da tecnologia e os vários processos, tendo como maioria (66%) dos respondentes a instituição A (maior universidade pesquisada).

Quase 70% das respostas obtidas afirmam a existência de um alinhamento entre a tecnologia institucional, ações rotineiras e os processos institucionais. Contudo, é importante considerar o percentual daqueles que responderam de forma contrária, especialmente porque a maioria desses respondentes pertence à mesma instituição. Isso mostra que há uma disparidade entre as organizações públicas de ensino superior no que se refere ao alinhamento da tecnologia e processos administrativos.

4b - A convergência nas respostas no que se refere à existência de um alinhamento da tecnologia e os processos de rotina, implica em dizer que o uso da tecnologia e seus afins é interpretado, pela maior parte dos respondentes, como uma ferramenta mais operacional e rotineira que um suporte para fins de planejamento. Já no caso da divergência entre as respostas, a mesma pode estar atrelada ao modo como os dirigentes interpretam as pressões advindas dos ambientes, conforme mencionam Hinings e Greenwood (1988) tais interpretações explicariam a forma como as organizações respondem a seus ambientes. Sabe-se ainda que um mesmo fenômeno pode ser interpretado e avaliado de diferentes modos por atores diferentes.

5. Necessidades de Gestão da Informação no seu setor de trabalho:

5a - Uma maior convergência das respostas entre as unidades de análise, tendo em vista que a maior necessidade da GI nessas instituições, está em (1) permitir não apenas responder a indagações mediante consulta, mas a especificar relatórios que ajudem a encaminhar soluções no setor com 50%; seguida de (2) mudar a cultura corporativa e ajudar a despertar/aumentar a consciência sobre a qualidade da informação e as demandas atuais da Sociedade da Informação com um percentual de 32%.

As necessidades no que tange à GI são semelhantes, apresentando como maiores necessidades as informações que possam auxiliar na elaboração de relatórios e na solução de problemas do setor, e seja capaz de conscientizar sobre qualidade das informações, e mudar a cultura organizacional em relação à gestão da informação e sua relevância pessoal e coletiva.

5b – Mais uma vez os resultados apontam que a GI parece estar vinculada a questões imediatas e emergenciais. Isso sugere que as informações não estão sendo utilizadas de modo adequado e exaustivo, ou que isso é resultado da forma de interpretar dos dirigentes. Porém, há ainda que se considerar alguns aspectos da cultura organizacional (fator influente na interpretação e decisões), que é influenciada pelas pessoas que compõe a organização, provenientes de instituições culturais múltiplas que irão definir suas atitudes, comportamento, e identidade.

6. Alternativas que podem associar a Gestão da Informação no seu setor de trabalho com os objetivos da administração pública:

6a – De acordo com os resultados, 48% das alternativas assinaladas correspondem ao aperfeiçoamento da qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; 24% - buscar um controle interno, externo e social mais efetivo; 16% - aumentando substancialmente a sua eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais e 12% - valorizar o servidor público. Diante dos resultados apontados pela pesquisa, a maioria (72%) das respostas volta-se para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço e busca de controles (interno, externo e social) mais efetivos.

6b – Tanto a maximização da qualidade dos serviços prestados quanto os meios de controle podem ser objetos de análise dos ambientes técnico e institucional. Nesse caso, características da cultura organizacional devem ser levadas em consideração, especialmente em relação às influências provenientes da cultura brasileira no que diz respeito na qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos. Além disso, o que se presume, dentro da cultura nacional, é que os serviços realizados por instituições públicas ocorrem apenas ou principalmente mediante a pressão coercitiva advinda do sistema público administrativo. Alperstedt, Martignago e Fiates (2005), elucidam que no ambiente universitário, as pressões institucionais do governo são consideradas pelos seus dirigentes como decisivas. Conforme mencionam Machado-da-Silva e Gonçalves (1998), no Brasil a forte tradição patrimonialista somada aos longos anos de autoritarismo no decorrer da formação sócio-cultural, destacam os mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação social.

7. Alternativas que podem ser associadas aos projetos em seu setor de trabalho para modernização administrativa e Gestão da Informação com tecnologia:

7a - não existem projetos, mas apenas diretrizes e iniciativas (empreendedorismo interno) na direção da modernização administrativa e gestão da informação com tecnologia (34,8%); a falta de recursos ainda não permitiu implementar tais projetos (26,1%); e a descontinuidade (de políticas e gestores) ainda não permitiu implementar tais projetos (26,1%).

Não há projetos para modernização administrativa e gestão da informação, que pode estar vinculado à falta de recursos para implementação daqueles projetos, e a não continuidade de gestão ou de políticas é um dos fatores que dificultam o desenvolvimento de projetos na área.

7b - A interpretação que se faz do uso da tecnologia da informação nas organizações públicas, é de que ela é necessária. Contudo, há ainda uma tendência à manutenção das características atuais do ambiente ligado ao ensino superior (COLOSSI; CONSENTINO; QUEIROZ, 2001), que pode estar vinculado aos aspectos culturais desse tipo de organização. Tal tendência pode ser um dos motivos pelos quais não há projetos para uma modernização administrativa e GI com tecnologia. Além disso, alguns projetos podem não ter sido implementados porque em instituições de ensino superior sua estrutura de poder é composta por diferentes grupos de interesse conforme atestam Colossi, Consentino e Queiroz (2001). De uma perspectiva institucional os interesses, são definidos de modo institucional e social. As relações são construídas, conforme Meyer e Rowan (2006), motivadas, tanto por interesses próprios, como também por valores e convicções culturais.

Conclusões

Os resultados apontam para a ideia de que a tecnologia e os sistemas de informação são principalmente implantados/ adotados a fim de agilizar os trabalhos de rotina e processos operacionais. Talvez, por esse motivo poucos respondentes vêem tais ferramentas como fundamentais ao planejamento de ações organizacionais futuras, mesmo porque ‘planejamento’, em princípio, implica em despender tempo, o que parece

incoerente com uma das propostas da tecnologia que é a redução de tempo na maior parte das atividades ligadas a ela.

Entre as complexidades das organizações universitárias estão a não existência de uma cultura de planejamento e a dificuldade de mensurar os resultados da ação organizacional (BORGES; ARAÚJO, 2001). De acordo com a pesquisa, a falta de projetos para modernização administrativa e gestão da informação pressupõe falta de planejamento e continuidade. Esses parecem ser aspectos diretamente ligados à cultura organizacional das instituições pesquisadas. Smircich (1983) lembra que a cultura organizacional ou corporativa pode ser usada como influenciadora no curso da organização, como suporte de estratégias, e também como mobilizador do canal de forças dos membros da organização. A cultura é resultado da interação dos indivíduos e é parte do ambiente que determina e imprime forças. As organizações na visão de Selznick (1957), citado por Emery e Trist (1965), se tornam instituições pela incorporação de valores organizacionais que os relacionam à sociedade mais ampla. Na medida em que a institucionalização se torna uma condição prévia para estabilidade, a determinação de política não só necessitará de metas que são correspondentes com o próprio caráter da organização, mas também uma seleção de caminhos que oferecem convergência de máximo como cumprimentos dos interesses de outros.

No que diz respeito às disparidades entre as instituições pesquisadas, pressupõe-se que as organizações públicas universitárias não têm sistemas de informação iguais e/ou padronizados. Tal fato pode ocorrer por alguns motivos, tais como: a) às diferenças em disponibilidade e distribuição de recursos; b) diferentes prioridades específicas de cada instituição e localidade; c) não disponibilidade de pessoas qualificadas para gerenciar o sistema de informação de modo adequado; entre outros fatores particulares de cada instituição e gestão. Entretanto, apesar das diferenças entre as instituições investigadas, é possível observar que, no que se refere ao sistema de informação setorial, o quesito infra-estrutura parece se mostrar semelhante.

O sistema de informação como visto anteriormente caracteriza-se como uma resposta a imposições provenientes do ambiente (LAUDON; LAUDON, 2004), que podem levar as organizações a se tornarem isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Por meio dos resultados alcançados percebeu-se que há uma tendência ao isomorfismo

institucional nas organizações públicas de ensino superior, e, no que se refere à gestão da informação, o isomorfismo mimético parece ser o predominante nesses ambientes.

Os esquemas interpretativos agem como fator interveniente na percepção que se tem do ambiente e de suas imposições, desse modo os esquemas interpretativos dos gestores podem explicar a forma como as organizações lidam com seus ambientes (HININGS; GREENWOOD, 1988). Os resultados apontados pela pesquisa, pressupõem tanto a interferência das pressões ambientais, quanto da interpretação dos atores-gestores em relação a tais pressões. A partir dos conceitos de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991), é possível se falar em diferentes combinações de influências que pressionam para a mudança, isto quer dizer que, paralelamente à institucionalização, reside a questão sobre a influência exercida pelo ambiente (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998) e pela interpretação de seus dirigentes, que ocorre por meio de uma combinação de aspectos ambientais e experiências anteriores (DAFT, R.; WEICK, 1984).

Ressaltamos que em relação à análise realizada de uma perspectiva institucional, foram considerados especialmente aspectos ligados ao ambiente e esquemas interpretativos, o que é um fator limitante à pesquisa, posto que, existem outros elementos importantes na abordagem institucional não tratados aqui.

Referências

- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas – RAE Eletrônica*, v. 43, n. 2, 64-77, 2003.
- ALPERSTEDT, Graziela Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. *Anais.... Rio de Janeiro: II Encontro de Estudos em Estratégia – 3ES*, 2005.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Revista Ciência da Informação*. Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- BARLEY, S.; TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BARROS, A. J. P. ; LEHFELD, N. A. de S. *Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica*. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- BATISTA, Fábio Ferreira. *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Texto para Discussão n. 1022. Brasília: IPEA, jun. 2004.

- BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, 2001.
- BRUNEAU, Juanita. *Ambiente Institucional, Interpretação e Mudanças Estratégicas no PPA – Programa de Pós-graduação stricto sensu em Administração UEM/UEL*. Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual de Maringá, 2008.
- CARVALHO, Isabel Cristina Louzada; KANISKI, Ana Lúcia. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set/ dez 2000.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses. In: Encontro de Estudos Em Estratégia. 3 ES Anais... ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Etty Guerra de. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. *Revista FAE*, Curitiba, v. 4, n.1, p.57-58, jan./abr. 2001.
- CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.
- DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*. v.9, n.2, p. 284-295, 1984.
- DIMAGGIO, P. POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (ed). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 63-82, 1991.
- DUARTE, Jr., J. F. *O que é realidade*. 10. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- EMERY, F.; TRIST, E. The causal texture of organizational environment. *Human Relations*, v. 18, n. 1, p. 21-32, 1965.
- FONSECA, V.S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: 25º ENANPAD, 2001. Rio de Janeiro *Anais... ANPAD*. 1 CD ROM.
- FREITAS, I.M.A.C. *Configurações Estratégicas em Universidades Federais Brasileiras*. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2002.
- GIDDENS, A. *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press, 1984.
- GOULART, Sueli. Cultura e Mudança nas Organizações Universitárias: Abordagens no Âmbito da Pós-Graduação em Administração. In: ENANPAD - ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003. Atibaia. *Anais... Rio de Janeiro : ANPAD*, 2003. 1 CD-ROM.
- HATCH, M.J. Technology.: In HATCH, M.J. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. *The dynamics of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (organizadores da ed. brasileira). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v.1. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- MARRA, Adriana Ventola Marra; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Docente-gerente: O Cotidiano de Chefes de Departamento e Coordenadores em uma Universidade Federal. In: Encontro Anual da ANPAD, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- MARTIN, J.; FROST, P. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S. HARDY, C.; NORD, W. (eds). *Handbook of organization studies*. London: SAGE, p. 599-621, 1996.
- MEYER JR., V.; MEYER, B.; ROCHA, R. A. Empreendedorismo na gestão universitária: um estudo de caso. *Revista Gestão Organizacional*, v. 2, n. 1, art. 4, p. 49-62, 2009.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (ed). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 41-62, 1991.
- MEYER, Hein-Dieter; ROWAN, Brian. Institutional analysis and the study of education. In: MEYER, Hein-Dieter; ROWAN, Brian. *The new institutionalism in education*. Albany: State University of New York Press, 2006.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R. Centralization and legitimacy problems of local government. In: MEYER, J. W., SCOTT, W. R. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications, 1983.
- OLIVEIRA, Luiz Carlos de Almeida. CUNHA, Maria Alexandra V.C. SANTOS FILHO, Hermilio Pereira dos. A tecnologia da informação na relação entre o Estado e o cidadão: a expectativa dos excluídos digitais num estudo de caso no Estado do Paraná. In: Encontro Anual da ANPAD, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PINTO, H. F.; FERREIRA, V. C.; HOFFMANN, V. E.; LOPES, G. S. C. Conversão do conhecimento: uma intervenção na gestão universitária. *Tecnologias de Administração e Contabilidade - TAC*, v. 2, n. 2, p. 113-126, 2012.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 1-17, 1980.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERTS, K.; CRABOWSKI, M. Organizations, technology and structuring. In: CLEGG, S. HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*, v.3. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-Eletrônica*, v. 4, n. 1, Jan./Jul., 2005.
- SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.
- SCOTT, W. R. Three pillars of institutions. In: SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. 2nd e. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- SILVA, F. M. V. A transição para a Gestão Universitária: o significado das relações interpessoais. *Revista de Administração FACESJournal*, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.
- SILVEIRA, L. L. *Metodologia do ensino superior*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2002.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n.3, p. 339-358, 1983.
- SPINELLI, Marcos Paulo. *Implementação de projetos de modernização administrativa municipal suportados pela TI: estudo de casos em municípios do Estado de São Paulo*. 164p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, 2003.
- SUÁREZ, Diana Valeria; PEIRANO, Fernando; LUGONES, Gustavo Eduardo. TICs Y Gestión del Conocimiento en la Empresa. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Géstion Tecnológica. *Anais...* Salvador: Altec 2005. 1 CD ROM.
- TERRA, José Cláudio Cyrineo. BATISTA, Fábio Ferreira. QUANDT, Carlos Olavo. PACHECO, Fernando Flávio. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, junho de 2005.
- THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação (o positivismo, a fenomenologia, o marxismo)*. São Paulo: Atlas, 1987.

