

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

Mariluce Santiago de Souza

A influência do contexto institucional do Ensino Superior na cultura organizacional nas IES públicas e privadas: estudo de múltiplos casos na cidade de Manaus-AM

Recife, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas).
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada.
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, afim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área de administração.

Título da Monografia: A influência do contexto institucional do Ensino Superior na cultura organizacional nas IES públicas e privadas: estudo de múltiplos casos na cidade de Manaus-AM

Nome do Autor: Mariluce Santiago de Souza

Data da aprovação: _____/_____/_____

Classificação, conforme especificado acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 2009

Mariluce Santiago de Souza

A influência do contexto institucional do Ensino Superior na cultura organizacional nas IES públicas e privadas: estudo de múltiplos casos na cidade de Manaus-AM

Orientadora: Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Dra.

Dissertação apresentado ao Programa MINTER de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco em convênio com o Centro Universitário do Norte-UNINORTE como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Recife, 2009

Souza, Mariluce Santiago de

A influência do contexto institucional do Ensino Superior na cultura organizacional nas IES públicas e privadas: estudo de casos / Mariluce Santiago de Souza. - Recife: O Autor, 2009.

151 folhas: fig. , tab., quadro.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Universidades e Faculdades – Amazonas. 2. Ensino superior Legislação – Amazonas. 3. Cultura organizacional – Amazonas. 4. Desenvolvimento institucional. I. Título.

658

CDU (1997)

UFPE

658

CDD (22.ed.)

CSA2009 - 119

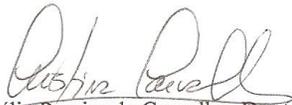
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

A influência do contexto institucional do Ensino Superior na cultura organizacional nas IES públicas e privadas: estudo de múltiplos casos na cidade de Manaus-AM

Mariluce Santiago de Souza

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 16 de outubro de 2009.

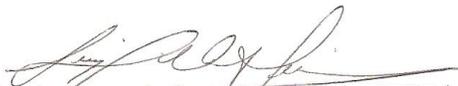
Banca Examinadora:



Prof.a Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Doutora, UFPE (orientadora)



Prof.a Débora Coutinho Paschoal Dourado, Doutora, UFPE (examinadora interna)



Prof. Luiz Alberto da Costa Mariz, Doutor, UFPE (examinador externo)

***Dedico** este trabalho à minha mãe, **Dona Francisca**, mulher forte e guerreira, que me inspirou, com sua conduta firme diante da vida, a perseguir e lutar por meus sonhos e por tudo o que acredito.*

"Se as coisas são inatingíveis... ora! Não é motivo para não querê-las... Que tristes seriam os caminhos, se não fora a mágica presença das estrelas!"

Mário Quintana

Agradecimentos

À **Deus**, pois, sem sua Luz a guiar nossos caminhos, não estaríamos aqui, e, particularmente, não há nada que a Ele se peça com fé e esperança que não se consiga. Evidentemente, o esforço sempre será necessário, mas até nele temos a presença de Deus;

Aos professores do **Minter UNINORTE/UFPE** pelos momentos de gratas experiências, descobertas e muito aprendizado;

Aos meus colegas do curso, especialmente **Morgana, Magaloni, Juliana e Jonis**, que por diversas vezes “injetaram-me” doses de ânimo para que não deixasse o sonho se desfazer;

Ao **Uninorte**, que me apoiou financeiramente e, mais ainda, intelectualmente, agradeço diariamente a oportunidade de trabalhar nesta organização e o crescimento profissional que nela obtive. Espero, como docente, continuar contribuindo e retribuindo o que recebi desta Instituição;

A **Edilmar**, de forma muito especial, parceiro nesta luta, obrigada pela sua atenção, seu incentivo, sua compreensão e, acima de tudo, pelo companheirismo demonstrado neste período;

A **Emília**, pela disponibilidade, carinho e pelos momentos de desabafos que ajudaram a suportar melhor os momentos difíceis.

À Secretaria do PROPAD, pela atenção e carinho com que nos trataram durante esses dois anos, em especial, à **Elvia Carla**.

A Família Souza (**Milanez e Jaci**), pela contribuição nos momentos decisivos de estruturação desse trabalho;

Ao **Prof. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante**, pelo grande incentivo para que eu fizesse o Mestrado, antevendo minha realização e alegria ao final desta caminhada;

Ao meu querido amigo, **Mário Ferreira**, por sua cumplicidade e incentivo;

À minha orientadora, **Profa. Cristina Amélia Pereira de Carvalho**, pelas diretrizes seguras, apoio e orientação na realização desta Dissertação, sem os quais não teria sido possível a realização do trabalho;

Agradeço aos membros da banca avaliadora, **Luiz Alberto da Costa Mariz e Débora Coutinho Paschoal Dourado**, pelas valiosas sugestões.

Aos meus irmãos e irmãs, por sempre ter apoiado minhas decisões, dando-me a liberdade suficiente para que eu pudesse sempre escolher meu caminho e, ao mesmo, saber que poderia contar com eles.

A minha mãe amada, pelo sorriso que sob plantar em meus lábios, mesmo diante dos obstáculos e desafios da vida;

Por fim, de forma muito especial, agradeço e dedico esse trabalho a **Fabírcia “Baby” Tavares**, por seu incentivo e apoio em todas as etapas desse caminhar. Certamente, sem essa presença atuante e amorosa, o caminho seria mais árduo. Vejo em você qualidades que sempre admirei e busquei cultivar: humildade, dedicação, simpatia, empatia, inteligência, carisma, integridade, humanismo, cuidado com as pessoas, amor pela vida e inúmeras outras qualidades. Conhecê-la trouxe um significado muito mais intenso a minha vida e poder compartilhar esses momentos com uma pessoa tão especial me fez uma pessoa muito mais feliz, completa e fortalecida para enfrentar os maiores desafios da vida.

Resumo

Na proposta de analisar a repercussão das pressões do contexto institucional sobre a cultura organizacional de instituições de ensino superior do setor público e privado da Cidade de Manaus, a presente investigação contribui para debater a relevância do entendimento da dinâmica ambiente-organização-cultura por meio de uma visão do fenômeno enquanto processo que integra aspectos cognitivos, culturais e institucionais. Considerando o objetivo proposto, procedeu-se a análise de fontes primárias e secundárias com o intuito de (i) caracterizar o contexto institucional do ensino superior, (ii) identificar e caracterizar os valores e as pressões do contexto institucional sobre as instituições de ensino superior públicas e privadas, (iii) descrever a cultura organizacional das instituições de ensino superior públicas e privadas, (iv) analisar a relação entre os valores e as pressões do contexto institucional e a cultura organizacional instituições de ensino superior públicas e privadas e (v) analisar a forma como os valores e as pressões repercutem nas ações das instituições pesquisadas. O delineamento da pesquisa é do tipo estudo de casos múltiplos com perspectiva de análise descritivo-explicativa, com predominantemente qualitativa, acrescido de dados quantitativos complementares. Os resultados indicam que o contexto institucional é percebido pelos dirigentes com base em esquemas interpretativos e significados peculiares e socialmente compartilhados. Isso possibilitou as várias leituras do mesmo ambiente realizadas pelas duas instituições, corroborando a teoria. Dessa forma, a repercussão das pressões do contexto institucional sobre a cultura da organização variou conforme a interpretação compartilhada pelos seus dirigentes e a especificidades das instituições.

Palavras-chave: Instituições de Ensino. Contexto Institucional. Cultura Organizacional.

Abstract

In the proposal to examine the impact of the institutional pressures on the organizational culture of institutions of higher education in public and private sectors of the city of Manaus, this research contributes to debate the relevance of understanding the dynamics of organization-environment-culture through a vision of the phenomenon as a process that integrates cognitive, cultural and institutional. Considering the proposed objective, carried out the analysis of primary and secondary sources in order to (i) to characterize the institutional context of higher education, (ii) identify and characterize the values and the institutional pressures on educational institutions, (iii) describe the organizational culture of educational institutions, (iv) examine the relationship between values, the pressures of the institutional and organizational culture of educational institutions and (v) analyze how the values and pressures impacting on the actions the institutions surveyed. The study design is study of multiple cases with the perspective of descriptive and explanatory analysis, with a predominantly qualitative approach, together with additional quantitative data. The results indicate that the institutional environment is perceived by management based on interpretative schemes and unique meanings and socially shared. This enabled the various readings of the same environment by the two institutions, supporting the theory. Thus, the impact of the institutional pressures on the culture of the organization was dependent on the interpretation shared by their leaders and the specific institutions.

Keywords: Education Institutions. Institutional Context. Organizational Culture.

Lista de Figuras

Figura 1 (2): Estágios do Processo de Institucionalização.....	35
Figura 2 (2): Tipos e mecanismos de isomorfismo nas organizações.....	39
Figura 3 (3): Tipos de Pressões Ambientais	56
Figura 4 (3): tipologia das instituições de ensino superior.....	59
Figura 5 (3): Desenho da Pesquisa.....	62
Figura 6 (3): Fluxograma das etapas da pesquisa	66
Figura 7 (4): Gráfico de Distribuição de cursos.....	87
Figura 8 (4): Gráfico de Distribuição de Matrículas.....	87
Figura 9 (4): Interpretação do ambiente – UFAM	110
Figura 10 (4): Interpretação do ambiente - Centro Universitário	111
Figura 11 (4): Pressões percebidas pelos dirigentes das IES pesquisadas	113
Figura 12 (4): Mapa dos Municípios do Amazonas.....	125
Figura 13 (4): Valores prevalentes das instituições investigadas.....	127
Figura 14 (4): os três paradigmas de interpretativistas da cultura organizacional	130
Figura 15 (4): Relação entre contexto, valores e cultura organizacional	133

Lista de Tabelas

Tabela 1 (4): Distribuição das IES, cursos e matrículas - Brasil 1996 e 2004	86
Tabela 2 (4): Percentuais de IES, cursos e matrículas.....	86
Tabela 3 (4): Percentuais de IES, cursos e matrículas segundo a região	88
Tabela 4 (4): Relação candidato/vaga	89
Tabela 5 (4): Evolução do Número de IES, segundo a categoria Administrativa.....	89
Tabela 6 (4): Evolução do Número de IES, segundo a Organização Acadêmica	90
Tabela 7 (4): IES públicas e privadas, segundo a Organização Acadêmica	91
Tabela 8 (4): Evolução do Número de Cursos, segundo a Categoria Administrativa.....	92
Tabela 9 (4): Número de IES por Dependência Administrativa	98
Tabela 10 (4): Crescimento das IES - Brasil, Região Norte e AM 1991 – 2007	100
Tabela 11 (4): Expansão de IES por setor, público e privado	101
Tabela 12 (4): Os principais indicadores das instituições pesquisadas	107
Tabela 13 (4): Evolução da Qualificação Docente do Centro – 2004 -2009.....	118
Tabela 14 (4): Evolução de vagas em cursos de graduação – turno noturno	124

Lista de Quadros

Quadro 1 (2): Diferenças entre ambiente técnico e institucional.....	27
Quadro 2 (2): Os três pilares das instituições	30
Quadro 3 (2): As cinco respostas estratégicas às pressões institucionais	43
Quadro 4 (3): principais diferenças entre Centro Universitário e Universidade.....	60
Quadro 5 (4): Instituições de Educação Superior no Estado do Amazonas.....	97
Quadro 6 (4): Linha do tempo da UFAM	105
Quadro 7 (4): Linha do tempo do CENTRO.....	106

Lista de Siglas

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CDE – Centro de Desenvolvimento Empresarial

CEFET – Centros Federais de Educação Tecnológica

CET – Centros de Educação Tecnológica

CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras

DEAES - Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

PDI – Plano de Desenvolvimento Interinstitucional

PIM - Pólo Industrial de Manaus

PNE – Plano Nacional de Educação

REUNI – Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UNIVALI – Universidade do Vale de Itajaí

UTAM – Universidade de Tecnologia da Amazônia

Sumário

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Objetivo Geral	19
1.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa Teórica e Prática	20
1.4 Estrutura da Dissertação	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	23
2.1 Teoria Institucional	23
2.1.1 Ambiente e pressões institucionais	26
2.1.2 Processo de Institucionalização	29
2.1.3 Processo de Isomorfismo: pressões para a homogeneização	38
2.2 A Cultura Organizacional	44
2.2.1 Definições de Cultura Organizacional	46
2.2.2 Elementos formadores da cultura organizacional	48
2.2.3 A Noção de Subculturas e os três paradigmas de Martin	51
3 MÉTODO	54
3.1 Perguntas Norteadoras da Pesquisa	54
3.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Variáveis	55
3.3 Delineamento da Pesquisa	61
3.4 Fluxograma dos Procedimentos da Pesquisa	65
3.5 Fontes de Dados	67
3.5.1 Dados secundários	68
3.5.2 Dados primários	69
3.6 Análise dos Dados	73
3.7 Limitações do Método	76
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	77
4.1 Contexto Institucional Brasileiro e as Organizações Universitárias	78
4.1.1 Histórico do Ensino Superior Privado no Brasil	82
4.1.2 O Ensino Superior na Atualidade	89
4.1.3 Antecedentes Histórico do Ensino Superior no Amazonas	92
4.1.3.1 Origem da Educação Superior no Estado	94
4.1.3.2 Os Números da Educação Superior no Amazonas	99
4.1.4 Os Casos em Estudo	103
4.1.4.1 Universidade Federal do Amazonas - UFAM	103
4.1.4.2 Centro Universitário	105
4.2 As pressões ambientais e as Instituições de Ensino Superior	108
4.2.1 O Ambiente Institucional	110
4.2.2 Pressões isomórficas	113
4.2.2.1 Concorrência	114
4.2.2.2 Formação do Quadro Docente	116
4.2.2.3 Diversificação na Oferta de Cursos	119
4.2.2.4 Avaliação Institucional	121

4.2.2.5 Aumento de Vagas	122
4.2.2.6 Interiorização	124
4.2.3 Os valores prevalentes	126
4.3 Caracterização da Cultura Organizacional das IES	129
4.4 Contexto, valores e cultura organizacional	132
4.5 Repercussão dos valores e das pressões nas ações das IES	134
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
REFERÊNCIAS	142
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA	153
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO	154

1 Introdução

Por fazerem parte de uma rede social complexa e interativa, as ações de uma organização não repercutem apenas na sua estrutura interna, mas geralmente impacta todo o seu campo organizacional, assim como no processo inverso, também pode ser impactada por outras organizações, o que leva a reflexão sobre o processo de construção social das organizações. Para Berger e Luckmann (2003), as instituições são construções sociais que funcionam como diretrizes para as ações dos atores sociais, que se estruturam e se institucionalizam por meio da interação social.

A teoria institucional resignificou o conceito de ambiente na análise organizacional, à medida que passou a considerar que o campo em que as organizações estão imersas é constituído pelo ambiente técnico e pelo ambiente institucional, este último formado por crenças, regras e valores, os quais forçam um ajustamento das organizações para manter sua sobrevivência e legitimidade (SCOTT, 1987).

O ambiente do ensino superior brasileiro é constituído basicamente por dois tipos de instituições. De um lado, instituições privadas, mantidas por receitas advindas de anuidades pagas e de outro, instituições públicas, de âmbito federal, estadual e municipal, mantidas pelo estado. É na esfera pública que se encontram as principais instituições de ensino do país. Em comum, as instituições de ensino superior têm o fato de estarem inseridas em um ambiente turbulento, dinâmico, constantemente desafiadas por pressões econômicas, sociais, políticas e tecnológicas. Entender a dinâmica deste ambiente e fazer frente aos

desafios propostos pela sociedade é fator relevante para administradores e dirigentes, evitando práticas intuitivas ou improvisadas.

A teoria institucional, nesse sentido, ganha importância, pois direciona o seu olhar para a relação mútua entre o ambiente e as organizações. Em sua essência, a abordagem institucional é apropriada quando o propósito é analisar como as organizações institucionalizam valores, crenças e práticas que influenciam suas decisões e ações. Esta abordagem volta sua atenção para o modo como os valores institucionalizados na sociedade exercem pressão sobre as ações e estruturas organizacionais, considerando relevante analisar a interconexão entre os aspectos instrumentais e os elementos simbólicos na formação da cultura organizacional.

Considerando o exposto acima, torna-se relevante investigar o seguinte problema de pesquisa:

De que forma o contexto institucional do Ensino Superior influencia a cultura organizacional nas IES públicas e privadas?

Esta investigação, considerando o problema de pesquisa descrito anteriormente, apresenta os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo Geral

Analisar a repercussão das pressões do contexto institucional sobre a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas em Manaus/AM.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o contexto institucional do Ensino Superior em Manaus/AM;
- b) Identificar e caracterizar os valores e as pressões do contexto institucional sobre as Instituições de Ensino Superior públicas e privadas em Manaus/AM
- c) Descrever a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior públicas e privadas em Manaus/AM
- d) Analisar a relação entre os valores e as pressões do contexto institucional e a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas em Manaus/AM;
- e) Analisar a forma como os valores e as pressões repercutem nas ações das instituições pesquisadas.

1.3 Justificativa teórica e prática

A busca por respostas aos processos de interação entre as instituições de ensino e o ambiente externo motivou este estudo, notadamente para entender quais fatores do ambiente geram impactos sobre suas estruturas e ações. Assim, a relevância teórica do tema proposto está na possibilidade de aprofundar o entendimento da relação entre organizações, ambiente e cultura, especialmente as instituições de ensino que, por seu caráter institucional, sofrem pressões em diferentes níveis e dimensões. Considerando, principalmente, que estudos que tratam do ambiente externo às instituições de ensino são escassos. Ainda considerando a importância teórica, este estudo permite uma visão mais ampla da teoria institucional, principalmente da perspectiva cognitiva, ao abordar que as

organizações são influenciadas pelo contexto institucional e que competem não apenas por recursos e clientes, mas também legitimidade e apoio político (SCOTT, 2001)

Os defensores desta abordagem enfatizam a importância de se entender o funcionamento do ambiente institucional e a da exigência que recai sobre as organizações para conformar-se as regras e normas externas (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

Do ponto de vista prático, o estudo permite evidenciar a influência das pressões ambientais e dos valores na ação adotada pelas instituições de ensino. Além disso, procurou-se chamar a atenção para um ambiente em que as realidades são variadas, dependendo dos significados que são compartilhados pelos atores sociais.

Portanto, esta dissertação discutiu o dinamismo subjacente a relação ambiente-organização-cultura. A relação dinâmica que envolve estes eventos possibilita que transformações nos valores e crenças que dão suporte aos esquemas interpretativos, alterem também a percepção do ambiente, refletindo nos arranjos e ações organizacionais. Assim como transformações no ambiente contribuem para que determinados valores tornem-se prevalentes em relação a outros.

A contribuição deste estudo para a análise organizacional passa pelo entendimento da relação entre contexto, valores e cultura organizacional, tendo como foco de análise instituições de ensino públicas e privadas. Destaca-se, também, sua aplicação para a compreensão do ambiente técnico e institucional como dimensões combinadas do mesmo ambiente e o reconhecimento da realidade organizacional como socialmente construída, mediada pela interpretação dos atores sociais.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está dividido em 05 capítulos, estruturado da seguinte forma:

No Capítulo **Introdutório** estão descritos os objetivos da investigação e sua justificativa teórica e prática.

O **Capítulo 2** apresenta o quadro teórico que fundamenta esta proposta de investigação, focando especialmente os conceitos e características da teoria institucional e cultura organizacional.

O **Capítulo 3** descreve o método de pesquisa utilizado neste estudo. São apresentadas neste capítulo as definições das categorias analíticas, as definições constitutivas (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas em estudo, a definição dos termos relevantes, além das perguntas norteadoras da pesquisa, assim como as estratégias de coleta, as fontes e análise dos dados. O capítulo termina com a apresentação das limitações do método.

O **Capítulo 4** apresenta os resultados obtidos com a investigação, envolvendo a análise e interpretação. Consta deste capítulo uma visão geral do Sistema de Ensino Superior brasileiro, destacando as especificidades do sistema no Amazonas. Posteriormente, são apresentados os casos estudados, isoladamente.

No **Capítulo 5**, e último, são apresentadas as conclusões a partir dos resultados alcançados com a investigação, bem com sugestões para trabalhos futuros. No final, encontram-se as referências que subsidiaram este estudo e os anexos com informações complementares.

2 Fundamentação teórico-empírica

Neste capítulo apresenta-se o quadro teórico de referência, cuja finalidade é proporcionar a solidez necessária para o melhor entendimento do argumento da pesquisa. Inicialmente são apresentados os principais conceitos da Teoria Institucional, na tentativa de entender como o fenômeno organizacional norteia o Ensino Superior no Brasil. A seguir, apresentam-se os conceitos de Cultura Organizacional, seus principais elementos constitutivos, explorando a idéia de que as organizações são espaços de construção coletiva, permeados por valores, crenças, normas e rituais que sustentam e orientam a vida organizacional.

2.1 Teoria Institucional

É crescente a preocupação por parte dos estudiosos da administração em entender a dinâmica da relação organização-ambiente. Porém, durante várias décadas, o ambiente não era considerado como elemento constituinte das estruturas organizacionais. Inicialmente, considerando a escola clássica da administração, as organizações eram tratadas como sistema fechado, na qual a primazia recaía sobre as operações internas, fatores técnicos e econômicos. Toda crença da escola clássica recaía no entendimento de que as organizações eram sistemas fechados e mecânicos, que operavam dentro de padrões técnico-rationais tão eficientes quanto possível, dando relativamente pouca ou nenhuma atenção aos aspectos humanos e ambientais da organização.

O ambiente começa a ganhar relevância no cenário organizacional a partir da década de 60, quando se reconhece uma perspectiva muito mais abrangente da relação entre os indivíduos, os grupos e as organizações e o ambiente em que estão imersos. Nesse ponto, adota-se a visão da organização como um sistema aberto, sensível ao que ocorre no mundo que a rodeia, trabalhando com a idéia central de adaptação contínua da organização ao meio ambiente e de seu ajuste interno, caso queira garantir sua sobrevivência (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; ALVES, 2003; MORGAN, 1996).

Esta mudança de foco da organização como um sistema fechado para um sistema aberto ocorre a partir da Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial, que disseminaram a visão das organizações como sendo dependentes do ambiente externo, sendo a confluência entre os fatores estruturais internos e condições externas os responsáveis pela estabilidade e crescimento das organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MORGAN, 1996). Essas duas teorias apresentam como conclusão preliminar que o ambiente pode efetivamente afetar a organização, devendo, por isso, ser estudado como tal, buscando conhecer todos os aspectos influenciadores.

Os primeiros ensaios de uma nova abordagem analítica para a interação entre as organizações e o ambiente são encontrados nos estudos de Selznick, considerado o precursor da teoria institucional, por introduzir as bases de um modelo institucional, reconhecendo que as organizações sofrem pressões do ambiente social tanto quanto do ambiente técnico, transformando-se em sistemas orgânicos e complexos, exercendo e sofrendo pressões diversas (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

De forma geral, a teoria institucional atenta para assuntos até então ignorados pelos estudos organizacionais, evidenciado a importância dos elementos culturais, simbólicos e cognitivos, de normas e valores sociais. A partir da perspectiva institucional, ganha

relevância a visão do homem como ator social, que formula suas estratégias conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas na sociedade.

Meyer e Rowan (1977) expõem que as organizações tendem a se estruturarem cada vez menos em razão da necessidade de eficiência e de resultados, mas principalmente em função das regras institucionais e seu revestimento de significado social compartilhado. As regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, estabilidade e perspectivas de sobrevivência reforçada. Assim, as organizações são pressionadas tanto por variáveis concretas, como tecnologia, recursos e tamanho, quanto pelo sistema de valores, crenças e mitos compartilhados e institucionalizados (CARVALHO; GOULART; VIEIRA, 2005).

Esta abordagem analítica enfatiza, portanto, a compreensão de que além do ambiente técnico, racional e instrumental, os arranjos organizacionais e estruturais são influenciados diretamente pelo ambiente institucional, destacando como fatores vitais para a sobrevivência das organizações a legitimidade e apoio político (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Os institucionalistas consideram os recursos humanos, materiais e econômicos como pontos críticos para o funcionamento das organizações, mas não se deve negligenciar o ambiente institucional no qual a organização está inserida como uma forma estratégica de adquirir e manter sua legitimidade. A preocupação básica desta abordagem reside em entender como a ação organizacional pode ser influenciada por pressões instrumentais – mercado, recursos, tecnologia – e pressões institucionais – Estado, legislação, profissionais. Por essa razão, os institucionalistas, entre eles Meyer e Scott (1983), defendem que a ação organizacional é diretamente influenciada por elementos culturais, simbólicos e sociais oriundos do contexto institucional.

2.1.1 Ambiente e pressões institucionais

Para uma melhor compreensão da temática em estudo é necessário discutir de forma mais abrangente o conceito de ambiente, na medida em que sua proposta de investigação empírica contempla analisar a repercussão das pressões do contexto institucional sobre a cultura organizacional de duas instituições de ensino superior. Hall (1984) destaca como essencial a análise do ambiente para entender o funcionamento de uma organização.

O conceito de ambiente veio se transformando ao longo do tempo, conforme avançavam os estudos organizacionais. De categoria residual sem importância a elemento chave para a definição da estrutura, da cultura e do comportamento das organizações, o ambiente teve seu conceito enriquecido pelos teóricos institucionalistas, responsáveis por distinguir mais claramente o ambiente técnico e o ambiente institucional (PACHECO, 2002).

O ambiente técnico compreende o espaço de troca de bens, produtos e serviços, atuando como fonte de recursos ou de informações, na qual as organizações estão fortemente voltadas para os aspectos econômicos, atreladas aos interesses instrumentais e de mercado, sendo recompensadas por sua eficiência e eficácia operacional. Neste caso, as organizações, de forma racional, têm a capacidade e a oportunidade de exercer um poder discricionário sobre seu projeto e a alteração da sua estrutura em resposta a contingências ambientais (OLIVER, 1998). A noção de ambiente institucional, por sua vez, amplia a visão do ambiente técnico, ao tratar dos aspectos cognitivos e culturais presentes na ação organizacional, constituído de sistemas simbólicos, valores sociais e culturais, normas

instituídas e construções cognitivas, elementos essenciais para a formação do comportamento social e organizacional.

O ambiente técnico enfatiza a eficiência, a eficácia e a produtividade, destacando-se a organização que consegue ter melhor aceitação de seus produtos e serviços pelo mercado. Enquanto o ambiente institucional destaca a importância da organização ajustar-se às regras socialmente constituídas e às normas e valores compartilhados para obter legitimidade. A seguir, no quadro 1 (2), apresentam-se as principais características e diferenças do ambiente organizacional.

Dimensões relevantes	Ambiente institucional	Ambiente técnico
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Fator de demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitiva, mimética e normativa	Competitiva
Constituintes chaves	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção escassa
Mecanismos de controles externos	Regras, regulamentações, inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores do sucesso organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

Quadro 1 (2) - Diferenças entre ambiente técnico e institucional
 Fonte: Oliver (1998, p. 102)

Observe que tal diferenciação é importante didaticamente, mas não implica em uma dicotomia entre ambiente técnico e institucional. Na verdade, as organizações trabalham sob níveis diferentes de pressões ambientais, sendo uma dimensão técnica e outra institucional. Um estudo que analise apenas uma destas dimensões do ambiente tende a tornar-se uma visão parcial da realidade (CARVALHO; VIEIRA, 2003; MACHADO-DASILVA; BARBOSA, 2002).

A abordagem institucional acrescenta uma significativa contribuição à análise organizacional, ao evidenciar a presença de elementos cognitivos e culturais – valores, mitos, crenças, programas profissionais, normas, esquemas interpretativos, subjetividade - na relação entre a organização, os atores sociais e seu ambiente. Neste momento, abandona-se a crença de que o ambiente organizacional é constituído exclusivamente por recursos humanos, materiais e tecnológicos, ampliando a compreensão para um ambiente mais amplo, no qual a concorrência não será apenas por recursos e clientes, mas também por legitimidade institucional e apoio político, conquistados por meio de variadas formas de processos isomórficos (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Conforme Machado-da-Silva e Fonseca (1996), os ambientes podem ser interpretados de acordo com os níveis de análise local, regional, nacional e internacional. Dessa forma, cada organização e seus dirigentes adotam estratégias tomando por base o contexto ambiental de referência. Para Machado-da-Silva e Barbosa (2002), o conceito de contexto ambiental de referência pode ser um fator explicativo para as diferentes possibilidades de respostas às pressões do ambiente em função de diferentes interpretações que podem ser feitas do contexto pelos atores organizacionais, mesmo considerando as pressões isomórficas. Nessa linha de raciocínio, Machado-da-Silva e Fernandes (1998, p. 49) acrescentam que

cada organização, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orienta-se pelo contexto ambiental no nível que mais se coaduna com sua trajetória e, portanto, com a sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes.

Por esquemas interpretativos entendem-se os valores e as crenças que são compartilhados pelos atores sociais, dando forma a um sistema cognitivo particular, que

influi diretamente na percepção do ambiente, que são diferentes para cada organização e ator social. (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES; FONSECA, 1999)

É importante ressaltar é que a teoria institucional não trata ambiente e organizações separadamente, mas como entidades interligadas e que se constroem mutuamente. Na visão de Machado-da-Silva e Fonseca (2002), as organizações encontram-se imersas em ambientes de forma tal que deles retiram e transmitem regras de ação, principalmente de natureza estratégica. Esse entendimento aponta o ambiente como influente para as organizações e ao mesmo tempo como seu elemento constituinte, uma vez que tanto a organização quanto o ambiente são construídos historicamente a partir de esquemas interpretativos de seus próprios membros. Trata-se de inferir que “o ambiente é, de certa forma, uma elaboração cognitiva” (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES; FONSESA, 1999). Portanto, a perspectiva institucional de análise busca, na verdade, compreender quais estratégias são utilizadas pelas organizações para adaptar-se ao seu contexto institucional ao mesmo tempo em que também influi diretamente para a forma como este ambiente se estrutura.

Neste momento, tem-se uma aproximação da teoria institucional com a teoria da construção social do conhecimento de Berger e Luckmann (2003), por tratarem a realidade como construção social humana com base num sistema de crenças e valores que são interpretados subjetivamente e compartilhados de forma a manter a ação coletiva.

2.1.2 Processo de Institucionalização

Instituição é um termo que pode assumir conotações múltiplas, dependendo do contexto. Numa pesquisa direta ao dicionário, este termo está relacionado ao verbo instituir

que, por sua vez, remete a outros termos como criar, constituir, estabelecer (FERREIRA, 2006). Pode designar, ainda, atividade humana, grupo de pessoas ou mesmo o conjunto de direito e deveres de indivíduos ou grupos.

Na perspectiva das ciências sociais, o termo instituição tanto pode significar estrutura física quanto conjunto de regras, normas e significados que regem as relações sociais entre os indivíduos, definindo padrões de comportamento. Enquanto padrão de comportamento, instituição refere-se ao processo de interiorização de regras e preceitos de ação. Regras e preceitos, por sua vez, não são mágicos ou dados ao acaso, mas construção humana, social, histórica, aceitas e legitimadas no decorrer do tempo.

Scott (2001) define instituições como sendo estruturas sociais compostas por elementos regulativo, normativo e cognitivo que, juntos, proporcionam estabilidade e significado ao comportamento social, enfatizando o processo de institucionalização para adquirir e garantir legitimidade diante da sociedade. Esses elementos são considerados os pilares que atuam como suporte para as instituições, conforme pode ser observado no quadro 2 (2).

Característica	Regulador	Normativo	Cognitivo
Base da submissão	Utilidade	Obrigação social	Pressuposição
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, aceitação	Predomínio, isomorfismo
Base da legitimação	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente sustentada, conceitualmente correta

Quadro 2 (2) - Os três pilares das instituições

Fonte: Scott (2001)

O pilar regulador enfatiza o estabelecimento de regras de comportamento social e o monitoramento direto destes por meio de coerção e sanções, na forma de recompensas ou punições, que podem restringir ou constranger determinadas condutas. O aspecto regulador tanto pode assumir mecanismos formais, como regras impostas pelo Estado, quanto informais, quando se manifesta em padrões de comportamentos estabelecidos previamente e que são aceitos e esperados pela sociedade (SCOTT, 2001). Aproxima-se da visão clássica da teoria das organizações, ao defender a idéia de que os atores agem racionalmente, conforme interesses próprios, que são perseguidos naturalmente (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

As organizações tendem a enquadrar-se em determinadas normas por razões de conveniência, evitando punições e sanções pelo não alinhamento com o que está normatizado, instituído legalmente.

O pilar normativo evidencia os valores e as normas sociais que servem de fundamento e alicerce para o comportamento coletivo, reforçada numa dimensão prescritiva. Segundo Scott (2001), os valores definem o que é preferencial ou desejável na construção das estruturas e dos comportamentos existentes, estabelecendo bases de comparação e avaliação dos mesmos. As normas especificam como as coisas devem ser feitas, assim como os meios legítimos para atingir os objetivos esperados. O elemento normativo das instituições contribui para a estabilidade social, à medida que o comportamento é motivado por normas e valores coletivos e institucionalizados e não por interesses individuais.

O pilar cultural-cognitivo evidencia a concepção de esquemas interpretativos e subjetivos que operam como um filtro para a ação dos atores sociais, chamando atenção para o fato de indivíduos e organizações estarem imersos em um contexto institucional e

para a construção social da realidade organizacional (CARVALHO; VIEIRA, 2003). O aspecto cultural-cognitivo destaca a importância da análise relacional entre as ações e o ambiente para a construção e internalização dos significados, que são preservados ou modificados pelos indivíduos. Vale ressaltar que o caráter cognitivo e subjetivo deste pilar não descarta a possibilidade da interpretação do ambiente pelo indivíduo receber influência do arcabouço cultural externo, retratados em modelos de organização e *scripts* formulados e aceitos, que geralmente atuam para que significados sejam compartilhados por indivíduos ou grupos, principalmente quando confrontados com o mesmo ambiente (SCOTT, 2001).

Como visto anteriormente, os três pilares atuam de forma importante para a legitimidade e o compartilhamento de significados. O aspecto regulador apóia-se em regras estabelecidas para ordenar a ação. Em outro momento esta ação poderá ocorrer em conformidade com os valores culturais, retratados em crenças e normas, enfatizando o aspecto normativo. Por fim, tem-se o pilar cognitivo, que enfatiza os esquemas interpretativos e a apreensão de significados. A distinção que se faz entre os pilares regulador, normativo e cultural-cognitivo é tão somente didática, visto que os mesmos são considerados por Scott (2001) como interdependentes, embora se reconheça que em dado momento um elemento possa exercer maior ou menor influência sobre a legitimação do comportamento social.

Scott (2001) reforça o entendimento de que regras, normas e valores culturais são elementos centrais das instituições, mas que devem associar-se a estes outros elementos como os recursos e o comportamento social, este último como uma ação que se produz e reproduz num determinado contexto institucional. Contexto que pode ser preservado ou modificado pela ação do homem, a partir do significado que se atribui ao ambiente, as normas, aos valores culturais e aos recursos materiais.

Nesta direção, destaca-se o processo de institucionalização, visto que define papéis e padrões de comportamento e, quando interiorizados pelos indivíduos, assegura a disseminação e o funcionamento das normas. Esses padrões de comportamentos são legitimados e institucionalizados pelo grupo e servem de parâmetros para o acesso a determinados papéis, que se mantêm enquanto não surgem situações de conflitos. A institucionalização se apóia em regras sociais sustentadas pelo consenso e pelas sanções contra sua violação.

Institucionalização é conceito-chave para a teoria institucional, definido por Fonseca (2003) como sendo a transformação de crenças e ações em regras de conduta social. Para a autora, as organizações incorporam normas e regras previamente estabelecidas na sociedade, numa tentativa de legitimar suas atividades e, assim, garantir sua sobrevivência, independente do desempenho técnico. Para os adeptos da abordagem institucional os valores e as normas sociais são tão ou mais importantes quanto os recursos técnicos e materiais. Os estudos organizacionais buscam compreender o processo de institucionalização dos valores e crenças organizados, sistematizados e compartilhados na sociedade, concluindo que as organizações inserem-se em um ambiente institucional elaborado, que atua como um padrão regulador e direcionador para as organizações (CLEGG; HARDY, 1999).

Os institucionalistas, em contraposição a abordagem pragmática da administração e dos estudos organizacionais, cuja ênfase recaía sobre fatores técnicos e gerenciais na determinação das tarefas organizativas, voltam sua análise e atenção para os sistemas culturais, os símbolos e as redes de relacionamento como a base de sustentação, adequação e manutenção dos arranjos estruturais e da ação organizacional. Estes teóricos analisam a relação das organizações com o ambiente por uma lente que não privilegia apenas as

dimensões objetivas, como recursos materiais e financeiros, mas ressaltam as dimensões culturais e simbólicas.

Para Vieira e Carvalho (2003), a perspectiva institucional desenvolveu-se em três orientações distintas: econômica, voltando sua atenção para regras mercadológicas; política, discutindo questões como autonomia de instituições políticas e os sistemas políticos; sociológica, com atenção para a construção de significados, símbolos e sistemas culturais. Na mesma linha e corroborando com esta afirmação, Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) apresentam a teoria institucional como:

o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações (MACHADO-DA-SILVA E GONÇALVES, 1999, p. 220).

A institucionalização é identificada como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Com este conceito aprofunda-se a idéia de que a realidade organizacional é socialmente construída e não uma resposta inerte às pressões do ambiente institucional. Nesse sentido, Tolbert e Zucker (1999, p. 205) propõem

[...] um conjunto de processos seqüenciais – habitualização, objetivação e sedimentação – sugerem variabilidades nos níveis de institucionalização, implicando, deste modo, que alguns padrões de comportamento são mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação e mesmo eliminação.

A institucionalização segue as etapas acima e pode ser exemplificado da seguinte maneira: na etapa da habitualização, um ator ou grupo de atores, habitualmente, adota comportamentos desenvolvidos empiricamente para tratar de problemas comuns. Na etapa

da objetificação, esses comportamentos se generalizam pelo grupo social num determinado contexto, passando a ter um significado socialmente compartilhado. E, finalmente, na etapa da sedimentação, o comportamento habitual e objetivado se exterioriza, ganha *status* de dado social.

Para Tolbert e Zucker (1999), portanto, o processo de institucionalização é visto sequencialmente, a partir da compreensão de como um determinado *script* é aceito e reproduzido ou rejeitado e, conseqüentemente revisado, visando alterar os padrões institucionais. A institucionalização realmente acontece quando práticas tornam-se habituais e não mais são questionadas pelos atores sociais. A Figura 1 (2) demonstra, segundo as autoras, os três processos ou estágios básicos da institucionalização.

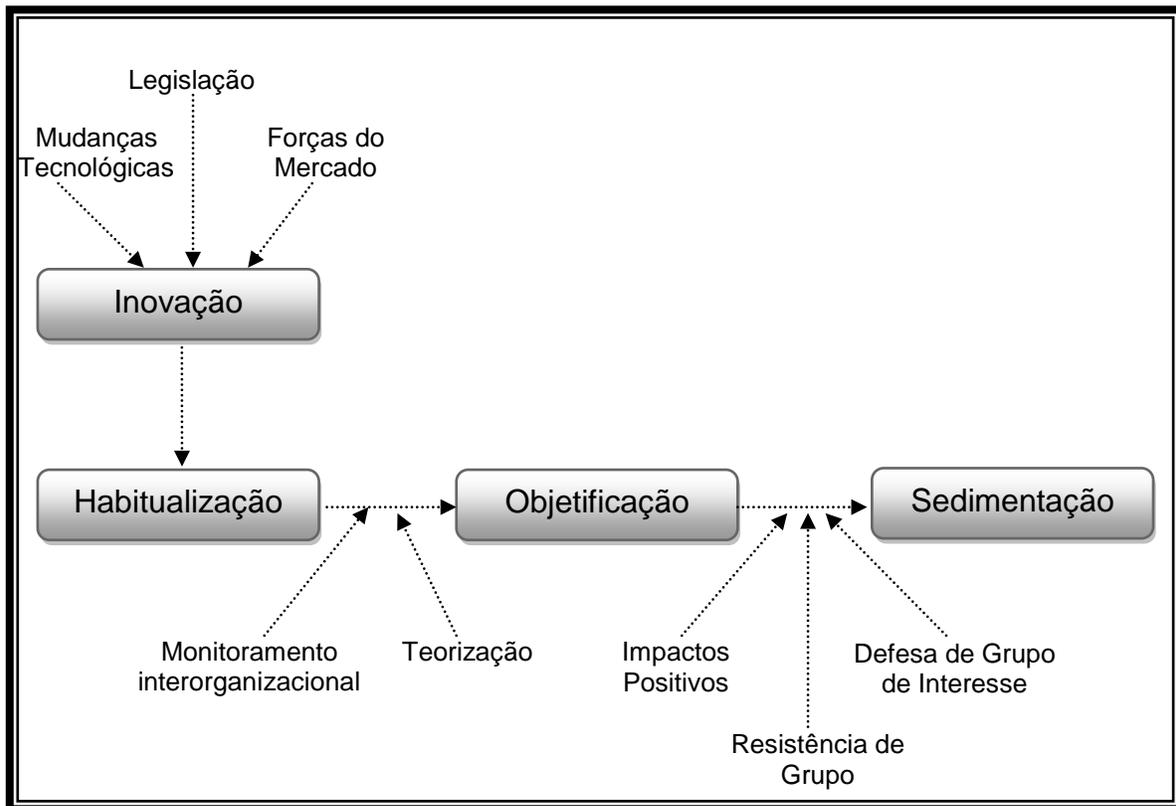


Figura 1 (2): Estágios do Processo de Institucionalização
Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207)

A **habitualização**, primeiro estágio do modelo proposto pelas autoras, refere-se às inovações, impulsionadas por meio de mudanças do ambiente, legislação ou mesmo forças do mercado. Nessa etapa, ocorre o desenvolvimento de bases padronizadas entre organizações diante de desafios e problemas comuns ou semelhantes, por meio de novos arranjos estruturais, que poderão ser adotados por outras organizações (isomorfismo mimético), percebidos porque existe o monitoramento interorganizacional. Esse estágio é também definido como de **pré-institucionalização**, etapa em que poucas organizações assumem o risco de adotar estruturas ou práticas que ainda não foram objetos de teorização formais ou validados por um grande número de organizações.

O estágio seguinte, denominado **objetificação**, é tratado pelas autoras como a fase semi-institucional, caracterizada pelo desenvolvimento de significados socialmente compartilhados, com certo grau de consenso em relação às estratégias adotadas, por isso os arranjos estruturais são difundidos e disseminados. É também consequência do monitoramento que a organização faz de seus competidores numa clara tentativa de aumentar sua competitividade.

Por fim, o terceiro estágio é o da **Sedimentação**, propriamente dito o estágio da institucionalização plena, com a perpetuação e a exterioridade da estrutura, baseado na sua continuidade histórica. A sedimentação consiste na fase em que os atores sociais passam a adotar como verdade padrões de comportamentos e normas sociais.

A institucionalização, portanto, ocorre quando crenças e ações adquirem *status* de regras de conduta social. Estas regras, conforme são vivenciadas, tornam-se padrões e passam a ser consideradas habituais por tipos específicos de atores, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). É

um processo que ocorre de fora para dentro, buscando adequação por meio da interpretação a padrões normativos de suporte e legitimação.

Neste ponto a teoria institucional tem recebido diversas críticas, inclusive e principalmente por seus próprios adeptos, em função do que se convencionou chamar de determinismo ambiental, que é o enfoque dado por Tolbert e Zucker (1999) a um processo de institucionalização unidirecional. Essa tendência determinista está presente na constatação, por um lado, de que o ambiente exerce pressão e influência sobre as organizações, porém existe uma limitada capacidade de explicar como as organizações, enquanto construção coletiva e humana, também podem exercer pressão sobre o ambiente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Para os referidos autores, a institucionalização é um processo dinâmico e recursivo, à medida que a percepção do ambiente organizacional pelos diversos atores não é linear, mesmo tratando-se de organizações e indivíduos que atuam no mesmo contexto institucional de referência. Consideram-se, para essa percepção diferenciada, esquemas cognitivos e interpretativos específicos de cada organização. A subjetividade implícita nessa abordagem “implica reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações, perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p. 123). É essa compreensão do ator social como ser subjetivo e em contínuo processo de construção e da ação organizacional como resultado dessa subjetividade e construção social e da interpretação que os atores fazem do seu contexto ambiental que direciona a presente investigação.

2.1.3 Processo de Isomorfismo: pressões para a homogeneização

Outro conceito importante para o entendimento da teoria institucional é o de isomorfismo, processo pelo qual as organizações que atuam em um mesmo campo organizacional tenderiam a assumir, ao longo do tempo, formas e características semelhantes entre si. Essa tendência isomórfica, segundo Alves (2003) ocorre devido:

- as pressões exercidas por normas institucionais compartilhadas, decorrentes do aparato legal do Estado;
- as relações de trocas de bens, serviços e informações no segmento técnico-econômico;
- a influência dos seus quadros de pessoal, que se valem da mesma fonte de conhecimento; e,
- a adoção de “práticas empresariais consagradas” no mesmo setor de atuação.

Os estudos sobre isomorfismo ganharam relevância com o trabalho de DiMaggio e Powell (1983), ao identificar a existência de dois tipos de isomorfismo: competitivo e institucional, conforme apresentado na Figura 2 (2).

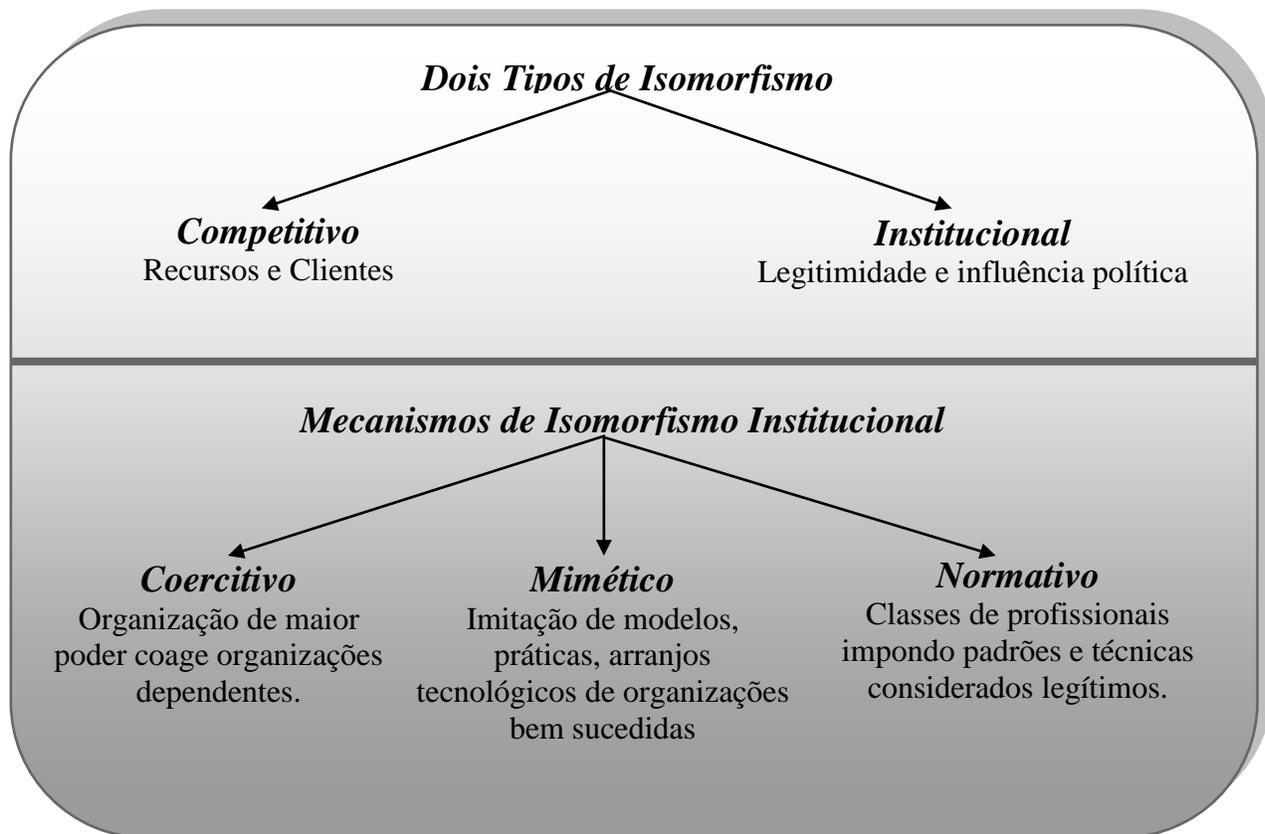


Figura 2 (2): Tipos e mecanismos de isomorfismo nas organizações
 Fonte: Ventura (2005, adaptado de DiMaggio e Powell, 1983).

O isomorfismo competitivo trata de questões como conquista de mercado, recursos e clientes. Porém, os autores reconhecem que as organizações travam uma competição não apenas por razões técnicas ou econômicas, mas porque esperam alcançar legitimidade, poder e força política junto aos seus pares. Trata-se do isomorfismo institucional, que pode ser visualizado como uma pressão sobre as organizações para assemelhar-se também na adoção de práticas e processos considerados legítimos. Ainda considerando a Figura 2 (2), os autores identificam três tipos de isomorfismos institucionais, detalhados a seguir:

Isomorfismo Coercitivo – pressões formais e informais de uma organização sobre outras, considerando a busca pela legitimidade de suas ações. As pressões exercidas pelo Governo ou de outras agências reguladoras para aprovar seus sistemas legais são exemplos de forças coercitivas. Essas pressões são, geralmente, associadas à legislação ou requisitos legais, mas também podem decorrer de obrigações contratuais com outros atores e limitam a ação organizacional. O isomorfismo coercitivo destaca como central o impacto do ambiente institucional em detrimento do ambiente técnico. Scott (1987) comenta que "a perspectiva institucional dá especial ênfase às relações de autoridade: a capacidade das organizações, especialmente as organizações públicas, de depender de coerção legítima".

Isomorfismo Mimético – são pressões para copiar ou imitar outras organizações em relação aos seus processos, atividades, estruturas ou sistemas, padronizando determinadas respostas para enfrentar as incertezas do ambiente. Essa imitação pode ser realizada sem qualquer comprovação empírica ou mesmo estudo técnico de seus resultados positivos. As pressões do isomorfismo mimético podem explicar a adoção, por exemplo, de práticas de gestão para o qual existe pouca evidência de eficiência e bom desempenho da organização, como os modismos de qualidade total, reengenharia, *downsizing* etc.

Isomorfismo Normativo – processo de profissionalização. Ocorre quando um grupo de profissionais luta coletivamente para controlar uma determinada situação, condições de trabalho ou mesmo instrumentos de produção. Um grupo de profissionais adota sistemas e técnicas que foram consideradas legítimas por outros grupos de profissionais influentes ou relevantes dentro do seu campo de atuação. Essas normas são transmitidas por meio da educação e da formação de profissionais e de processos de certificação acreditados por organismos profissionais. DiMaggio e Powell (1983)

identificam o Estado e as profissões liberais como os principais formadores do ambiente institucional contemporâneo.

Essa tendência isomórfica é um indicativo da limitação dos atores sociais agirem única e exclusivamente por critérios racionais e técnicos. Os arranjos estruturais não são apenas resultados de escolhas competentes ou critérios de eficiência, tecnicamente coerentes, mas principalmente como resposta às pressões ambientais exercidas sobre a organização (POWELL; DIMAGGIO, 1983).

Desde os estudos de Selznick na TVA, os pesquisadores organizacionais já aceitavam a idéia de que as organizações são constituídas por elementos simbólicos, principalmente após o entendimento das limitações das explicações racionalistas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Os ambientes institucionais caracterizam-se pela elaboração e difusão de normas e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e apoio contextual. Desta forma, os arranjos estruturais recebem a influência dos elementos simbólicos e culturais que constituem o ambiente institucional. O atendimento às expectativas do ambiente gera a legitimidade da organização.

Os institucionalistas propõem uma clara substituição do modelo de ator racional para as organizações como atores sociais, enfatizando a subjetividade humana como elemento influenciador e constituinte da atividade organizacional. O seu foco de estudo é entender por que as organizações adotam determinadas práticas, resultando arranjos estruturais e ações organizacionais homogêneas ou similares, sem necessariamente se tornarem mais eficientes.

O contexto institucional pressiona as organizações, demanda em suas estruturas modelos que incorporam novos procedimentos que demonstram o atendimento dessas

pressões. As organizações que adotam esta postura tendem a aumentar sua legitimidade e condições de sobrevivência, independentemente da eficiência do ambiente técnico e operacional.

O processo de isomorfismo, (iso = igual; morfo = forma), segundo apresentado por DiMaggio e Powell (1983), portanto, pode ser entendido como uma pressão exercida sobre uma organização a assemelhar-se a outras organizações que constituem um mesmo campo organizacional e por isso estão diante de um mesmo conjunto de condições ambientais. Assim, estas organizações assumem uma tendência isomórfica, ou seja, buscam homogeneizar suas práticas e estruturas de resposta às demandas ambientais para alcançar legitimidade.

Portanto, não só a influência direta do ambiente técnico é determinante da estrutura e atividade organizacional, mas também as pressões do ambiente institucional, como inovações, legislações e o conjunto das normas sociais que permeiam a organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). As organizações acabam se adequando às exigências do ambiente técnico e institucional em função de competirem não apenas por recursos materiais e técnicos, mas também por poder político e legitimidade institucional.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) novamente alertam para o fato de não entender as pressões isomórficas uma questão pronta e acabada, determinante para arranjos estruturais idênticos. É preciso ter claro que as organizações atribuem sentido às pressões ambientais conforme os esquemas interpretativos que permeiam a visão de mundo dos seus atores organizacionais, que por sua vez, interferem no processo de tomada de decisão ou na formulação de estratégias, o que pode explicar o fato de determinadas organizações, apesar de submetidas às pressões ambientais idênticas, adotarem posicionamentos organizacionais diferentes. Constata-se, portanto, a possibilidade de diversidade organizacional mesmo

diante de certa pressão para a homogeneização, o que torna relevante este múltiplo estudo de caso.

Oliver (1991) enfatiza, ainda, que a tentativa de obter e garantir a legitimidade não se dá apenas em função das pressões ambientais. É preciso considerar as respostas estratégicas que cada organização adota em função da percepção das pressões institucionais, conforme descritas no quadro 3 (2), apresentado a seguir.

Aquiescência	Habituar-se	Seguir o invisível, normas aceitas como verdade.
	Imitar	Imitar modelos institucionais.
	Conformidade	Obedecer a regras e aceitar normas.
Compromisso	Equilibrar	Equilibrar as expectativas dos múltiplos participantes.
	Pacificar	Aplacar e acomodar os elementos institucionais.
	Barganhar	Negociar com os <i>stakeholders</i> institucionais.
Esquivança	Ocultar	Mascarar a não conformidade.
	Dividir	Perder os vínculos institucionais.
	Escapar	Mudar metas, atividade ou domínios.
Desafio	Dispensar	Ignorar normas e regras explícitas.
	Contestar	Contestar regras e requerimentos.
	Atacar	Atacar a fonte de pressão institucional.
Manipulação	Cooptar	Importar participantes influentes.
	Influenciar	Formar valores e critérios
	Controlar	Dominar participantes institucionais e processos.

Quadro 3 (2): As cinco respostas estratégicas às pressões institucionais
Fonte: OLIVER (1991, p.152)

No entanto, o isomorfismo, principalmente em sua dimensão coercitiva, é bem apropriado para compreender a organização universitária e o processo de mudança pelo qual vem passando ao longo do tempo, mesmo considerando a crítica recebida. Por isso, a escolha da teoria institucional como tendo poder explicativo para a compreensão da influência do contexto institucional sobre a cultura das instituições de ensino superior brasileiras.

2.2 A Cultura Organizacional

É ponto comum para os estudiosos da administração que as organizações ocupam um espaço central na sociedade contemporânea, influenciando diretamente na disseminação de padrões sociais de comportamento, por meio de um exercício sutil e legitimado de poder simbólico, manifestado por meio de interesses, coalizões, jogos de poder e interações sociais (CARVALHO; VIEIRA, 2007). Essa é uma característica importante das organizações, pois elas são capazes de criar e induzir os indivíduos a padrões de comportamentos descritos em normas e valores, constituindo-se numa referência identitária para seus membros, considerando a relevância da categoria trabalho para a sociedade capitalista.

Qualquer organização, independente da esfera pública ou privada, apresenta características comuns, pois são entidades sociais estruturadas, coordenadas e planejadas para o alcance de determinados objetivos. Por serem socialmente construídas, as organizações têm a sua história e apresentam uma maneira própria de interpretar e lidar com a realidade, comumente denominada de cultura organizacional. Por este enfoque, a

cultura da organização é criação coletiva, mas não de consenso, sendo geralmente resultado de conflitos (MARTIN, 1996).

O interesse pelo tema da cultura organizacional ganhou ênfase no meio acadêmico no final da década de 70 e meados da década de 80, principalmente em função do destaque das corporações japonesas em contraposição as empresas americanas, direcionando a análise para a importância do significado simbólico dos aspectos organizacionais, conferindo dinâmica própria a cada organização e possivelmente diferenciando as empresas bem sucedidas (MINTZBERG, 2000; ALVES, 1997; AKTOUF, 1993; OUCHI, 1986).

A ênfase atribuída ao estudo da cultura organizacional é explicada, ainda, pelo fracasso dos estudos prescritivos sobre o modelo das relações humanas focados na motivação que pretendia transformar em colaboradores dirigentes e dirigidos; e o fracasso do modelo racional e do comportamento científico, que pretendia destacar a primazia da estrutura e do planejamento das tarefas organizacionais sobre o indivíduo, este último desconsiderado como elemento constituinte da organização (AKTOUF, 2001; ALVES, 1997). Ou ainda por sua importância como elemento explicativo de diversos fenômenos organizacionais (SCHEIN, 2001); e também como alternativa de análise para compreender melhor a resistência a processos de mudanças (ROBBINS, 2005) e finalmente, por desmistificar a idéia predominante de que o mundo dos negócios e da administração é regido por uma lógica exclusivamente técnica, racional e impessoal (BARBOSA, 2002).

2.2.1 Definições de Cultura Organizacional

Definir cultura organizacional não é uma tarefa fácil, considerando a influência que recebe de diferentes abordagens e paradigmas. A noção do simbólico é o ponto de aproximação entre os diversos conceitos, por carregar em si os significados particulares, identificados por aqueles que partilham da mesma cultura. Esse reconhecimento e identificação ocorrem por meio dos mitos, cerimônias, ritos e rituais, elementos que tornam possíveis o desenvolvimento do imaginário e do controle sobre os membros da organização.

Schein (2001), um dos autores mais recorrentes quando se busca definir a cultura organizacional, considera um processo dinâmico de como as pessoas interagem, aprendem, partilham, modificam e passam adiante a cultura. Alves (1997) apresenta a cultura organizacional como um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é definido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Já Freitas (1991) a define como um conjunto de produtos concretos, como os símbolos, a linguagem, os valores e as normas, entre outros, por meio dos quais o sistema é consolidado e perpetuado. Considerando essas definições, a cultura transforma-se num sistema de significados considerados válidos e aceitos pelos membros da organização, servindo de base para compreensão e interpretação de diversos fenômenos organizacionais.

Fazendo uma ressalva para a simplificação na conceituação de cultura organizacional ou no seu entendimento como algo mágico, com poderes de gerar uma comunhão entre todos, sendo necessário apenas ser diagnosticada, quantificada e

transformada pela ação de líderes ou heróis, Aktouf (1993), amplia o conceito de cultura, considerado:

algo muito mais vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos (AKTOUF, 1993, p. 47).

Mesmo sem uma definição consensual sobre o termo cultura organizacional, Schein (2001) e Hofstede (1991) apontam algumas características básicas que são aceitas por diversos autores: é uma construção histórico-social, percebida por meio de artefatos, linguagem, mitos, valores, arquitetura, ritos etc., institucionalizada, flexível e difícil de ser mudada.

Para Schein (2001), a cultura de uma organização não se forma espontaneamente, ao contrário, ela é resultado da luta por sobrevivência, visando equilibrar a adaptação ao ambiente externo e a manutenção de uma coerência interna. Buscando esse equilíbrio, os membros da organização diferenciam experiências positivas, estratégias e padrões de comportamentos que funcionaram adequadamente para o alcance de um determinado objetivo das experiências negativas, que resultaram em fracassos e resultados indesejados. A partir deste aprendizado, o grupo seleciona e mantém certos padrões de comportamentos, valores, normas e regras associados ao sucesso diante do problema de adaptação externa e coerência interna, institucionalizados como a maneira mais correta de agir dentro da organização (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006).

Ainda segundo Schein (2001) e Santos (2000) a cultura de uma organização pode ser percebida por meio de níveis, que vão do muito visível ao muito tácito e invisível:

Nível dos artefatos: é a parte que fica aparente, visível, porém nem sempre fácil de interpretar ou entender. É o ambiente físico da organização, arquitetura, *layout*, maneira de vestir, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos;

Nível dos valores: expressam o que é importante (objetivos, filosofia) para os indivíduos, os grupos e a organização. São manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, as “verdades adotadas”, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;

Nível dos pressupostos básicos: são aqueles pressupostos compartilhados pelo grupo, que orientam e conduzem comportamentos e experiências positivos cada vez mais aceitos e, gradualmente, transformam-se em pressupostos inconscientes. Os pressupostos básicos determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Morgan (1996) compara a cultura de uma organização “tal como um *iceberg*”, onde o que fica visível é uma parte muito pequena do seu tamanho real, ponderando que é na parte submersa onde estão as mais profundas verdades da cultura. Na verdade, falar de cultura é fazer uma referência ao processo de construção da realidade, que aproxima os indivíduos de uma compreensão dos eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas, fornecendo as bases para um padrão de comportamento institucionalmente aceito como adequado.

2.2.2 Elementos formadores da cultura organizacional

A cultura organizacional é constituída de elementos integradores, atuando como uma base de sustentação que se espalham pelos indivíduos, grupos e organização,

manifestado por meio de símbolos, heróis, ritos, rituais, valores, mitos e histórias. Freitas (1991) apresenta e analisa os seguintes elementos:

Valores: são as crenças e conceitos básicos que formam a cultura, que definem o que é essencial para se atingir sucesso organizacional. São definidos por meio da filosofia da organização que objetiva o sucesso, fornecendo o senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. Assim, os valores são compartilhados fazendo com que os empregados se sintam motivados e sendo parte importante da organização;

Crenças e Pressupostos: expressam aquilo que é tido como verdade na organização. Para a formação de pressupostos é necessário que determinado grupo tenha tempo de vida para formá-los, conheça bem a organização, seu produto e suas funções;

Ritos, Rituais e Cerimônias: são entendidos como um conjunto de atividades elaboradas e executadas por meio de interações sociais carregadas de conteúdo simbólico, cuja finalidade é promover e reforçar os valores e heróis da organização. Tomemos como exemplos os seguintes ritos:

- a) Rito de Passagem: utilizados para celebrar a passagem dos membros da organização de um *status* o papel para outro. Exemplos: processos de admissão ou promoção profissional;
- b) Ritos de Degradação: estes denunciam aos membros da organização que normas foram violadas ou que compromissos não foram cumpridos. Geralmente são manifestados pela demissão, afastamento de um alto funcionário, denúncia de incompetência etc.;
- c) Ritos de Reforço: são utilizados para reforçar um comportamento considerado importante e necessário para o bom funcionamento da organização e integração dos

membros. Aplica-se aos membros que, por exemplo, superam uma meta de venda definida pela empresa ou obtêm conquistas profissionais;

- d) **Ritos de Renovação:** quando uma situação precisa ser revista ou modificada para alcançar resultados melhores. Políticas de Treinamento ou adoção de novas práticas gerenciais;
- e) **Ritos de Redução de Conflitos:** visa restabelecer o equilíbrio das relações entre os membros da organização, superando ou eliminando os conflitos. A idéia é trabalhar em conjunto para o sucesso do empreendimento ou da própria organização. Dinâmicas de grupos ou reuniões de correção de percurso são exemplos deste tipo de rito.
- f) **Ritos de Integração:** estes ritos também contribuem para redução de conflitos e atuam para manter o grupo coeso. Exemplos são as confraternizações em torno de datas festivas.

Histórias e mitos: Histórias são narrativas repetidas constantemente dentro da organização, cuja finalidade é reforçar um comportamento desejado. Podem ser verdadeiras ou não, mas vão ganhando novas versões com o tempo; Já os mitos atuam para preservar alguns valores que são considerados “sagrados” pela organização, geralmente baseado no imaginário e na fantasia, que ressaltam aspectos importantes ou “fatos heróicos”, cumprindo o papel de consolidar o dia-a-dia;

Tabu: elemento importante da cultura, cujo objetivo é orientar o comportamento dos membros, deixando claro o que é proibido ou permitido dentro da organização;

Heróis: membros da organização que melhor simbolizam os valores fundamentais da cultura. Seu papel é servir de modelo, estabelecendo padrões de comportamento. O herói é alguém com coragem, determinado e forte, que por qualquer motivo é o centro das

atenções e todos admiram e desejam ser. "Os heróis tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos; simbolizam a organização para o mundo exterior; preservam o que a organização tem de especial; estabelecem padrões de desempenho; e, motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura".

Normas: São padrões ou regras que orientam o comportamento dos membros da organização. As normas podem ser implícitas, direcionando a conduta das pessoas, sem mesmo considerar seus aspectos positivos ou negativos. Neste caso, as pessoas se conformam às normas, até mesmo inconscientemente. Também podem ser explícitas, quando se trata de procedimentos, regulamentos, manuais, estatutos, leis etc. Em todos os casos as normas atuam para definir "todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas".

Comunicação: manifestação da cultura da organização por meio da comunicação verbal ou não-verbal. Incluem produções escritas, boletins, publicações oficiais e um conjunto de simbologia expresso nas atitudes, nos símbolos e nos gestos dos membros da organização.

A partir da análise destes elementos, pode-se descrever a cultura de uma organização e indicar o seu processo de transformação.

2.2.3 A Noção de Subculturas e os três paradigmas de Martin

Outro aspecto importante na análise da cultura organizacional é o reconhecimento da presença de subculturas, entendidas como grupos de indivíduos que compartilham um

conjunto específico de valores e crenças, diferenciando-se dos demais membros da organização da qual fazem parte. A formação de subculturas está associada com situações do cotidiano da organização, possibilitando aos grupos um relacionamento mais proximamente em função de dependências de tarefas, atividades em comuns e proximidade física, por exemplo. Esta aproximação pode ajudar a criar sistemas de valores próprios, destacado do todo organizacional.

A noção de subcultura é particularmente importante para que se tenha uma compreensão da organização sendo complexa e permeada por ambigüidades. Neste sentido, Martin (1992) adiciona contribuição relevante, ao tratar dos paradigmas de integração, diferenciação e fragmentação, pelos quais é possível interpretar a cultura organizacional, conforme apresentado a seguir:

- **Paradigma de Integração:** entende a organização como integrada culturalmente, considerando ser possível alto grau de consenso entre os membros da organização e, por outro lado, exclui a presença de ambigüidades.

- **Paradigma da Diferenciação:** admite a presença de subculturas, formadas por características de aproximação, níveis de poder, áreas de atuação e interesse e divisão de tarefas. Admite o consenso apenas dentro de cada subcultura e a presença da ambigüidade como sendo uma inconsistência externa à subcultura. A perspectiva de diferenciação incide sobre a inevitabilidade de conflitos nas organizações e apresenta a "falta de consenso" como uma questão que precisa ser compreendida e tratada no âmbito da investigação da cultura organizacional. No entanto, embora a perspectiva de diferenciação reconheça a inevitabilidade do conflito, ele não dá conta suficiente para explicar as ambigüidades da existência organizacional. É por esta razão que o paradigma da fragmentação é importante.

- **Paradigma da Fragmentação:** trata a ambigüidade como sendo a essência da cultura, considerando a possibilidade de consenso esporádico, de acordo com as coalizões que se formam para resolver problemas específicos ou enfrentar desafios comuns. Neste sentido, a ambigüidade, a complexidade das relações entre as manifestações, e uma multiplicidade de interpretações não se encaixam em um consenso estável.

A autora defende que a análise sobre a cultura organizacional deve considerar a presença simultânea dos três paradigmas numa mesma organização, sendo os três paradigmas isolados tipos ideais, difícil de ser encontrado em sua forma pura. Em certos momentos pode existir o consenso em torno de certas propostas, o que leva ao paradigma da integração. Esse consenso pode ser desfazer na seqüência, diante de um problema diferente. Por fim, o grupo pode fragmentar-se por conta de posicionamentos ambíguos e múltiplas interpretações da realidade.

3 Método

Nesta seção apresenta-se a sistematização da pesquisa para atender aos objetivos propostos, especificando sua caracterização e delimitação, os critérios para seleção dos casos, incluindo os procedimentos para coleta e análise de dados. A delimitação refere-se ao recorte que o autor coloca em seu estudo. Este recorte é importante, visto que a realidade é extremamente complexa, por um lado, e histórica por outro, o que inviabiliza uma análise do todo. Foca-se, portanto, apenas parte dessa realidade (VERGARA, 2005).

3.1 Perguntas Norteadoras da Pesquisa

Um problema ou uma interrogação é o ponto de partida para a realização de uma pesquisa, que deve ser consubstanciada com uma fundamentada base teórica, instrumento de validação da ciência (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Assim, com base no referencial teórico, definiu-se a pergunta central desta pesquisa:

De que forma o contexto institucional do Ensino Superior influencia a cultura organizacional nas IES públicas e privadas?

Da pergunta central, desmembraram-se as seguintes perguntas específicas:

- a) Como se caracteriza o contexto institucional do ensino superior no Brasil e, particularmente, no Amazonas?
- b) Quais as pressões ambientais (sociais, políticas e instrumentais) que impactam sobre as organizações universitárias?

- c) Em que medida as pressões ambientais (sociais, políticas e instrumentais) influenciam a cultura da organização universitária?

3.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Variáveis

Considerando a problemática desta pesquisa, contemplaram-se as variáveis de análise que sustentam este estudo. Nesta seção, estas variáveis serão definidas, fundamentadas com base no quadro teórico-empírico apresentado no capítulo anterior.

- Contexto ambiental

D.C.: Conjunto de circunstâncias e fatores externos à organização que, de alguma forma, pode afetar e determinar diretamente as estruturas, práticas e processos organizacionais (SCOTT, 2001), sendo socialmente construído e subjetivamente percebido, dependente de aspectos cognitivos de indivíduos e decisores (BERGER; LUCKMANN, 2003), compartilhados pelos membros da organização, operando como quadros de referência para a ação organizacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

- Pressões Institucionais:

D.C.: Forças decorrentes do ambiente que podem impactar as organizações, com poder de desestabilizar práticas institucionalizadas ou condicionar ações e decisões (SCOTT, 2001). Estas forças geralmente manifestam-se por meio de mudanças no escopo legal, inovações tecnológicas, novas práticas competitivas e o aparecimento de novos

valores sociais. Essas pressões podem manifestar-se de três formas: políticas, instrumentais e sociais (OLIVER, 1988), conforme detalhado na Figura 3 (3).

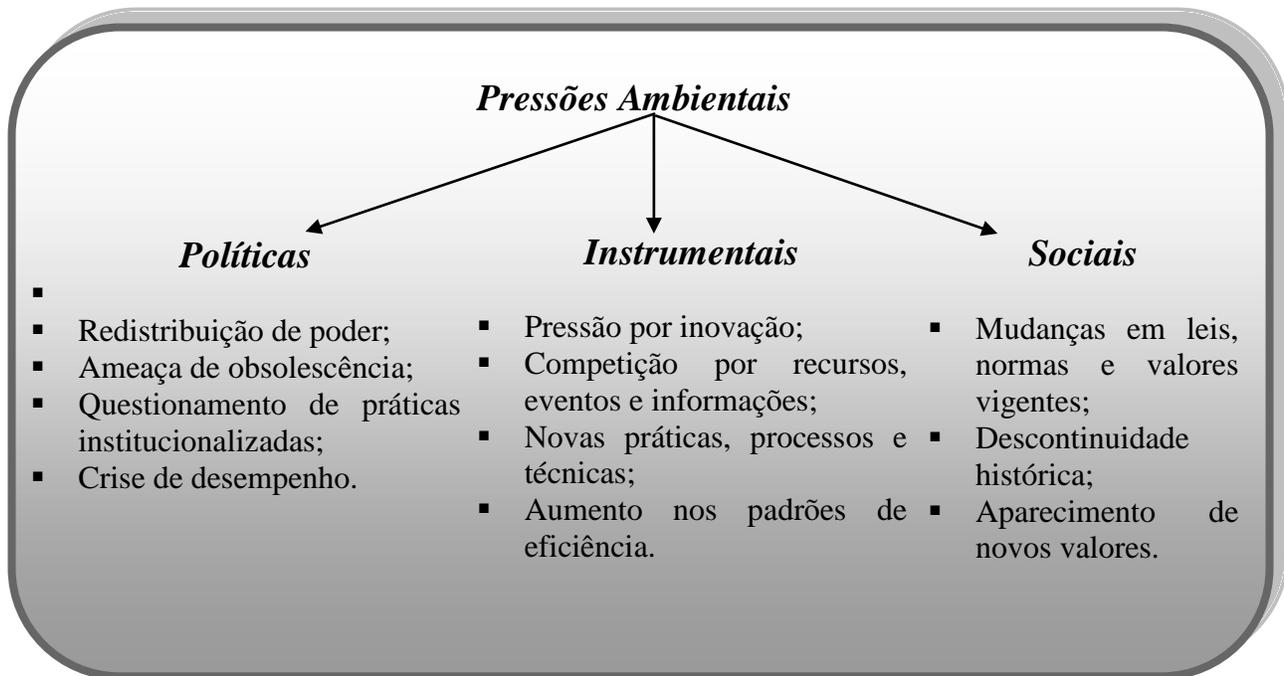


Figura 3 (3): Tipos de pressões ambientais
Fonte: Oliver (1988)

- Institucionalização

D.C.: É um processo de transformar crenças e ações em conduta habitual, mediante a conformidade com orientações e normas previamente definidas e socialmente aceitas (FONSECA, 2003), transformando-se em concepções amplamente compartilhadas da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2003), podendo definir o modo de agir dos atores sociais.

D.O.: Foi operacionalizado por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, bem como pela análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas e pela análise estatística das respostas ao questionário.

- Cultura Organizacional

D.C.: A cultura, no âmbito organizacional, é entendida como padrão de suposições básicas criadas, inventadas ou desenvolvidas pelos atores sociais como resultado do esforço da organização para se adaptar ao ambiente externo e, ao mesmo tempo, conseguir a integração interna, sendo compartilhadas entre os membros como a maneira correta de intermediar a realidade (SCHEIN, 1985)

D.O.: Foi operacionalizado por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, bem como pela análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas e pela análise estatística das respostas ao questionário, evidenciando os valores, crenças e configuração cultural.

Valores

D.C.: Indicam critérios e padrões de preferências individualmente racionalizados e coletivamente compartilhados que servem como princípios que guiam a interpretação do ambiente e influenciam a ação organizacional (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1993).

D.O.: Identificados com base na análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas feitas com os dirigentes do nível estratégico e tático das organizações em estudo.

Crenças

D.C.: São pressupostos subjacentes compartilhados pelos atores organizacionais que atuam como mediadores da realidade, na medida em que propiciam as bases para interpretar, pensar e sentir o ambiente e a organização (SCHEIN, 1991; MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

D.O.: Identificados com base na análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas feitas com os dirigentes do nível estratégico das organizações sob estudo.

Outros Termos Relevantes ao Estudo:

- **IES:** Instituições de Ensino Superior. Destaca-se que o termo “instituições” aqui aplicado não deve ser confundido com o termo utilizado na teoria institucional. Neste caso, instituições referem-se às organizações de ensino superior, seja pública ou privada. Públicas quando são criadas por projeto de Lei de iniciativa do Poder Executivo e devidamente aprovado pelo Poder Legislativo, sendo mantidas e administradas pelo Poder Público em suas esferas Federal, Estadual ou Municipal. Já as privadas são assim definidas por serem “mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado”, conforme determina o artigo 19 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), sendo criadas por credenciamento junto ao Ministério da Educação.

De acordo com o artigo 7º do Decreto Federal nº 3.860, de 09 de julho de 2001, as Instituições de Ensino Superior podem ser classificadas academicamente em:

I - Universidades: instituições pluridisciplinares que tem por objetivo fornecer ensino superior, pesquisa e extensão de maneira indissociável;

II - Centros Universitários: instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar;

III – Faculdades Integradas: são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado, sem caracterizar como centro universitário ou universidade;

IV - Faculdades Isoladas – aquelas que oferecem cursos avulsos não reunidos na forma de universidade;

V - Institutos e Escolas Superiores - são instituições vocacionadas para a formação e qualificação, principalmente, de profissionais, docentes ou não, para a educação básica (vide artigos 62,63 e 64 da lei 9394/96 e o parecer 115/99 CNE). A Figura 4 (3) demonstra a tipologia das instituições de ensino superior, tomando por base as definições da LDB, Lei nº 9394/96.

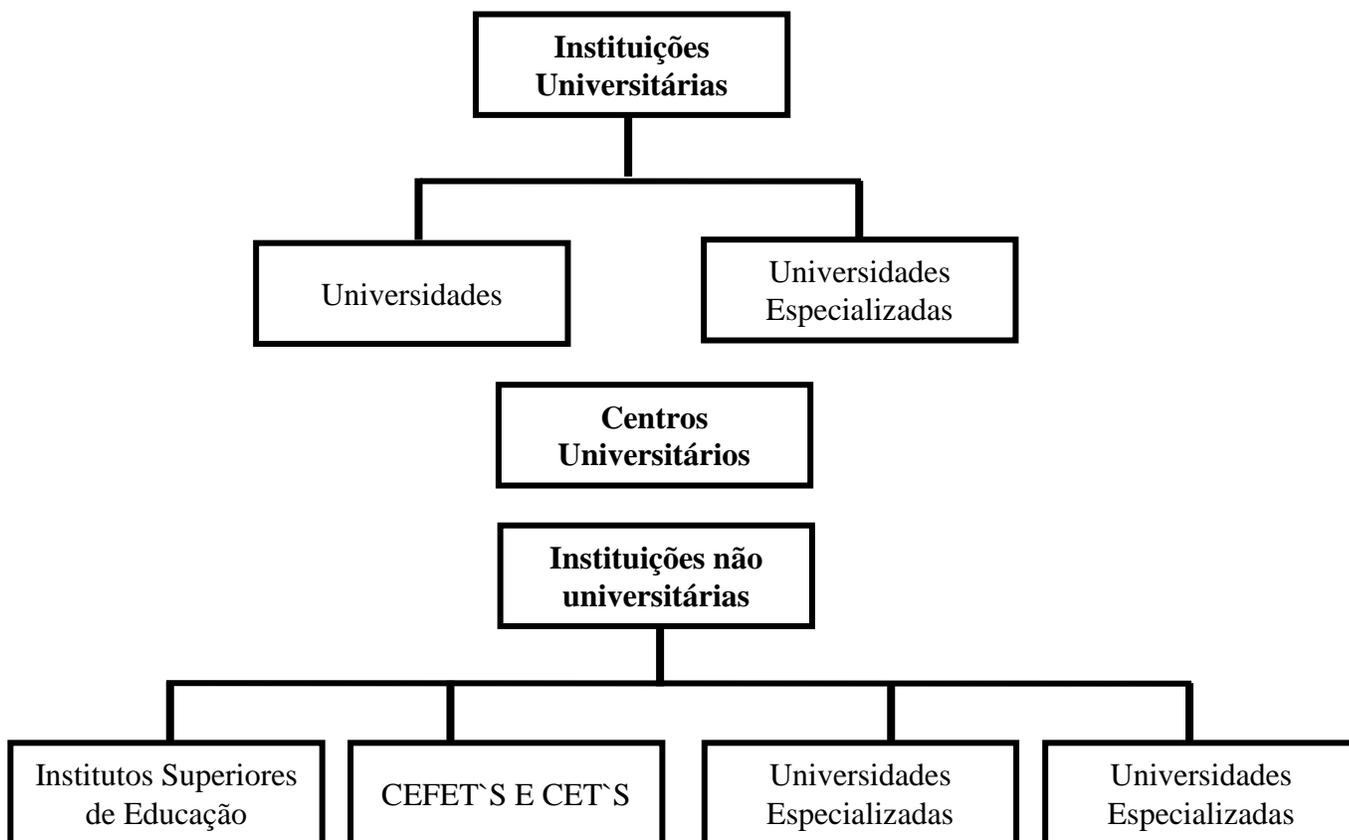


Figura 4 (3): tipologia das instituições de ensino superior
Fonte: LDB, Lei nº 9394/96.

Por tratar dos casos em estudos, destaca-se as principais diferenças entre Universidade e Centro Universitário, sintetizadas no quadro 4 (3), apresentado a seguir:

Características	Centros Universitários		Universidades	
	Obrigatório	Facultativo	Obrigatório	Facultativo
Ensino				
Graduação	X		X	
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	X		X	
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>		X	X	
Corpo Docente				
1/3 de Mestre ou Doutores		X	X	
1/3 em tempo integral		X	X	
Plano de Carreira	X		X	
Pesquisa				
Iniciação Científica	X		X	
Produção sistematizada de pesquisa	X		X	
Extensão				
Programas extensionistas	X		X	

Quadro 4 (3): principais diferenças entre Centro Universitário e Universidade
Fonte: instrumentos legais vigentes

- **Dirigentes:** membros da administração central, com poder de decisão sobre questões fundamentais da organização. Nas instituições de ensino, o corpo diretivo é formado por Reitor, Pró-Reitores, Diretores e assessores diretos. Considerando as

instituições de ensino privadas com fins lucrativos, têm-se também a figura do representante da mantenedora.

Nível estratégico: nível de hierarquia organizacional composto pela alta administração

Nível tático: nível de hierarquia organizacional situado logo abaixo do nível estratégico, composto por diretores, coordenadores de curso, chefes de departamentos e assessores diretos.

3.3 Delineamento da Pesquisa

A presente investigação de natureza subjetiva, cuja preocupação central é compreender a repercussão das pressões do contexto institucional sobre a cultura organizacional de duas instituições de ensino, configura-se como um estudo de casos múltiplos, descritivo-explicativo com abordagem predominantemente qualitativa, acrescido de dados quantitativos complementares com a intenção principal de aprofundar a discussão de aspectos da questão estudada. A Figura 5 (3) apresenta, de forma resumida, o desenho estrutural da presente investigação.

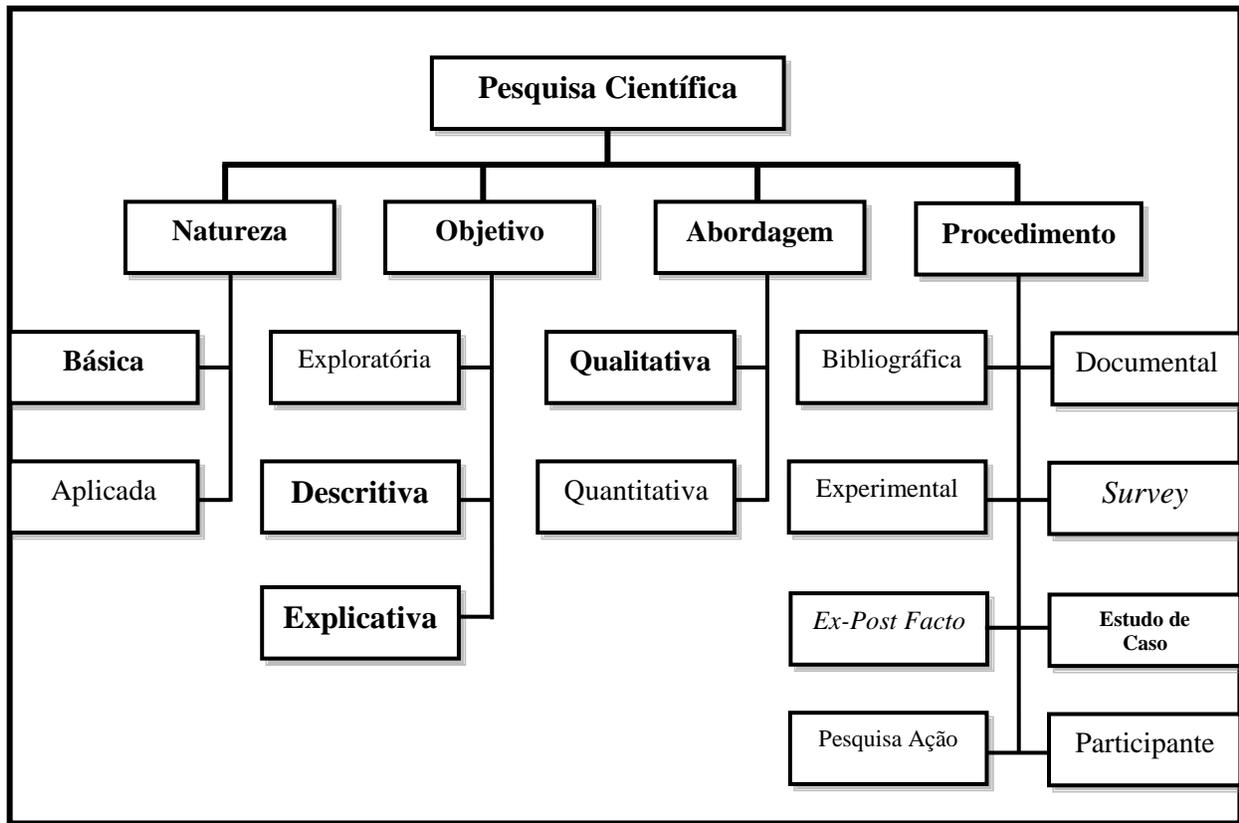


Figura 5 (3): Delineamento da Pesquisa

Fonte: Selltiz (1987); Triviños (1987); Richardson (1999); Roesch (1999); Minayo (2003); Vergara (2005); Yin (2005); Marconi; Lakatos (2007); Gil (2008).

A natureza desta pesquisa é básica, por se tratar de uma pesquisa acadêmica, cuja finalidade é aprofundar o conhecimento empírico acerca de determinado fenômeno, sem, necessariamente, buscar uma aplicação específica, muito embora as descobertas com esta investigação científica possam ser aplicadas para resoluções de questões práticas e concretas da vida cotidiana (ROESCH, 1999).

Quanto à sua abordagem é predominantemente qualitativa, à medida que objetiva analisar o significado dos fatos e a percepção dos envolvidos com o fenômeno em estudo, cujas nuances são complexas, de natureza social e não pode ser entendido ou analisado por

meios de dados exclusivamente quantificáveis ou mesmo porque o foco não recai sobre o número de vezes em que uma variável aparece, mas sim no contexto em que se apresentam (MINAYO, 2003). A pesquisa qualitativa visa construir um entendimento das experiências dos respondentes, descobrir como estes percebem e interpretam o mundo a sua volta e como isso influencia as suas ações.

No entanto, em determinados momentos enfoca também processos e variáveis, recorrendo a dados quantitativos. A escolha por uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos numa mesma investigação ocorre quando se pretende amenizar possíveis deficiências ou desvios no uso de um dos métodos isoladamente e ainda se quer garantir maior confiança e credibilidade na interpretação e validação dos resultados encontrados (CRESWELL, 2007). Segundo Bryman (1992), outra vantagem da combinação entre métodos quantitativos e qualitativos é a possibilidade da variação dos instrumentos de coleta e acesso a diferentes níveis da realidade.

Os estudos qualitativos envolveram a coleta de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, com a intenção de compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes e não de sua própria visão de mundo, considerando muito mais o processo do que o resultado em si (GODOY, 1995). Em seguida é que situa sua interpretação dos dados pesquisados, apoiando sua consistência na comparação dos achados ou observações com o exame detalhado da literatura.

A escolha pela estratégia de estudo de caso é indicada quando se pretende lançar um olhar minucioso sobre um ambiente, um sujeito ou uma ação específica, de maneira a permitir uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado (GIL, 2008; GODOY, 2005; TRIVIÑOS, 1987). Para Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica

que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, utilizando múltiplas fontes de evidências, podendo beneficiar-se de estudos prévios para direcionar a coleta e a análise de dados. Por sua vez, Babbie (1999) enfatiza que o estudo de caso torna-se uma estratégia adequada quando se pretende descrever e explicar de forma abrangente as diversas configurações de uma determinada situação social.

Um estudo de caso pode incidir sobre uma única unidade de análise, que recebe o nome de caso único, como também envolver mais de uma unidade, neste caso chamado de casos múltiplos ou estudo de caso comparativo. Considerando os objetivos desta pesquisa, a escolha foi por um estudo de casos múltiplos em função da possibilidade de descobertas mais concretas e pelo aprofundamento da discussão sobre semelhanças e diferenças entre as organizações estudadas (YIN, 2005; STAKE, 2006).

Triviños (1987) destaca que uma contribuição interessante de estudos de caso múltiplos é a possibilidade de enriquecer a pesquisa, à medida que a análise comparativa entre os casos contribui para que os resultados encontrados sejam mais convincentes e o estudo, de modo geral, mais robusto, porque permite confrontar a teoria com mais de uma realidade, visando conseguir maior representação e contribuindo para ampliar a generalização do fenômeno em análise. Corroborando com esta afirmação, Roesch (1999) ressalta que este tipo de estudo contribui para um aprofundamento teórico ao discutir as condições em que resultados antes considerados universais são contingentes e em outras situações constatam-se exatamente o contrário, o que obriga o pesquisador a uma análise mais cuidadosa, procurando saber mais sobre suas conclusões e as possíveis aplicações em outros contextos (MILES; HUBERMAN, 1994).

Quanto ao seu objetivo, constitui-se um estudo descritivo e explicativo. Os estudos descritivos, em sua essência, buscam descrever determinados fenômenos ou realidade com

exatidão, por meio de um olhar mais abrangente acerca do problema em questão (GIL, 2008; BABBIE, 1999; TRIVIÑOS, 1987). Portanto, ao empregá-lo, o que se pretende é descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, a sua relação e conexão com outros, a sua natureza e características (GIL, 2008; TOMASI; YAMAMOTO, 1998). O estudo também é explicativo, considerando a intenção de aprofundar o conhecimento da realidade estudada, entendendo as razões e os porquês dos dados levantados (GIL, 2008; RICHARDSON, 1999).

O nível de análise é o organizacional e as unidades de análise referem-se aos dirigentes dos níveis estratégico e tático das instituições de ensino participantes do estudo.

3.4 Fluxograma dos Procedimentos da Pesquisa

A presente investigação, cujo objetivo central é analisar a influência do contexto institucional na cultura organizacional de instituições de ensino superior, atendeu as seguintes etapas, conforme detalhadas na Figura 6 (3).

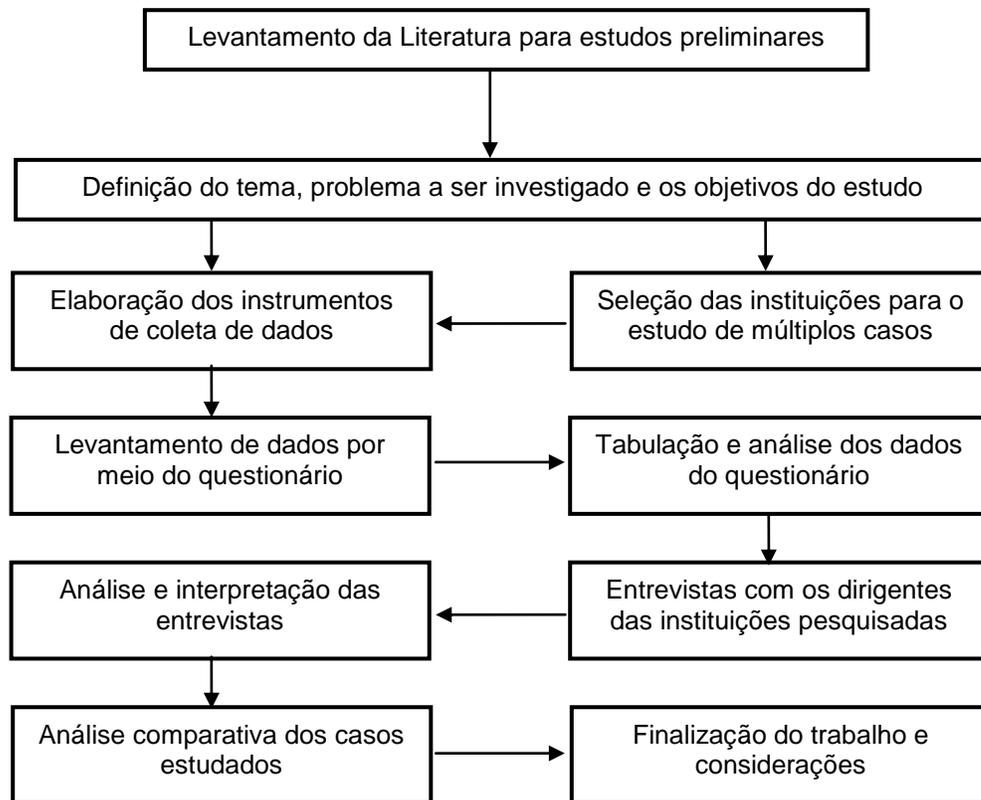


Figura 6 (3): Fluxograma das etapas da pesquisa
 Fonte: elaboração própria

A etapa inicial da presente pesquisa constituiu-se de um estudo exploratório, no qual foram dados os primeiros passos em relação ao levantamento bibliográfico pertinente à teoria institucional, cultura organizacional e caracterização do ambiente institucional do ensino superior no Brasil. Envolveram conceituações, características, cultura organizacional, educação superior, estrutura de instituições de ensino superior. Tais leituras, assim como as observações de campo, possibilitaram delimitar o tema e o campo de estudo, também seus objetivos e justificativa.

Na seqüência foi selecionado e elaborado o instrumento da pesquisa e a definição das instituições de ensino pesquisadas. A coleta iniciou com a observação direta e a pesquisa documental, cujo objetivo era levantar informações sobre as instituições de ensino, sua estrutura organizacional, cenário de atuação, missão, objetivos e respondentes

chaves, dados que foram importantes para a análise interpretativa das evidências que seria feita posteriormente. Em seguida houve a aplicação do segundo instrumento de pesquisa, o questionário, para confrontar os dados preliminares levantados na etapa anterior e aprofundar a análise do objeto de estudo. Aplicado o questionário, os dados foram tabulados e apresentados em tabelas para análise descritiva, que por sua vez auxiliaram na definição do roteiro da entrevista semi-estruturada e das unidades de análises envolvidas, que foram definidas como sendo dirigentes dos grupos estratégicos e táticos das instituições de ensino selecionadas.

Para a coleta dos dados do estudo dos múltiplos casos foi aplicado o terceiro instrumento de pesquisa, entrevista com roteiro semi-estruturado. Seguido da análise dos dados coletados, com a descrição das entrevistas e análise do conteúdo. E finaliza-se o procedimento com as conclusões desta investigação e recomendações para futuras pesquisas.

3.5 Fontes de Dados

A natureza descritiva e interpretativa desta investigação é resultado da estratégia empregada para levantar os dados primários e secundários. O processo de coleta de dados ou evidências é uma etapa central para que o estudo de caso seja conduzido adequadamente, implicando no levantamento de dados de variadas fontes e mais de uma técnica de coleta para conferir consistência e significância a seus resultados (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2007; YIN, 2005; GODOY, 1995). Obter dados por meio de procedimentos diversos é um fator importante para a qualidade dos dados obtidos. Portanto,

os dados foram coletados de quatro maneiras: (1) observação direta (2) documentos; (3) questionário e (4) entrevistas semi-estruturadas. Para proceder a análise dos dados foram utilizadas as técnicas de análise documental e de conteúdo, buscando interpretar de maneira crítica e em profundidade as evidências coletadas, confrontando os dados secundários com os relatos das entrevistas e do questionário aplicado.

Descrevem-se nas seções adiante aspectos referentes à coleta de dados secundários e primários.

3.5.1 Dados secundários

Dados secundários relativos ao contexto institucional do setor sob estudo foram obtidos por meio de consulta à legislação relativa ao ensino superior em nível federal e em específico no Estado do Amazonas. Já para caracterizar a situação ambiental das instituições investigadas, buscando elencar as principais pressões do ambiente (instrumentais, políticas e sociais), foram levantados dados por meio de publicações como relatórios, informativos internos, material de divulgação e websites oficiais, nos quais foi possível identificar declarações de missão, objetivos e propostas estratégicas. Também foram coletados dados importantes por meio de artigos, reportagens e livros que abordam a educação superior no Brasil, assim como documentos cedidos pelos dirigentes na ocasião das entrevistas, como o plano de desenvolvimento institucional – PDI.

3.5.2 Dados primários

Os dados primários representaram a principal fonte de informações sobre os casos estudados e foram acessados por meio da observação direta, aplicação de questionário e entrevistas semi-estruturadas. Os respondentes foram definidos como sendo os dirigentes estratégicos e táticos das instituições de ensino, constituídos por:

Entrevistas

- Reitoria (E1)
- Pró-Reitor Administrativo (E2)
- Pró-Reitora Acadêmica (E3)
- Reitoria (E4)
- Ensino de Graduação (E5)
- Pós-Graduação e Pesquisa (E6)
- Assuntos Comunitários (E7)
- Extensão (E8)
- Planejamento (E9)
- Administração (E10)

Questionários:

- Diretores de Unidades;
- Coordenador de Mestrado
- Coordenadores de Cursos e
- Diretor de Pós-Graduação.

O questionário foi estruturado a partir da revisão da literatura, da observação direta e da coleta e análise dos dados secundários. Seu foco principal foi a caracterizar o ambiente e as pressões do contexto institucional no qual estão inseridas as instituições de ensino pesquisadas, assim como descrever sua influência na cultura organizacional. O objetivo da utilização deste instrumento para levantar evidências é obter ou completar informações obtidas por meio da observação e da análise documental, podendo reforçar ou refutar conclusões preliminares.

O questionário foi estruturado em três partes, visando atender aos objetivos específicos desta investigação. Na primeira parte do questionário, o objetivo consistiu em caracterizar o contexto institucional das instituições pesquisadas, identificando as principais características do ambiente político-legal, econômico, tecnológico e social. Na segunda parte do questionário, o objetivo foi identificar as pressões ambientais (políticas, instrumentais e sociais) a que estão submetidas às organizações estudadas. A terceira e última parte objetivou caracterizar a cultura das organizações, assim como os valores/crenças presentes na tomada de decisão de seus dirigentes. O questionário, cuja versão integral encontra-se no Apêndice B, foi aplicado no nível tático das organizações estudadas. A entrevista semi-estruturada foi elaborada com a finalidade de identificar as pressões ambientais na visão dos dirigentes e a influência dessas pressões sobre a cultura da organização, confrontando com os dados secundários anteriormente levantados.

A entrevista é um instrumento recomendado para o desenvolvimento de estudos descritivos, com abordagem qualitativa (TRIVIÑOS, 1987), cujo objetivo é captar a experiência e o envolvimento do respondente com o fenômeno em estudo, assim como o significado que este atribui a esta experiência (SEIDMAN, 1998). Fontana e Frey (2000) alertam que fazer uma boa entrevista é muito mais difícil do que possa parecer à primeira

vista. A palavra falada ou escrita tem sempre um resíduo de ambigüidade, não importa o quão cuidadosamente sejam formuladas as perguntas ou registrados os códigos de resposta. No entanto, entrevistar é uma das maneiras mais comum e poderosa para tentar compreender outros atores e suas experiências. Por apresentar certa flexibilidade e uma interação entre pesquisador e respondente, permitindo a este último maior liberdade para expressar idéias, intenções e motivações, acaba por ser extremamente útil no levantamento de questões relevantes e profundas (RICHARDSON, 1999). Nessa ótica, Yin (2005) considera a entrevista como um dos mais importantes instrumentos de coletas de evidências no desenvolvimento de um estudo de caso.

A entrevista semi-estruturada pode ser definida como sendo a elaboração de questões básicas para o entendimento do objeto em estudo, guiada por um roteiro previamente elaborado com perguntas abertas, cuja característica principal é permitir respostas não padronizadas, abordadas de forma livre e espontânea, originadas das experiências de vida e da interpretação da realidade por parte dos respondentes, contando com a atuação consciente do pesquisador durante todo o processo de coleta de dados, sem, entretanto, interferir ou interpretar demasiadamente as respostas obtidas (TRIVIÑOS, 1987; HAGUETTE, 1992).

A seleção dos respondentes foi intencional, considerando critérios preestabelecidos que caracterizam um bom informante (TRIVIÑOS, 1987):

- i) Disponibilidade de tempo e acessibilidade;
- ii) Envolvimento direto no fenômeno;
- iii) Conhecer detalhes da organização e das circunstâncias em que fenômeno se manifesta;
- iv) Interesse pela pesquisa

v) Comunicação adequada

Isto posto, acredita-se que os níveis estratégicos e táticos das organizações reúnam a maioria dos respondentes que se enquadram nestas condições.

O roteiro da entrevista semi-estruturada, considerando a observação de Triviños (1987), que seja estruturado com perguntas básicas, em pequeno número, foi composto, para fins desta pesquisa, por quatorze questões, conforme pode ser verificado no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas apenas com o grupo do nível estratégico das instituições de ensino. Os dados colhidos foram analisados qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo.

As entrevistas foram realizadas entre março e junho de 2009, com duração média de 40 minutos. Seguindo o roteiro estruturado previamente, mas deixando espaço para que o entrevistado pudesse apresentar outras questões, a entrevista pôde agregar evidências que resultaram fundamentais para as conclusões do estudo, conforme serão descritas no capítulo seguinte. Durante o processo, a pesquisadora teve especial atenção no discurso do entrevistado, buscando confrontar a mensagem falada com as expressões, os gestos, as ênfases dadas a determinados aspectos do que estava sendo dito, elementos essenciais para a análise interpretativa da mensagem transmitida, os quais foram anotados e utilizados na análise dos dados.

Antes de se iniciar o processo de coleta de dados primários foi realizado o pré-teste do roteiro de entrevistas e do questionário com coordenadores e professores voluntários das instituições pesquisadas. Este pré-teste serviu para aprimorar as ferramentas de coleta de dados e assim minimizar possíveis deficiências destes instrumentos.

Os dados obtidos por meio dos procedimentos descritos anteriormente foram organizados e confrontados entre si e também com o quadro teórico de referência desta

investigação, com a finalidade de proporcionar uma análise mais robusta dos dados e uma maior validade das evidências coletadas e dos resultados alcançados.

3.6 Análise dos Dados

Uma das características básicas da pesquisa qualitativa é se alimentar constantemente de novos fatos, relacionais e complementares. Por essa característica, a análise precisa está interconectada, os dados não têm significado isoladamente, apenas ganham sentido no conjunto das observações. Uma análise que se pretende efetiva precisa ultrapassar a objetividade dos dados e captar seus significados implícitos, o que realmente pretendem comunicar, ou seja, ir além dos significados aparentes e da simples leitura do real. O pesquisador qualitativo deve ter um olhar capaz de apreender, de forma ampla, as informações reunidas na pesquisa e para isso precisa fazer uso de um conjunto variado de técnicas de análises (GODOY, 1995).

A abordagem interpretativa, considerada significativa para o desenvolvimento da análise dos levantados neste estudo, entende a realidade como uma construção social, resultado de uma interpretação feita por atores sociais dentro um contexto específico. Por esta razão, busca-se compreender os dados não apenas de forma bruta, quantificável, mas a partir das referências e dos significados atribuídos pelos envolvidos no fenômeno. Esta será sempre uma preocupação central para a pesquisadora.

A primeira etapa do processo de análise foi a preparação dos dados, etapa em que os dados foram examinados e validados. Para tratamento dos dados secundários foi utilizado a técnica de análise documental. Esta técnica é um importante recurso da pesquisa

qualitativa, podendo ser aplicada ora para complementar informações levantadas por outras técnicas, ora para revelar novos aspectos do fenômeno estudado (LUDKE; ANDRÉ, 1986). A análise documental foi empregada desde a primeira fase de coleta dos dados secundários, contribuindo para que o material coletado tivesse uma relação com os objetivos da investigação, guiando a pesquisadora pelas especificidades do material selecionado (LAVILLE; DIONE, 1999). Esta etapa da pesquisa foi importante, pois reuniu dados que direcionaram a construção do questionário e do roteiro das entrevistas semi-estruturadas.

O procedimento adotado para análise documental envolveu duas fases. Na primeira fase foram levantados materiais das duas instituições de ensino em jornais, revistas e periódicos especializados, websites institucionais, folhetos e relatórios disponibilizados na visita de campo, atentando para um alinhamento com o problema e os objetivos da pesquisa. Na seqüência, foram organizados e tratados de forma crítica, buscando interpretar seu conteúdo e construir, a partir destes, o cenário das instituições de ensino. Deste material levantado foi possível construir uma linha de tempo de cada instituição estudada, levantar seus principais indicadores e perceber semelhanças e diferenças em suas trajetórias. Também foi possível caracterizar o ambiente institucional no qual estão imersas as instituições de ensino, assim como conhecer o contexto do Sistema de Ensino Superior no Amazonas, destacando suas especificidades em relação ao resto do país, o que permitiu uma aproximação maior com o objeto de estudo.

Em seguida procedeu-se a análise do questionário, primeiro por meio de técnicas estatísticas simples, buscando caracterizar o contexto institucional das IES estudadas. Na seqüência os dados foram analisados qualitativamente, com o objetivo de caracterizar as pressões do ambiente e sua influência sobre a cultura organizacional. Minayo (2003)

destaca que os dados quantitativos e qualitativos se complementam, contribuindo para uma análise mais aprofundada da realidade investigada.

As entrevistas foram tratadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Bardin (2000) define esta técnica como sendo um desvendamento dos significados do conteúdo das mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos. Embora a essência desta técnica seja tratar dados quantitativos, atualmente é utilizada também na análise qualitativa, com a intenção de compreender melhor a comunicação ou discurso, extraíndo dados relevantes (BARROS; LEHFELD, 2003). Na análise do conteúdo deve ser considerado, além da semântica das palavras, o significado que o indivíduo atribui à mensagem (FRANCO, 2003).

Bardin (2002) apresenta uma divisão desta técnica em três fases, a saber:

- i) **Pré-análise:** sistematização e organização do material coletado, cuja finalidade é destacar as idéias iniciais e preparar o procedimento para as fases seguintes; Segue os seguintes passos: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos, a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores;
- ii) **Descrição analítica:** exploração do material com a finalidade de definir as categorias,
- iii) **Interpretação referencial:** análise aprofundada, na qual os dados brutos ganham significado e são utilizados para obter as respostas requeridas pela a investigação.

Na seqüência serão apresentados os resultados que remetem ao objeto em estudo.

3.7 Limitações do Método

A pesquisa científica, por sua natureza, apresenta algumas limitações. Destaca-se, nesse sentido, a definição do quadro teórico de referência, que funciona como uma lente para o pesquisador observar a fenômeno em estudo. Este pode ser um aspecto limitador, sendo possível que a complexidade da análise organizacional não seja facilmente apreendida ou desvendada.

Este é um estudo de abordagem qualitativa, no qual a subjetividade é uma característica central de toda a sua construção, desde o olhar em relação ao quadro teórico, quanto às impressões e interpretações do fenômeno estudado, dos dados coletados, dos entrevistados, que pode ser um fator também limitador.

O método comparativo de casos, embora permita o confronto dos resultados e conclusões alcançados com mais de uma realidade, é ainda um aspecto limitador, pelo fato de não permitir uma generalização para além da abrangência do universo investigado, considerando também que as inferências encontradas dizem respeito às realidades específicas de cada caso estudado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo geral do estudo foi analisar a repercussão das pressões do contexto institucional sobre a cultura organizacional de duas Instituições de Ensino Superior, sendo uma da rede pública e outra privada, localizadas na cidade de Manaus-AM. Para tanto, foram definidos cinco objetivos específicos: (1) caracterizar o contexto institucional do ensino superior; (2) identificar e caracterizar os valores e as pressões do contexto institucional sobre as instituições pesquisadas; (3) descrever a cultura organizacional das instituições pesquisadas; (4) analisar a relação entre os valores e as pressões do contexto institucional e a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas em Manaus/AM; e (5) analisar a forma como os valores e as pressões repercutem nas ações das instituições pesquisadas.

Este capítulo cumpre a função de apresentar estes objetivos, separados por partes. A primeira parte aborda o contexto institucional brasileiro, desde a origem do sistema de ensino superior até a atualidade, incluindo um histórico da educação superior no Estado do Amazonas, especificamente na cidade de Manaus, onde estão inseridas as instituições pesquisadas, atendendo ao primeiro objetivo específico.

Na segunda etapa da pesquisa foram analisados os questionários aplicados e as entrevistas realizadas. Esta análise possibilitou atender aos demais objetivos específicos, começando pela exposição e análise do ambiente em que as instituições de ensino estão inseridas, visando revelar o contexto institucional de referência, as principais pressões ambientais a que estão submetidas e o conjunto de valores prevalentes, atendendo ao

segundo objetivo específico desta investigação que é identificar e caracterizar os valores e as pressões do contexto institucional sobre as instituições investigadas. Na seqüência, a análise concentra-se sobre a caracterização da cultura organizacional das instituições de ensino, tomando por base o posicionamento dos dirigentes com relação aos paradigmas interpretativistas da cultura organizacional, atendendo ao terceiro objetivo específico. Por fim, será analisada a relação entre os valores e as pressões do contexto institucional e a cultura organizacional das instituições pesquisadas, atendendo ao quarto objetivo específico.

4.1 Contexto Institucional Brasileiro e as Organizações Universitárias

Para que seja possível o entendimento das pressões ambientais que são impostas à educação superior no Brasil é necessário compreender o seu contexto, como surgiram as Instituições de Ensino Superior, identificar o ambiente no qual suas atividades são desenvolvidas, entendendo sua dinâmica atual a partir de eventos históricos recorrentes. A partir desta análise, pretende-se atender ao primeiro objetivo específico desta investigação que é caracterizar o contexto institucional do ensino superior brasileiro e amazonense, com atenção especial para a cidade de Manaus, local em que estão inseridas as instituições foco desta investigação.

Uma característica importante do processo de formação das primeiras Instituições de Ensino Superior é que esta se deu num ambiente definido, onde os interesses das classes dominantes e a intervenção do Estado na vida dessas organizações moldaram tal criação,

proporcionando um elevado grau de homogeneidade (FÁVERO, 2000).

As mudanças do sistema capitalista, quase sempre acompanhadas de uma reestruturação na cadeia de produção, uma reorganização política e econômica, afetam a educação como um todo e, em particular, a educação superior. Este é o contexto no qual a legislação educacional brasileira é elaborada, refletindo diretamente sobre as organizações universitárias. Este contexto se reflete, por exemplo, no conteúdo das reformas universitárias, na gestão administrativa, na política de ofertas de vagas, nos modelos de avaliação universitária e, sobretudo, nas relações de poder estabelecidas historicamente entre estas organizações e o Governo em suas esferas Federal, Estadual e Municipal.

A origem do ensino superior no Brasil está relacionada com a transferência da corte portuguesa para o Rio de Janeiro, em 1808, que provocou mudanças radicais na gestão do Brasil Colônia. Até este ano resultaram em fracassos as tentativas de implantação deste nível de ensino em solo brasileiro, reflexo da política de colonização portuguesa e da própria resistência de parcela dos brasileiros, que pretendia manter o Brasil como colônia portuguesa, bloqueando o seu desenvolvimento cultural e educacional, incentivando às elites da época ir para Portugal ou outro país europeu a fim de concluir uma Graduação Superior (MASSETO, 2000).

Na verdade, a Monarquia Portuguesa pretendia, ao difundir o ensino superior, atender as necessidades de formação de quadro decorrentes da instalação da Corte, seguindo modelo europeu, notadamente da Universidade de Coimbra, sob a base do pensamento utilitarista, cujo objetivo era formar teólogos, sacerdotes, juristas e administradores do Império Português (AZANHA, 2004).

Entre as tentativas de constituição de universidade no Brasil, registra-se a ocorrida em 1800, na administração de Marquês de Pombal, que pretendia criar o curso de cirurgia.

O pedido foi negado, porém, em contrapartida concedem-se quatro bolsas de estudos para estudantes brasileiros – uma em medicina, uma em cirurgia e duas em matemática – para os mesmos freqüentarem a universidade de Coimbra (CUNHA, 1986).

Nesse contexto, no período compreendido entre 1808 e 1877, formaram-se diversas Instituições de Ensino Superior no Brasil, na forma de Faculdade ou Escola Superior, como a Escola Médica da Bahia (1808), a Escola de Medicina do Rio de Janeiro (1808), a Escola Nacional de Engenharia (1810), um curso de Ensino Agrícola (1812), outro de Farmácia (1814), ambos na Bahia e ainda no Rio de Janeiro foi fundada em 1816, a Escola de Belas Artes (CUNHA, 1986).

Convém ressaltar que todos são, ainda, estabelecimentos de ensino isolados, apesar da tentativa de reuni-los em universidades. Pode-se inferir que o fracasso da constituição da primeira universidade brasileira é responsabilidade direta da política educacional empregada pela Metrópole, contrária a qualquer iniciativa que vislumbrasse sinais de independência cultural e política da Colônia (FÁVERO, 2000).

A primeira instituição que efetivamente recebeu a denominação de Universidade é a Escola Universitária Livre de Manaós, nascida durante o período áureo da borracha, em 1909. Na Universidade de Manaus existiam os cursos de Engenharia, Direito, Medicina, Odontologia e Formação de Oficiais da Guarda Nacional. Esta universidade funcionou por quase duas décadas, sendo desarticulada em 1926, restando apenas a Faculdade de Direito, que foi incorporada à Universidade do Amazonas em 1962, quando de sua reestruturação, cuja atual denominação é Universidade Federal do Amazonas (UFAM), seguida pela Universidade do Paraná, criada em 1912, por iniciativa do governo paranaense (BRITO, 2009)

A pequena duração dessas instituições livres levou diversos autores a

considerarem a Universidade do Rio de Janeiro como a primeira Universidade brasileira, cuja instituição se deu por força do Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920. Esta Universidade incorporava a Faculdade de Direito, a Faculdade de Medicina e a Escola Politécnica, cuja denominação atual é Universidade Federal do Rio de Janeiro. Embora a criação da Universidade do Rio de Janeiro tenha sido posterior a de Manaus e do Paraná, esta serviu de modelo para a todas as outras instituições de ensino, imposta como referência de estrutura e organização das universidades brasileiras por força da lei (FÁVERO, 2000).

A Universidade do Rio de Janeiro serviu como modelo até a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 19.851, de 11 de abril de 1931, quando foi instituído o Estatuto das Universidades Brasileiras, pelo governo Vargas, adotando para o ensino superior, o regime universitário. Em conformidade a este estatuto foi criada a Universidade de São Paulo, em 25 de janeiro de 1934, por decreto do governador do Estado de São Paulo, Armando de Salles Oliveira. A maior novidade foi a apresentação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, tendo por principais objetivos a formação de professores para o magistério secundário e a realização de pesquisa (SAMPAIO, 2000). Este modelo imposto pelo Estado imprimiu elevado grau de homogeneidade que existe entre as universidades, resultado das práticas coercitivas do contexto brasileiro.

No período Vargas (1930-1945) é criado o Ministério da Educação e Saúde, o Sistema Universitário Público Federal é criado e padronizado, e também, é criada a Universidade do Distrito Federal, em 1935. Na década de 1940 são criadas novas universidades federais, como a Universidade da Bahia em 1946 (atual Universidade Federal da Bahia) e a Universidade do Recife, também em 1946 (atual Universidade Federal de Pernambuco); algumas universidades estaduais são federalizadas, como a

Universidade Federal de Minas Gerais (1949), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1950) e a Universidade Federal do Paraná (1951).

Em linhas gerais, o modelo de Ensino Superior no Brasil apresenta três características básicas (FÁVERO, 2000):

- i) Formação tardia: a primeira Universidade é de 1909 – Universidade Livre de Manaós;
- ii) Fragmentado: constituído, em sua maioria, por instituições de ensino isoladas;
- iii) Predomínio do setor privado.

Estas características são determinantes para a atual organização das Instituições de Ensino Superior, com reflexos na gestão, na política de avaliação, na oferta de vagas, na autonomia, conforme será apresentado no decorrer no texto.

4.1.1 Histórico do Ensino Superior Privado no Brasil

A origem do Ensino Superior Privado no Brasil está relacionada com o período republicano. Foi a partir da primeira Constituição da República, promulgada em 1891, quando o ensino superior foi descentralizado, delegando ao Estado a responsabilidade pela a educação superior e permitindo a criação de instituições de ensino privadas que este setor iniciou sua consolidação e expansão. Neste período, a maioria das instituições privadas que estavam sendo criadas eram ligadas à Igreja Católica ou às elites estaduais, cujo objetivo era ganhar prestígio em relação aos demais, dotando seus respectivos estados de estabelecimentos de ensino superior para atender necessidades locais (FÁVERO, 2000).

A repercussão desta nova orientação política é imediata, sendo criadas 56 novas

instituições de ensino superior no Brasil, na maioria privadas, entre 1889 e 1918. Assim, o sistema de ensino superior brasileiro, que em 1900 contava com 24 instituições isoladas chega a 1930 com 133, sendo 86 destas criadas somente na década de 20 (SAMPAIO, 2000).

Ao analisar a evolução histórica do Ensino Superior Privado no Brasil, Sampaio (2000) divide em duas fases.

- i) 1933 a 1965: consolidação do setor privado
- ii) 1966 a 1980: reforma do Ensino Superior e predominância do total de matrículas em relação ao ensino público.

O crescimento do ensino superior privado tem como cenário um jogo de interesse entre as elites estaduais e as organizações católicas pelo controle do ensino superior no País, sob a influência do Ministro Francisco Campos e sob um aparato legal centralizador do governo Vargas, como a legislação de 1931 (SCHWARTZMAN, 2000).

Esta expansão do setor privado é validada por ocasião da divulgação das primeiras estatísticas educacionais no país feitas em 1933, apontando que setor respondia por 64,4% dos estabelecimentos e 43,7% das matrículas no ensino superior.

Outro dado que evidencia a disputa entre a elite laica e as católicas é a criação das Pontifícias, começando com a criação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 1941 e reconhecida somente em 1946. Na seqüência, foram criadas as Pontifícias Católicas de São Paulo (1946), do Rio Grande do Sul (1948), de Pernambuco (1951), de Petrópolis (1953), de Campinas (1959), de Goiás (1959), de Minas Gerais, do Paraná e de Pelotas (as três últimas em 1960).

O setor privado assumiu uma posição majoritária em total de matrículas e estabelecimentos de ensino a partir de meados da década de 60 (SAMPAIO, 2000). O pano

de fundo para este crescimento foi a Reforma Universitária de 1968, quando houve significativa expansão do Ensino Superior no setor privado, principalmente em função da proliferação de instituições de pequeno porte, oriundas, em sua maioria, de antigas escolas secundárias. Corroborando nesta direção, Cunha (2000) aponta que a grande maioria dos estabelecimentos criados na época é particular, sendo este responsável pela maior parte das ofertas de vagas no período de 1960 a 1973. Os dados estatísticos comprovam, demonstrando que o ensino superior público teve sua participação reduzida de 57% em 1960 para 49% em 1970.

Este crescimento é apoiado pela política educacional brasileira, que alterava aspectos da legislação deliberadamente para favorecer os interesses dos empresários do setor privado de ensino. A expansão deste setor se deu pela quantidade, em alguns aspectos negligenciando a própria qualidade do ensino ofertado (ALMEIDA, 1996).

A tendência de crescimento do ensino superior privado se manteve por toda a década de 80, mas a partir dos anos 90 atingiu o ápice. O cenário político brasileiro na década de 90 foi configurado por profundas mudanças econômicas, políticas e sociais, pela reestruturação capitalista e pela reforma do Estado. Esta reestruturação caracteriza-se por mudanças na produção, exigências de novos serviços, abertura de mercado e um forte desenvolvimento tecnológico (HARVEY, 1994). Este quadro de mudança teve impacto direto sobre a organização do trabalho, e conseqüentemente a necessidade de formar um novo tipo de trabalhador, necessário para a manutenção do sistema capitalista, exigiu um redirecionamento da legislação educacional (OLIVEIRA, 1984). O sistema educacional de modo geral se reorganiza para atender interesses de mercado, numa tentativa de formar o novo trabalhador que o sistema capitalista necessitava (NEVES, 1999).

A expansão do ensino superior, considerando o período de 1991 a 2004, pode ser visualizada em dois momentos:

- i) Antes da LDB (1991 a 1996)
- ii) Depois da LDB (1996 a 2004)

A LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação - incorpora uma clara política educacional, de orientação neoliberal, com forte tendência para favorecer a expansão do ensino privado, desencadeando um processo de reformulação no sistema de educação superior no País, assim sintetizado:

- criação dos cursos seqüenciais;
- criação dos Centros Universitários;
- implantação de Centros de Educação Tecnológica;
- criação de universidades especializadas por campo do saber;
- substituição do vestibular por processo seletivo;
- flexibilização dos currículos e fim dos currículos mínimos;
- criação dos institutos superiores de educação.

O impacto de todo esse processo de profundas alterações no sistema de educação superior no País apresenta os seguintes resultados:

a) Expansão significativa do sistema, concentrada principalmente no credenciamento de novas instituições, com a autorização de diversos cursos para cada uma delas. Esta tendência se alastrou também para as instituições já estabelecidas, que para não perder mercado, abriram novos cursos, num forte traço de isomorfismo mimético. Tanto é assim que o número de cursos é expressivamente superior ao das IES e matrículas. A Tabela 1 (4) aponta em números os principais indicadores resultantes deste processo:

Tabela 1 (4): Distribuição das IES, cursos e matrículas - Brasil 1996 e 2004

Ano	IES	Δ%	Cursos	Δ%	Matrículas	Δ%
1996	922	-	6.644	-	1.868.529	-
2004	2.013	118,3	18.644	180,6	4.163.733	122,8

Fonte: MEC/Inep/Deaes, 2004

b) A expansão se deu principalmente no setor de ensino privado. A nova Lei, em consonância com a política educacional em vigor, criou todo um cenário favorável à iniciativa privada. Por outro lado, criou barreiras para o crescimento do ensino público federal: impediu a oferta de educação profissional e tecnológica (Lei nº 9.649); as metas de expansão do ensino público, previstas no Plano Nacional de Educação, foram vetadas pelo Presidente da República. No período em questão, as instituições privadas cresceram 151,6%, passando de 711 em 1996 para 1.789 em 2004. O número de cursos também cresceu, alcançando índice de 237,8%, sendo que as IES privadas detinham, em 1996, 3.666 cursos e passaram a deter, em 2004, 12.282 cursos. A expansão também se refletiu no número de matrículas, com taxa de 163,5%. Em 1996 tinham 1.133.102 matrículas e passaram a deter, em 2004, 2.985.405 matrículas. A Tabela 2 (4) resume estes dados:

Tabela 2 (4): Percentuais de IES, cursos e matrículas

Ano	Instituições (%)		Cursos (%)		Matrículas (%)	
	Públicas	Privadas	Públicos	Privados	Públicas	Privadas
1996	22,9	77,1	44,8	55,2	39,4	60,6
2004	11,1	88,9	33,6	66,4	28,3	71,7

Fonte: MEC/Inep/Deaes, 2004

c) **Redução efetiva da participação das universidades** no sistema educacional brasileiro. Em 1996, o Brasil possuía 136 universidades; em 2004, esse número cresceu para 169 instituições, representando apenas 8,4% em relação ao total de instituições. No período de 1996 a 2004, as universidades perderam progressivo espaço em relação à oferta de cursos, passando de 62,7% a 56,2% do total e também na efetivação de matrículas, de 64,7% para 56,9% do total.

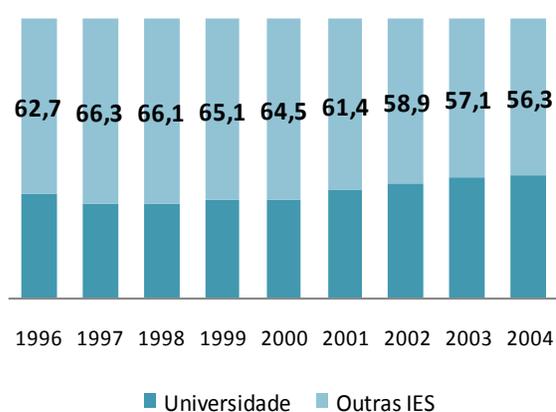


Figura 7 (4): Gráfico de Distribuição de cursos
Fonte: MEC/Inep/Deaes, 2004

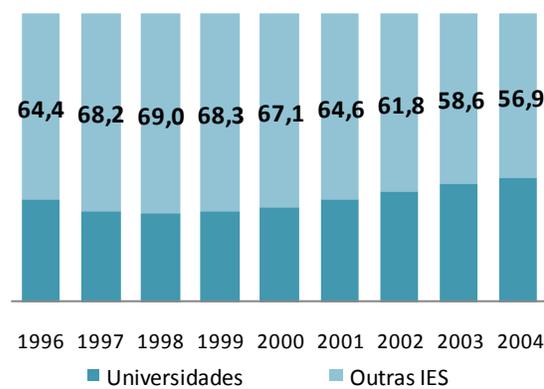


Figura 8 (4): Gráfico de Distribuição de Matrículas
Fonte: MEC/Inep/Deaes, 2004

d) **A expansão da educação superior** foi maior nas regiões Norte e Nordeste. O Sudeste ainda apresenta números expressivos, mas vem diminuindo desde 1996. Antes o Sudeste era responsável por 62,4% das IES, 47,8% dos cursos e 55,0% das matrículas. Em 2004, os dados eram: 50% (IES), 45,8% (cursos) e 49,4% (matrículas). O Norte e o Nordeste cresceram em números de IES e cursos, e o Norte e o Centro-Oeste em termos de matrículas. A Tabela 3 (4) detalha os percentuais por região de 1996 e 2004.

Tabela 3 (4): Percentuais de IES, cursos e matrículas segundo a região

Região	Instituições (%)		Cursos (%)		Matrículas (%)	
	1996	2004	1996	2004	1996	2004
NO	3,7	5,9	6,2	8,2	4,1	6,0
NE	10,5	17,2	15,5	17,8	15,0	16,3
SE	62,4	50,0	47,8	45,8	55,0	49,4
SU	13,2	16,7	22,0	19,1	18,7	19,1
CO	10,2	10,7	8,4	9,1	7,2	9,2

Fonte: MEC/Inep/Deaes

e) **A estratégia de expansão do ensino superior** empregada pelo Brasil favoreceu a procura por cursos com maior apelo popular, concentrando a oferta em seis cursos, os quais correspondiam a 52,2% do total de matrículas na educação superior no ano de 2004. Os seis cursos mais procurados eram: Administração (14,9%), Direito (12,8%), Pedagogia (9,3%), Engenharia (5,9), Letras (4,7%) e Comunicação (4,6%).

Para exemplificar o desequilíbrio em relação a procura por determinados cursos, basta assinalar que o curso de Administração tem, sozinho, bem mais alunos matriculados (620.718) do que dez cursos da saúde juntos (Biomedicina; Enfermagem; Farmácia; Fisioterapia; Fonoaudiologia; Medicina; Nutrição; Odontologia; Psicologia; e Terapia Ocupacional) que matricularam, em 2004, apenas 547.530 alunos.

e) **Apesar da predominância do setor privado** de ensino, a relação entre vagas oferecidas e candidatos matriculados vem diminuindo ano a ano em relação ao desempenho geral. A Tabela 4 (4) resume estes números:

Tabela 4 (4): Relação candidato/vaga

IES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Geral	4,0	3,9	3,6	3,5	3,3	3,0	2,8	2,4	2,2
Pública	7,5	7,4	7,5	8,0	8,9	8,7	8,9	8,4	7,9
Privada	2,6	2,6	2,2	2,2	1,9	1,8	1,6	1,5	1,3

Fonte: MEC/Inep/Deaes

4.1.2 O Ensino Superior na Atualidade

Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2007, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o Brasil possui 2.281 Instituições de Ensino Superior, representando um incremento de 0,5% em relação ao ano anterior. Este dado demonstra que se mantém a desaceleração na taxa de crescimento de instituições de ensino superior, principalmente privadas, depois de quase uma década de franca expansão do setor no país. A distribuição de IES por categoria administrativa se aproxima à verificada em 2006, com 89% de instituições privadas e 11% de instituições públicas, divididas entre federais (4,6%), estaduais (3,6%) e municipais (2,7%). É importante salientar que estão incluídas aqui todas as IES que oferecem cursos de graduação (presencial e a distância). A Tabela 5 (4) apresenta os dados estatísticos do período:

Tabela 5 (4): Evolução do Número de IES, segundo a categoria Administrativa

Ano	Total	%Δ	Pública						Privada	%Δ
			Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2002	1.637	-	73	-	65	-	57	-	1.442	-

Ano	Total	%Δ	Pública						Privada	%Δ
			Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2003	1.859	13,6	83	13,7	65	0,0	59	3,5	1.652	14,6
2004	2.013	8,3	87	4,8	75	15,4	62	5,1	1.789	8,3
2005	2.165	7,6	97	11,5	75	0,0	59	-4,8	1.934	8,1
2006	2.270	4,8	105	8,2	83	10,7	60	1,7	2.022	4,6
2007	2.281	0,5	106	1,0	82	-1,2	61	1,7	2.032	0,5

Fonte: Censo da Educação Superior, 2007

Ainda segundo o Censo 2007, em relação à organização acadêmica, verifica-se um incremento de 2,8% no número de universidades em relação a 2006. No entanto as faculdades (faculdades, escolas, institutos, faculdades integradas, centros federais de educação tecnológica e faculdades de tecnologia – Decreto 5773/2006), conforme nos anos anteriores, mantiveram o predomínio, com cerca de 2.000 estabelecimentos, correspondente a 86,7% das IES, enquanto as universidades e centros universitários respondem por 8% e 5,3%, respectivamente, conforme descrito na Tabela 6 (4):

Tabela 6 (4): Evolução do Número de IES, segundo a Organização Acadêmica

Ano	Total	%Δ	Universidades	%Δ	Centros Universitários	%Δ	Faculdades	%Δ
2002	1.637	-	162	-	77	-	1.398	-
2003	1.859	13,6	163	0,6	81	5,2	1.615	15,5
2004	2.013	8,3	169	3,7	107	32,1	1.737	7,6
2005	2.165	7,6	176	4,1	114	6,5	1.875	7,9
2006	2.270	4,8	178	1,1	119	4,4	1.973	5,2
2007	2.281	0,5	183	2,8	120	0,8	1.978	0,3

Fonte: Censo da Educação Superior, 2007

Conforme mostrado na Tabela 7 (4), o maior número de faculdades (92,5%) e de centros universitários (96,7%) está vinculado ao setor privado, enquanto as universidades estão distribuídas em proporção aproximada entre setor público e o privado, 52,5% e 47,5% respectivamente.

Tabela 7 (4): IES públicas e privadas, segundo a Organização Acadêmica

Organização Acadêmica		IES	%
Universidade	Pública	96	52,5
	Privada	87	47,5
Centro Universitário	Pública	4	3,3
	Privada	116	96,7
Faculdade	Pública	149	7,5
	Privada	1.829	92,5

Fonte: Censo da Educação Superior, 2007

Com relação ao ensino presencial de graduação, foi registrado, pelo Censo de 2007, o funcionamento de 23.488 cursos em todo o Brasil, representando um aumento de 6,3% em relação a 2006. O menor crescimento no número de cursos se deu na região Nordeste (0,5%), embora outras regiões com baixo percentual de cobertura do ensino superior tenham apresentado crescimento acima da média brasileira, casos da região Norte (8,7%) e Centro-Oeste (7,2%).

Do mesmo modo que nos anos anteriores, as IES privadas foram responsáveis pela oferta do maior número de cursos em 2007, um total de 16.892. Contudo, as instituições federais de ensino superior apresentaram o maior crescimento percentual (8,8%) de

crescimento no número de cursos em relação a 2006, conforme resumo apresentado na Tabela 8 (4):

Tabla 8 (4): Evolução do Número de Cursos, segundo a Categoria Administrativa

Ano	Total	%Δ	Pública						Privada	%Δ
			Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2002	14.339	-	2.316	-	2.556	-	380	-	9.147	-
2003	16.453	14,3	2.392	3,3	2.788	9,1	482	26,8	10.791	18,0
2004	18.664	13,3	2.450	2,4	3.294	18,1	518	7,5	12.382	14,7
2005	20.407	9,5	2.449	0,0	3.171	-3,7	571	10,2	14.216	14,8
2006	22.101	8,3	2.785	13,7	3.188	0,5	576	0,9	15.552	9,4
2007	23.488	6,3	3.030	8,8	2.943	-7,7	623	8,2	16.892	8,6

Fonte: Censo da Educação Superior, 2007

Este cenário da educação superior no Brasil será a moldura para analisar o contexto institucional do ensino no Estado do Amazonas, região no qual estão inseridas as instituições estudadas, conforme descrito a seguir.

4.1.3 Antecedentes Histórico do Ensino Superior no Amazonas

O Estado do Amazonas possui uma área territorial de 1.564.455 Km², sendo considerado o maior estado da Federação. No entanto, a distribuição populacional é feita de forma irregular, concentrando em Manaus a maior parte dos habitantes, aproximadamente 1.738.641 habitantes. Apenas seis municípios contam com mais de 50 habitantes. Parintins – 107.250, Coari – 66.991, Manacapuru – 86.472, Itacoatiara – 89.440, Tefé – 64.671,

segundo dados do IBGE divulgados em 2009.

A base da economia do Estado é o extrativismo, mineração, indústria e pesca. A Capital, Manaus, é atendida pelo Pólo Industrial, responsável quase que pela totalidade do Produto Interno Bruto – PIB – que, de acordo com o IBGE (2005), foi de R\$ 28.062.624,00, equivalendo a 1,8% do PIB nacional. Segundo Pontes Filho (1997, p. 83):

A cidade de Manaus concentra quase que inteiramente todas as atividades econômicas do estado. Com isso, o interior ficou sem relevância econômica, não cresceu e nem, muito menos, se modernizou. A cidade ao contrário cresceu, se modernizou, mas antes de tudo inchou, passando a sobreviver com todos os problemas decorrentes do inchaço do meio urbano. Uma das razões disto foi o intenso êxodo rural, durante as duas últimas décadas, que esvaziou o interior e “favelizou” a capital.

Segundo o referido autor, a zona franca polarizou os investimentos na Capital e deixou o Estado totalmente dependente do modelo, sendo que qualquer ameaça de continuidade desestrutura a economia local, gerando temor de desemprego e queda na arrecadação. Atualmente há em curso duas novas estratégias de fortalecimento da economia, numa tentativa de minimizar os efeitos desta dependência e criar novas perspectivas para o Estado, principalmente descentralizando da cidade de Manaus, que são a Construção do Gasoduto Coari-Manaus, cujo objetivo é abastecer de gás toda a Amazônia Legal e a criação de um cinturão verde em torno de Manaus com o plantio de hortaliças em geral. Em Maués há incentivos para a indústria do guaraná. Vale ressaltar que essas ações ainda não são alternativas viáveis de desenvolvimento auto-sustentável e, portanto, ainda dependente da Zona Franca de Manaus.

4.1.3.1 Origem da Educação Superior no Estado

A História da criação da educação superior no Amazonas se confunde em muito com a própria história da Universidade Federal do Amazonas. Os primeiros passos para a constituição do ensino superior no Amazonas aconteceu num cenário de disputa entre a elite estadual laica e as organizações católicas confessionais, quando no início do século XX, por iniciativa de um grupo local, foi criada a primeira instituição dessa natureza, a Escola Universitária Livre de Manaus, em 17 de fevereiro de 1909. Conforme Brito (2009), o período de pujança econômica vivenciado pelo Amazonas em razão da força do ciclo da borracha, que permitiu ao Estado um rápido desenvolvimento, incentivava a elite local a investimentos em ensino e nas artes. Nas palavras da autora,

Apesar de os investimentos visarem, acima de tudo, possibilitar uma grande produção de borracha, seu escoamento para o exterior e uma boa condição de vida para os estrangeiros que aqui chegavam, tornaram possível, através de instalações portuárias, navegação, transporte urbano, energia, comunicação e saneamento, a melhoria das condições de vida dos habitantes da cidade (BRITO, 2009, p. 33).

Em consequência disso, membros do Clube da Guarda Nacional, agremiação fundada em 05 de setembro de 1906, tendo entre suas atribuições fomentar o desenvolvimento profissional de seus associados, cria a Escola Militar Prática do Amazonas, logo depois denominada Escola Livre de Instrução Militar do Amazonas, em 1908 (MOURÃO, 1997).

A Escola Livre de Instrução Militar do Amazonas, em 11 de janeiro de 1909, passou a chamar-se Escola Universitária Livre de Manaus, instituição privada de ensino superior, que oferecia os cursos de:

- Engenharia Civil;
- Agronomia e Agrimensura;
- Ciências Jurídicas e Sociais;
- Farmácia;
- Bacharelado em Ciências Naturais; e
- Ciências e Letras.

Em 13 de julho de 1913 a Escola Universitária Livre de Manaós mudou novamente de nome, passando a denominar-se Universidade Livre de Manaós. Esta universidade teve vida curta, sendo desarticulada em 1926, permanecendo apenas algumas unidades de ensino superior isoladas que eram mantidas pelo Governo do Estado. Brito (2009) enfatiza que essa desarticulação ocorreu em paralelo com o declínio do ciclo da borracha, época de grande dificuldade econômico-financeira para a elite estadual.

Esta situação começa a mudar a partir da década de 50, dentro de um cenário de pressão do Governo Federal para que os Estados democratizassem o acesso ao ensino superior. Como consequência, em 12 de junho de 1962 foi criada a Fundação Universidade do Amazonas, apoiada pela Lei Federal nº 4069, de autoria do então senador Arthur Virgílio Filho. Em 2002, a Fundação Universidade do Amazonas recebe a atual denominação de Universidade Federal do Amazonas - UFAM.

Durante décadas a UFAM foi a única instituição de ensino superior do Estado, situação que começa a mudar a partir de 1970, quando foi criada a Universidade de Tecnologia da Amazônia (Utam), criada por decreto estadual em 1973, nos termos da Lei Estadual nº 1060, de 8 de fevereiro de 1974. A Utam foi criada para atender a necessidade de formação de profissionais para atuar no Pólo industrial de Manaus – PIM, recém

estruturado e que carecia de mão-de-obra especializada. Os cursos oferecidos por esta IES eram:

- Engenharia de Madeira;
- Engenharia Mecânica;
- Engenharia Eletrônica;
- Eletrotécnica;
- Manutenção Mecânica
- Engenharia Civil, Topografia e Estradas.

Em 1977, em decorrência das exigências postas em nível federal a UTAM foi transformada em instituto, conservando, no entanto, a mesma sigla. Posteriormente, em 2001, pela Lei nº 2.637/2001, foi criada a Universidade do Estado do Amazonas (UEA); nesse documento estava previsto que as bases materiais, humanas e acadêmicas da Utam deveriam contribuir para o processo de criação da nova universidade.

A década de 80 marcou o surgimento de duas novas IES no Estado, de iniciativa privada, o Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA), em 1984, e as Faculdades Nilton Lins em 1988, hoje Centro Universitário Nilton Lins.

Novo impulso para a criação de IES no Estado ocorreu por conta da aprovação da LDB em 1996, ao favorecer iniciativas privadas, permitindo concessão de bolsas de estudos para alunos menos favorecidos custear sua formação. Segundo Mourão e Dias (2004), essa medida do Governo Federal possibilitou o gradativo crescimento do ensino superior privado, em consonância com a lógica neoliberal, a lógica do Estado mínimo.

Em decorrência disso, foram criadas mais 14 instituições de ensino privadas no Estado, totalizando 19 instituições, conforme detalhes no Quadro 5 (4):

Instituição	Organização Acadêmica	Categoria Administrativa	Sigla
Faculdade Martha Falcão	Faculdade	Privada	FMF
Faculdade de Odontologia de Manaus	Faculdade	Privada	FOM
Faculdade do Amazonas	Faculdade	Privada	CIEC ODONT
Faculdade de Design Gráfico	Faculdade	Privada	FMFDESIGN
Faculdade Metropolitana de Manaus	Faculdade	Privada	FAMETRO
Faculdade Salesiana Dom Bosco	Faculdade	Privada	FSDB
Faculdade Táhirih	Faculdade	Privada	
Faculdade La Salle	Faculdade	Privada	UNILASALLE
Faculdade Boas Novas de Ciências Teológicas, Sociais e Biotecnológicas	Faculdade	Privada	FBNCTSB
Instituto de Ensino Superior FUCAPI	Faculdade	Privada	CESF
Escola Superior Batista do Amazonas	Faculdade	Privada	ESBAM
Instituto de Ensino Superior MATERDEI	Faculdade	Privada	IES MATERDEI
Centro Universitário Luterano de Manaus	Centrouniv	Privada	CEULM/ULBRA
Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas	Centrouniv	Privada	CIESA
Centro Universitário Nilton Lins	Centrouniv	Privada	UNINILTONLINS
Centro Universitário do Norte	Centrouniv	Privada	UNINORTE
Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas	Centroedtc	Pública	CEFET/AM
Universidade do Estado do Amazonas	Universidade	Pública	UEA
Universidade Federal do Amazonas	Universidade	Pública	UFAM

Quadro 5 (4): Instituições de Educação Superior no Estado do Amazonas
Fonte: INEP, 2007

A Tabela 9 (4) descrita a seguir apresenta as 19 instituições distribuídas por dependência administrativa:

Tabela 9 (4): Número de Instituições de Ensino Superior por Dependência Administrativa

		Universidades	Centros Universitários	Faculdades Integradas	Faculdades, Escolas e Institutos	CET/FaT
Pública	Federal	01	-	-	-	01
	Estadual	01	-	-	-	-
	Municipal	-	-	-	-	-
TOTAL		02	-	-	-	01
Privada	Particular	-	03	-	09	-
	Comun/Confes/ Filant	-	01	-	03	-
TOTAL		-	04	-	12	-

Fonte: INEP, 2007

Das 19 instituições de ensino superior 16 são particulares, 01 estadual e 02 federais. As públicas federais são a Ufam e o Centro Federal de Educação Tecnológica – Cefet/AM, implantado em 2001. A pública estadual é a Universidade do Estado do Amazonas (UEA). As confessionais são o Centro Universitário Luterano de Manaus, a Faculdade La Salle, a Faculdade Boas Novas de Ciências Teológicas, Sociais e Biotecnológicas e a Faculdade Salesiana; a Filantrópica: Faculdade Táhirih. Entre as instituições que atuam no Amazonas encontra-se ainda a Universidade Paulista (Unip), com sede em São Paulo e que, valendo-se da prerrogativa prevista em lei de abertura de cursos fora da sede oferece cursos de graduação presenciais em Manaus.

Os cursos ofertados pela rede privada de ensino são, predominantemente, na área das Ciências Sociais, Negócios, Direito e Educação, além de áreas como Engenharia, Produção e Construção. Nos últimos anos, em função do apelo popular, novos cursos estão sendo incorporados, principalmente na área da saúde: Odontologia, Medicina, Enfermagem, Nutrição e Fonoaudiologia, tendência que tem sido acompanhada pela maioria das IES privadas.

O panorama do ensino superior descrito possibilita concluir que a política educacional do País favoreceu a expansão do ensino privado, considerando as várias ações implementadas, como redução dos custos e diferença em termos exigências legais para o setor, impactando diretamente no quadro atual de ensino superior no Estado do Amazonas.

4.1.3.2 Os Números da Educação Superior no Amazonas

Segundo o Censo da Educação da Educação Superior de 2007 foram registradas no Brasil 2.281 IES; na Região Norte 140 e no Estado do Amazonas 19. Comparando com dados de 2006, houve um aumento de 11 instituições no total, sendo 5 na Região Norte e nenhuma no Amazonas. Este quadro é bem diferente dos períodos analisados anteriormente, sendo que entre 1991 a 1996, o Brasil teve um incremento de instituições na ordem de 3,2%, a Região Norte foi de 25,9%; e no caso do Amazonas o crescimento foi de 83,3%, bem superior à região e ao Brasil. Na seqüência, no período compreendido entre 1996 a 2004, o Brasil cresceu 118,3%, o Norte 247,1% e o Amazonas 63,6%.

O crescimento que o Amazonas apresentou nos anos anteriores foi muito em função de uma demanda reprimida, visto que a UFAM não conseguia ofertar vagas suficientes para

atender os egressos do ensino médio e também das condições econômicas favoráveis e dos incentivos do governo federal por meio de bolsas de estudo. Situação bem diferente dos dias atuais, no qual as instituições privadas travam uma intensa disputa por um mercado cada vez mais escasso. A Tabela 10 (4) retrata em números o cenário descrito anteriormente:

Tabela 10 (4): Crescimento das IES - Brasil, Região Norte e Amazonas 1991 – 2007

Ano	Brasil	%Δ	Norte	%Δ	Amazonas	%Δ
1991	893	-	27	-	6	-
1996	922	3,2	34	25,9	11	83,3
2002	1.637	77,5	83	144,1	15	36,4
2003	1.859	13,6	101	16,8	18	20,0
2004	2.013	8,3	118	16,8	18	-
2005	2.165	7,6	122	3,4	19	5,6
2006	2.270	4,8	135	10,7	19	-
2007	2.281	0,5	140	3,7	19	-

Fonte: MEC/Inep/Deaes

Pela análise dos dados descritos anteriormente é possível inferir: i) o Brasil e a Região Norte têm conseguido manter uma taxa, mesmo que mínima, de crescimento das IES; ii) o Amazonas teve seu ápice em 1996, por ocasião da implantação da LDB, com a maior taxa de crescimento até o momento. Depois, continuou crescendo em 2002 e 2003 e a partir daí apenas manteve as IES já existentes.

Em relação à expansão do setor privado e público, o Amazonas reflete a tendência já observada na Região e no restante do País, que é o predomínio da IES vinculadas ao setor privado, conforme dados constantes na Tabela 11 (4):

Tabela 11 (4): Expansão de IES por setor, público e privado

Ano	Brasil		Norte		Amazonas	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
1991	222	671	16	11	3	3
1996	211	711	12	22	3	8
2004	224	1.789	18	100	4	14
2005	231	1.934	16	106	3	16
2006	248	2.022	18	117	3	16
2007	249	2.032	18	122	3	16
1991/1996 Δ %	-5,0	6,0	-25,0	100,0	0,0	166,7
1996/2004 Δ %	6,2	151,6	50,0	354,5	33,3	75,0

Fonte: Censo da Educação Superior 2004, MEC/Inep/Deaes

O crescimento negativo do setor público no Brasil (-5,0%) no período de 1991 a 1996 reflete a restrição orçamentária para o setor na década de 1990. O setor privado uma expansão discreta (6%), distante do que seria visto no período subsequente, quando já estava em vigor a LDB. A Região Norte e o Amazonas também mantêm esta tendência, setor público em queda e setor privado em alta. O percentual de crescimento do Amazonas em relação ao setor privado (166,7%) é superior, inclusive ao apresentado pelo Norte.

Considerando o período de 1996 a 2004, a situação se mantém, embora o setor público apresente um leve crescimento (6,2%), o setor privado continua se expandindo a

passos largos (151,6%). Na Região Norte verifica-se um predomínio das IES vinculadas ao setor privado. Enquanto que em 1991 foram registradas 11 IES no setor privado, no ano de 1996 estas passaram para 22, chegando ao ano de 2004, com 100 IES registradas na região. O crescimento percentual nesse período foi na ordem de 354,5%, superior inclusive ao crescimento observado no Estado do Amazonas nesse mesmo período no setor privado, de 75%.

Os dados analisados sobre o contexto institucional do ensino superior no Amazonas, disponíveis na base de dados do INEP, permitem inferir:

i) O instrumento legal (LDB), importante pelas significativas modificações que introduziu na política educacional do País, reuniu as condições favoráveis para o crescimento do setor privado e ao mesmo tempo possibilitou às IES privadas a legitimidade para desenvolver ações de expansão, seja concentrando sua oferta de vagas nos cursos noturnos, notadamente horário em que se concentrava maior demanda reprimida, seja oferecendo possibilidade de bolsas de estudos. Tendência que reflete um isomorfismo coercitivo, no qual as IES se enquadraram por conveniência própria e para adequar-se às demandas do Estado, buscando garantir apoio político e legitimidade.

ii) As IES privadas que foram sendo criadas no Estado organizaram-se dentro de uma certa homogeneidade, visto que concentraram as ofertas de vagas no turno noturno, os cursos oferecidos são aqueles em que o apelo popular é mais significativo, como Administração, Direito, Psicologia, Pedagogia, Letras, Processamento de Dados. As instituições de ensino conformaram suas estruturas e ações ao contexto institucional, numa tentativa de aumentar as chances de sobrevivência e ganhar mercado, configurando um isomorfismo mimético.

Em linhas gerais, este é o cenário da educação superior no Estado do Amazonas, onde estão inseridas as instituições de ensino investigadas e que serão abordadas na seqüência.

4.1.4 Os Casos em Estudo

A etapa inicial de levantamento de dados realizada junto às instituições pesquisadas, tais como relatórios, pagina oficial da internet, plano de desenvolvimento institucional e as entrevistas possibilitaram estruturar o histórico das instituições selecionadas, assim como uma linha de tempo descrita a seguir.

4.1.4.1 Universidade Federal do Amazonas - UFAM

Segundo a categoria administrativa, a Universidade em questão é pública, denominada Universidade Federal do Amazonas – UFAM, constituída em 1909. Em 1926 foi desarticulada, voltando a ser integrada em Universidade em 1962, por força da Lei Federal 4.609-A. O perfil institucional da UFAM contempla a missão de é “cultivar o saber em todas as áreas de conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão contribuindo para a formação de cidadãos e o desenvolvimento da Amazônia” (UFAM, 2006). Os eventos que sinalizam a evolução histórica da UFAM são descritos no quadro 6 (4).

1908	1909
<p>Em 10 de novembro é fundada a Escola Militar Prática do Amazonas, oriunda do Clube da Guarda Nacional. No mesmo ano passou a chamar-se Escola Livre de Instrução do Amazonas.</p>	<p>Em 17 de janeiro, a Escola de Instrução Militar do Amazonas se transforma na Escola Universitária Livre de Manáos.</p>
1910	1913
<p>Denominação de Universidade Livre de Manáos, com os cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciências Jurídicas e Sociais ▪ Ciências Naturais e Farmacêuticas ▪ Engenharia Civil ▪ Agricultura e Agronomia ▪ Ciências e Letras 	<p>Mudança de nome para Universidade de Manáos.</p>
1914	1926
<p>A faculdade de direito forma os primeiros bacharéis</p>	<p>Desativação da universidade. As Faculdades de Direito, Odontologia e Agronomia passaram a funcionar como unidades isoladas de Ensino Superior, mantidas pelo Estado. Destas, somente a Faculdade de Direito continuou.</p>
1962	1975
<p>Em 12 de junho, a Lei Federal 4.069-A cria a Universidade do Amazonas, sucessora legítima da Escola Universitária Livre de Manáos.</p>	<p>Instalação do Campus de Manaus, no bairro do Aleixo.</p>

1976	2002
Implantação do primeiro Pólo no município de Coari (Pólo Médio Solimões)	A Universidade do Amazonas passou a chamar-se Universidade Federal do Amazonas (UFAM) por disposição da Lei nº 10.468, do então senador da República Bernardo Cabral.
2005	2009
<p>Programa UFAM Multicampi Implantação das unidades acadêmicas do interior.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coari ▪ Humaitá ▪ Benjamin Constant ▪ Itacoatiara ▪ Parintins 	Comemoração do Centenário.

Quadro 6 (4): Linha do tempo da UFAM

Fonte: Instituição pesquisada

4.1.4.2 Centro Universitário

O Centro Universitário é uma instituição privada, com fins lucrativos, particular em sentido estrito, criado em julho de 1994 e mantido pela Sociedade de Desenvolvimento Cultural do Amazonas – SODECAM. O perfil institucional contempla a missão de:

Propiciar a sua clientela ensino superior de qualidade para aquisição de valores, competências e habilidades que lhe permitam o exercício da cidadania com melhores condições de empregabilidade, tendo como eixo norteador a busca de um modelo de desenvolvimento sustentável (CENTRO, 2009)

Os eventos que sinalizam a evolução histórica do Centro Universitário são descritos no quadro 7 (4):

1994	1998
<p>Criação das Faculdades Objetivo (nome fantasia), que integrava:</p> <p>1) Instituto Amazonense de Ensino Superior – IESAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração com ênfase em Análise de Sistemas <p>2) Instituto Manauara de Ensino Superior - IMES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia em Processamento de Dados • Turismo 	<p>Criação do Instituto Cultural de Ensino do Amazonas – ICESAM, com os cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviço Social • Comunicação Social <p>Também neste ano houve a integração do Instituto Manauara de Ensino Superior – IMES e do Instituto Amazonense de Ensino Superior – IESAM</p> <p>Total de Cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviço Social • Comunicação Social • Tecnologia e Processamento de Dados • Turismo • Administração com ênfase em Análise de Sistemas
2004	2008
<p>Credenciamento das Faculdades Objetivo como Centro Universitário, passando a denominar-se Centro Universitário, com mais de 30 cursos.</p>	<p>Parceria com a <i>Laureate International Universities</i>, passando a ser primeira instituição internacional de ensino superior da região Norte, integrando uma rede na qual estão presentes universidades de 18 países.</p>

Quadro 7 (4): Linha do tempo do CENTRO

Fonte: Instituição pesquisada

As IES selecionadas apresentam os seguintes perfis genéricos, conforme ilustrado na Tabela 12 (4):

Tabela 12 (4): Os principais indicadores das instituições pesquisadas

	UFAM	CENTRO
Unidades Acadêmicas	18	09
Cursos de Graduação	46	54
Cursos de Graduação no interior	31	-
Cursos de Mestrado	31	04 ¹
Cursos de Doutorado	08	-
Vagas nos cursos de graduação	4.812	11.050
Número de alunos de graduação (presencial)	22.200	20.808
Número de alunos de graduação (EaD)	1.741	2.100
Número de alunos de Mestrado e Doutorado	1.100	75
Número de alunos de Especialização <i>Lato Sensu</i>	3.244	2.100
Número de professores com Doutorado	400	24
Número de Grupos de Pesquisa (CNPq)	163	04
Número de projetos de pesquisa	343	11
Profissionais formados no interior	6.545	-

Fonte: Instituições Pesquisadas

¹ **Mestrado Interinstitucional:**
 Administração –CENTRO/UFPE
 Serviço Social – CENTRO/USP
 Contabilidade e Controladoria –CENTRO/UFAM
 Ciências Jurídicas – CENTRO/UNIVALI

4.2 As pressões ambientais e as Instituições de Ensino Superior

Neste tópico será caracterizado o ambiente em que as instituições de ensino estão inseridas, as principais pressões ambientais a que estão submetidas e o conjunto de valores prevalentes, atendendo ao segundo objetivo específico desta investigação que é identificar e caracterizar os valores e as pressões do contexto institucional sobre as instituições investigadas.

O presente estudo restringiu-se a duas instituições de ensino superior da cidade de Manaus: uma Universidade e um Centro Universitário. A opção por investigar estas duas modalidades de instituições de ensino superior fundamentou-se por conta de sua importância e peculiaridade em relação ao setor.

A Universidade Federal do Amazonas é enquadrada como entidade pública, mantida pelo Governo Federal. O Centro Universitário do Norte é entidade com fins lucrativos, classificado numa posição intermediária entre a universidade e as instituições isoladas, cuja vocação primordialmente é o ensino.

A UFAM adota o regime semestral e realiza um processo seletivo a cada ano. O caráter público e sua tradição atuam como forte atrativo para o preenchimento de suas vagas, por isso não se nota grandes esforços de marketing para atrair novos candidatos. O Centro Universitário desenvolve seu projeto de crescimento por meio da diversificação na oferta de cursos e do aumento de vagas. Utiliza algumas estratégias para atrair candidatos, como preço, infra-estrutura, financiamento próprio, possibilidade de intercâmbio e para divulgar essas estratégias faz uso de propaganda ostensiva. Em 2008 fechou parceria com

Laureate International Universities, utilizando a possibilidade de intercâmbio para mais de 18 países como um serviço diferencial, com a qual pretende destaca-se em relação às suas concorrentes diretas.

As duas instituições de ensino estão imersas em um ambiente, sendo por ele diretamente influenciada. Entre as pressões do contexto ambiental às quais as instituições devem responder encontram-se outras instituições, que acabam tendo sua ação organizacional monitorada e, quando considerada legítima, copiada por outra instituição como uma forma de também obter legitimidade de suas ações e práticas. Por isso, é importante caracterizar como o ambiente institucional é percebido pelas instituições pesquisadas e quais as pressões ambientais a que estão expostas, para posteriormente fazer uma relação com a cultura organizacional.

O sistema de ensino superior brasileiro, desde sua gênese, é altamente regulamentado, obrigando as instituições a adequar-se às normas e mecanismos formais de coerção determinados pelo Estado. A legislação que regulamenta a educação superior possibilita que as IES possam assumir diversos formatos, como universidades, centros universitários, faculdades isoladas, institutos superiores de educação, entre outros. No entanto, apesar dessa abertura, as IES acabam por adotar estruturas e práticas administrativas semelhantes, numa tendência isomórfica, apresentada por DiMaggio e Powell (1983), como uma força restritiva que pressiona as IES a assemelhar-se umas com as outras, principalmente quando são confrontadas com as mesmas condições ambientais.

Esta força restritiva pode ser coercitiva, mimética e normativa. Entre as forças coercitivas do contexto institucional das IES estão as regulamentações determinadas pela legislação educacional. Em relação ao aspecto mimético, instituições de pequeno porte ou recém criadas buscam assemelhar-se a instituições tradicionais e de grande porte, públicas

ou privadas. Assim, acabam por importar modelos de gestão, arranjos tecnológicos e outras práticas que foram consideradas legítimas por outras instituições. A força normativa do contexto institucional está configurada na regulamentação dos conselhos profissionais, que acabam por restringir as ações da IES.

Feitas estas considerações, procede-se a identificação e caracterização do conjunto de valores e de pressões do contexto institucional que atuam sobre as instituições investigadas, possível em função da triangulação dos dados primários e secundários.

4.2.1 O Ambiente Institucional

As IES desenvolvem suas atividades e interagem constantemente com o ambiente, objetivando o cumprimento de sua missão. As interações realizadas formam o cenário onde irão atuar, que deve ser percebido e interpretado como uma forma de garantir sua continuidade. Dificilmente a instituição de ensino poderá sobreviver se não conseguir posicionar-se estrategicamente diante das demandas do ambiente, exigindo de seus dirigentes especial atenção com as situações que estão ocorrendo ao redor.

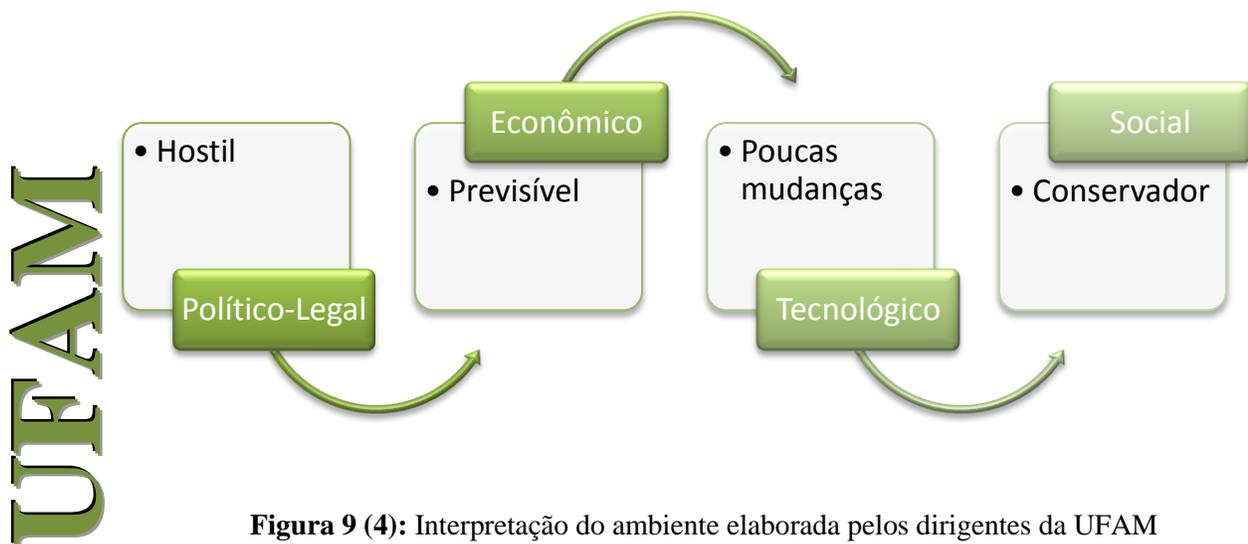


Figura 9 (4): Interpretação do ambiente elaborada pelos dirigentes da UFAM
Fonte: dados primários

A Figura 9 (4) apresentada acima sintetiza a interpretação do ambiente elaborada pelos dirigentes da UFAM. Tomando por base as respostas dos questionários, o ambiente percebido pelos dirigentes da UFAM se apresenta como hostil, previsível, restritivo e conservador. A instituição é afetada por diversas forças do ambiente, sejam legais, econômicas, políticas, tecnológicas e sociais, porém estas forças não mudam com frequência ou de maneira drástica. As universidades de modo geral, e a UFAM não está fora deste contexto, têm recebido duras críticas acerca de sua capacidade para estabelecer estratégias mais criativas, inovadoras e efetivas no sentido de enfrentar as mudanças, rever sua relação com o ambiente, redefinir sua missão e adaptar produtos e processos às novas demandas da sociedade.

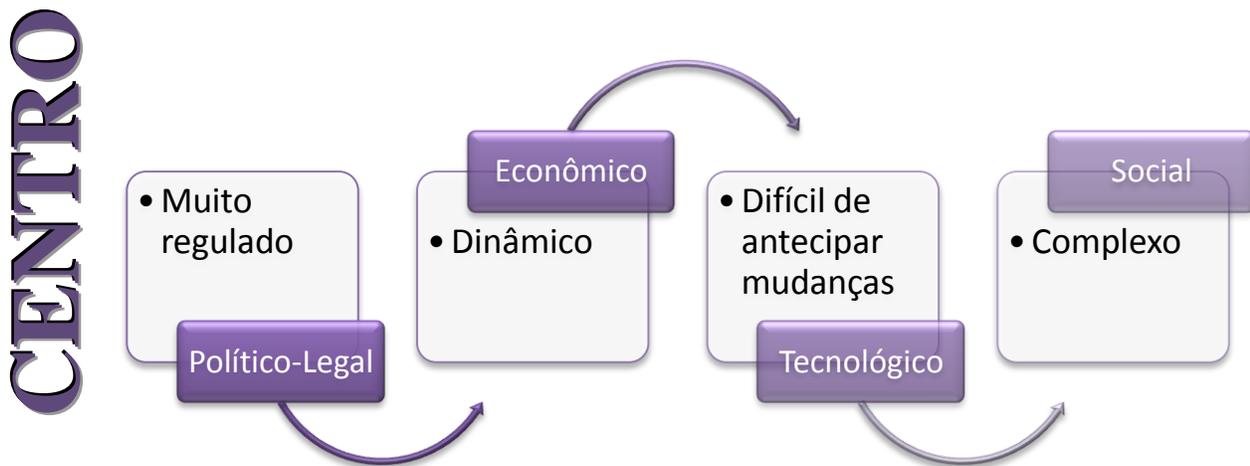


Figura 10 (4): Interpretação do ambiente elaborada pelos dirigentes do Centro Universitário
Fonte: dados primários

A Figura 10 (4) sintetiza a análise do ambiente elaborada pelos dirigentes do Centro Universitário, percebido como sendo muito regulado, dinâmico, complexo e difícil de antecipar as mudanças, considerando o entendimento de que estas acontecem de forma muita mais acelerada.

Esta forma diferenciada de analisar e perceber os componentes do contexto institucional está relacionada com o esquema interpretativo dos dirigentes, com base em crenças e valores individuais e compartilhados coletivamente e a condição peculiar de cada instituição. A UFAM é uma universidade pública, com 100 anos de tradição, sem competidores diretos, regulada por um rígido aparato legal. O Centro Universitário é uma instituição privada, com menos de 20 anos de atuação, inserida em um ambiente cada vez mais competitivo, e por isso precisa desenvolver esforços maiores para sobreviver e conquistar clientes e legitimidade.

As instituições de ensino investigadas percebem de maneira diferenciada o ambiente em que estão inseridas, corroborando com a afirmação feita por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, (1999), que a apreensão de aspectos do ambiente seria uma elaboração cognitiva, reflexo do posicionamento dos atores sociais diante do mundo sociais. Assim, evidencia-se a compreensão e visualização de que o ambiente não é apenas uma realidade concreta e exterior, teoricamente construído e objetivamente percebido, mas sim construção social, resultado do compartilhamento de valores e crenças e, por isso mesmo, sujeito a diferentes interpretações por parte dos atores organizacionais.

Esta lógica serve de referência para a interpretação que os dirigentes fazem das exigências institucionais e do ambiente, com bases em esquemas interpretativos próprios, funcionando “como filtros que influenciam a maneira como as organizações avaliam o contexto ambiental” (ANDRADE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2002). Esta idéia é reforçada pela vertente cognitiva da teoria institucional (SCOTT, 2001; BERGER; LUCKMANN, 2003), considerando a percepção do cotidiano como sendo um ato de interpretar, subjetivamente, a realidade, a partir da coerência estabelecida entre os esquemas de referências e os aspectos cognitivos.

Os dirigentes interpretam a realidade da organização e atribuem sentido a essa condição de forma diferenciada, repercutindo na forma como identificam as pressões que impactam sobre a instituição, apresentadas no tópico a seguir.

4.2.2 Pressões isomórficas

Face ao contexto ambiental anteriormente caracterizado, os dirigentes das instituições de ensino identificaram o conjunto de pressões institucionais que exercem influência sobre as instituições pesquisadas, sintetizadas na Figura 11 (4), resultado da triangulação entre os dados primários e secundários.

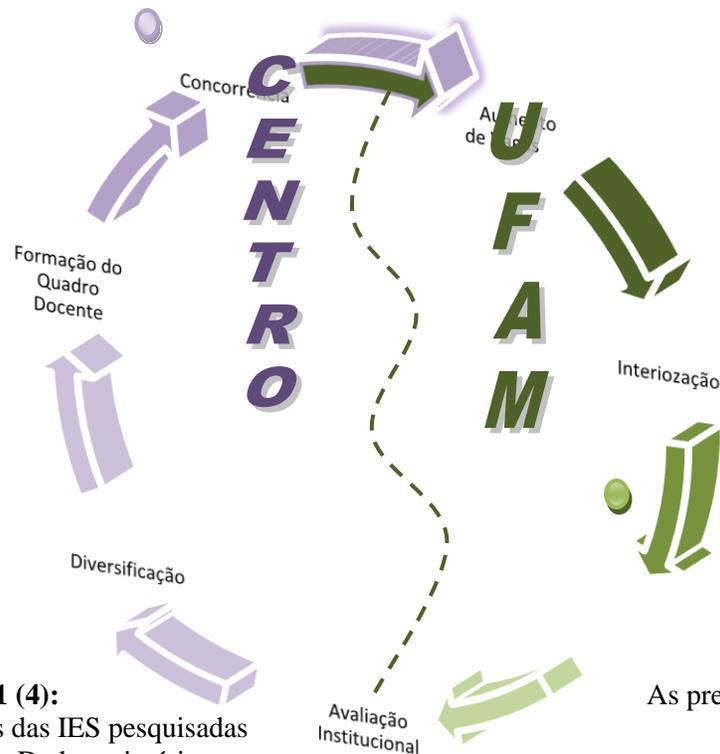


Figura 11 (4):
pelos dirigentes das IES pesquisadas
Fonte: Dados primários e

Similar a caracterização do ambiente institucional, percebido de forma diferenciada pelas duas instituições, as pressões ambientais também foram bem diversificadas, o que

indica que os dirigentes de cada instituição têm uma forma peculiar de avaliar o ambiente no qual estão inseridos, pois cada um avalia a partir do conjunto de valores e das especificidades de cada instituição. A única congruência entre as instituições configura-se no entendimento de que a avaliação institucional, como uma forte pressão coercitiva, impacta significativamente tanto na organização quanto no funcionamento das instituições de ensino.

Entre as outras pressões significativas oriundas do contexto institucional, o Centro Universitário identifica o aumento da concorrência entre as instituições por alunos e mais espaço no mercado; as exigências advindas da sociedade por maior qualificação do quadro docente, e por fim, a pressão pela diversificação, principalmente na oferta de cursos. Os dirigentes da UFAM apontam o aumento de vagas, principalmente no horário noturno, a interiorização como as pressões de maior impacto sobre a instituição. Analisam-se, na seqüência, estas pressões.

4.2.2.1 Concorrência

As instituições privadas, entre elas os centros universitários, enfrentam dificuldades marcantes por conta de um cenário de intensa concorrência, resultado da política governamental que estimulou a expansão do sistema de ensino superior, favorecendo a participação de novos entrantes no setor.

A concorrência desenfreada estabelece novas correlações de força entre as instituições, que passam a atuar em ambientes cada vez mais incertos. As organizações, em tempos de incertezas, tratam de moldarem-se umas às outras, gerando o isomorfismo

mimético (DiMAGGIO; POWELL, 2003). Assim é que as instituições de ensino privadas se defrontam com uma realidade muito semelhante quando se observa questões como portfólio de serviços, ofertas de cursos, preços, infra-estrutura e estratégias de mercado. Internamente, as instituições também se assemelham com relação à dependência das mensalidades, pressão por resultados exercida pelas mantenedoras, baixa qualificação docente, grande quantidade de alunos por sala, pesquisa incipiente, cursos de baixo custo operacional, entre outros fatores.

Este desenho é perfeitamente aplicado ao ambiente institucional de ensino em Manaus, que concentra 16 instituições de ensino superior privadas, acirrando a concorrência pela preferência dos futuros alunos. Como consequência, as instituições de ensino superior, assim como em qualquer outro ramo de atividade, estão sujeitas às condições competitivas do mercado, tendo que disputar de forma acirrada recursos e clientes.

Este cenário mercadológico aponta para uma dificuldade que o setor privado está enfrentando: a oferta está maior do que a demanda, mesmo considerando o aumento de programas de crédito estudantil desenvolvidos pelos Governos Federal e Estadual, que contribuem para a população de baixa renda manter vivo o sonho de cursar uma graduação superior. Segundo dados do Censo da Educação Superior 2007, realizado pelo Inep, 35% das vagas oferecidas por instituições públicas e privadas de Ensino Superior do Amazonas não foram preenchidas em 2007. No total de vagas abertas nos vestibulares e demais processos seletivos de 2007 (8.808 pela rede pública e 37.934 pela rede privada), somente 30.241 foram ocupadas. Isso significa dizer que 16.501 bancos universitários permaneceram vazios depois de aplicados os processos seletivos.

A maioria significativa das vagas não preenchidas nos vestibulares e demais processos seletivos de 2007 pertence a instituições de ensino superior privadas, no total são 16.293, equivalente a 99% dos postos não ocupados. Enquanto as instituições de ensino superior públicas respondem por apenas 1% das vagas não preenchidas. Adiciona-se a esta questão, o fato de que o aumento de vagas cresce em média 5,2%, porém, no outro lado o número de ingressos aumentou apenas 1%.

Numa análise preliminar, considera-se que este fenômeno pode estar relacionado à proximidade de esgotamento da capacidade de pagamento dos alunos numa relação direta com a crise econômica mundial, que afetou significativamente as empresas do Pólo Industrial de Manaus – PIM, cuja produção é voltada quase que exclusivamente para exportação. Por essa razão, o Amazonas registrou em 2008 o desligamento de 51.542 pessoas somente no setor industrial. Tendência que se mantém nos primeiros meses de 2009, com a diminuição de mais 25.810 postos de trabalho, conforme dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED.

Os dados analisados revelam um quadro crítico e bastante competitivo para a educação superior no Amazonas, principalmente para o setor privado. A conquista e a manutenção de uma fatia de mercado cada vez mais em retração pressionam o Centro Universitário a obter vantagens sobre seus concorrentes para garantir sua sobrevivência no cenário econômico contemporâneo. Esta pressão não se aplica à UFAM, por ser a única instituição pública federal do Estado a mesma não tem concorrentes diretos.

4.2.2.2 Formação do Quadro Docente

O Centro Universitário reconhece como pressão a qualificação do corpo docente, considerando o aspecto coercitivo, devido às imposições legais constituídas pela LDB e a pressão da própria sociedade, que se tornou mais significativa após a ampla divulgação pelos meios de comunicação dos resultados da avaliação institucional.

Numa pesquisa realizada em 2008 pela *Laureate International Universities*, quando da formação da parceria com o Centro Universitário, a qualificação do corpo docente foi apontada como um aspecto crítico. Este dado ganha maior relevância se confrontado com resultado da pesquisa realizada pela empresa Perspectiva Tecnologia da Informação, divulgada em meio impresso, que aponta a qualificação docente como umas das variáveis de maior influência para o futuro universitário na hora de escolher uma instituição de ensino superior. A qualificação docente é mais importante que infra-estrutura, menor preço, avaliação da instituição junto ao MEC e envolvimento da IES com a comunidade, entre outras variáveis. Na opinião de E3, “a formação do quadro docente é um aspecto muito relevante para atrair e manter o aluno na instituição. Não se pode falar de qualidade de ensino quando não se tem um bom quadro de professores”.

Analisando dados do ano de 2004, quando a instituição foi credenciada como Centro Universitário, e comparando com dados atuais, tem-se a situação sintetizada na Tabela 13 (4), conforme a seguir:

Tabela 13 (4): Evolução da Qualificação Docente do Centro – 2004 -2009

Qualificação Docente	2004	% Total	2009	% Total	Δ %
Doutor	15	3,55	24	4,00	60,00
Mestre	146	34,52	202	33,67	38,36
Especialista	225	53,19	350	58,33	55,56
Graduado	37	8,75	24	4,00	-35,14
Total	423	100,0	600	100	41,84

Fonte: instituição pesquisada

O número total de professores cresceu 41,8%, passando de 423 para 600. A evolução no número de doutores e mestres considerando os dois anos em análise foi de 60,00% e 38,36%, respectivamente. Porém, ao considerar o percentual em relação ao número total de professores, o número de doutores corresponde a 4% e o número de mestres a 38,36%. Situação que é bem semelhante a 2004, apresentando um leve crescimento em todos os indicadores, mas insuficiente para que os dirigentes deixem de perceber a qualificação docente como uma forte pressão que o Centro Universitário precisa equacionar.

Neste contexto é que se insere a proposta dos 04 Minter em andamento, objetivando apresentar um quadro de docente com maior qualificação, coerentemente com o valor qualidade de ensino. Assim, o Centro procura adequar-se aos requisitos ambientais, buscando legitimidade junto à sociedade e minimizar os riscos provocados pelas incertezas que atinge o setor, aumentando suas chances de sobrevivência (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996)

Por outro lado, a qualificação do corpo docente não exerce pressão sobre UFAM, visto que seu quadro é composto de 45,61% doutores, 34,21% mestres, 19,73 de

especialistas e apenas 0,46% graduados. Associada a esta questão, há também a tradição da instituição, que confere maior grau de legitimidade junto à sociedade local.

4.2.2.3 Diversificação na Oferta de Cursos

Como visto anteriormente, a conseqüência da expansão do ensino superior privado, principalmente pós-década de 90, foi o acirramento da concorrência, provocando dificuldade para as instituições de ensino preencherem as vagas de alguns de seus cursos mais tradicionais. Direito, Pedagogia, Serviço Social e Letras vêm perdendo apelo popular, principalmente em função da saturação do mercado, mudança de interesse dos novos egressos do ensino médio e a transformação no mercado de trabalho, que fez despontar o interesse por novas áreas de atuação, como é o caso das Engenharias, em suas diversas modalidades, entre elas, Petróleo e Gás, Ambiental, Produção Mecânica e outras.

Os dados estatísticos dos dois períodos em foco são utilizados para corroborar esta afirmação, ao constatar que:

- O Curso de Direito correspondia a 7,29% do total de alunos matriculados, atualmente esse percentual é 2,45%;
- O Curso de Pedagogia correspondia a 6,27% e atualmente a 2,11%;
- O Curso de Letras correspondia a 3,11% e atualmente a 1,05%;
- O Curso de Serviço Social correspondia a 11,77% e atualmente a 3,96.

Por outro lado, os novos cursos de Engenharia, ofertados somente a partir de 2008, correspondem atualmente a 6,53% do total de alunos matriculados, com aproximadamente 1.358 alunos. Para E2, “mudanças no mundo trabalho, o desenvolvimento tecnológico, tudo

isso está exigindo também novas profissões. Se a instituição não atender a essa expectativa, fica de fora do mercado”.

Esse dado destaca uma preocupação das instituições de ensino, notadamente as privadas, de atender ao mercado de trabalho, que atualmente passa por um processo de diversificação dos vários setores produtivos e econômicos, provocando mudanças na estrutura interna das instituições de ensino, que passaram a focar nas carreiras profissionais de maior evidência, sobretudo nas áreas de engenharias e tecnologias. Por essa razão, o Centro Universitário é pressionado a seguir tendência adotada por outras instituições, principalmente dos grandes centros, que é diversificar cada vez mais a oferta de cursos, substituindo os cursos com baixa procura por outros com melhor mercado, coerentemente com o valor preocupação financeira. Tanto é assim que, considerando os dados de 2004 e 2009, tem-se uma evolução de 217,65% na diversificação da oferta de cursos.

A UFAM, embora não tenha destacado este tópico como uma pressão, não está totalmente distante deste debate, ao projetar o crescimento de 20 novos cursos até 2012, sendo 04 de Engenharia – Petróleo e Gás, Mecânica, Materiais e Química – e 02 na área de Tecnologia – Mídias Digitais e Sistemas de Informação.

Esse dado corrobora a teoria, ao considerar que as instituições buscam conformar-se às pressões institucionais que são aceitas e apoiadas pela sociedade, aumentando seu poder de coerção (SCOTT, 2001). Nesse sentido, fica evidenciada a idéia de que as transformações em curso reforçam ou provocam ruptura nos valores e regras institucionalizados. No caso de ruptura, a instituição é coagida a mudar padrões estabelecidos, reorganizar sua estrutura e estabelecer novas estratégias (MACHADO-DASILVA E FERNANDES, 1988).

Similarmente, Meyer e Rowan (1977) afirmam que as organizações respondem às pressões ambientais ajustando suas estruturas e práticas às normas estabelecidas no ambiente institucional, buscando garantir legitimidade e aumentar sua capacidade de sobrevivência. Dessa forma, a preocupação atual dos dirigentes com a diversificação de cursos reflete uma tendência mimética, no qual as incertezas são substituídas por ações que se assemelham a outras que funcionaram adequadamente em outras instituições.

4.2.2.4 Avaliação Institucional

A avaliação institucional é o único ponto de congruência com relação às pressões ambientais percebidas pelas duas instituições pesquisadas, em função da pressão da sociedade e dos dispositivos legais vigentes, que consolidou a avaliação como um dos instrumentos para sustentação da qualidade do ensino superior. O alcance dos resultados da avaliação, divulgados pela mídia local e nacional, provoca uma forte expectativa da sociedade em relação ao conceito que a instituição recebe e pressiona as instituições a buscar resultados mais positivos, como forma de garantir legitimidade. Segundo um dos entrevistados,

hoje não se tem mais dúvida sobre a importância de se avaliar as instituições de ensino, pois a partir de seus resultados a comunidade acadêmica pode enxergar a situação da instituição, do quadro docente e dos cursos e propor ajustes quando necessário. Se quer qualidade é bom começar a pensar em deixar de lado medidas paliativas, aquela tentativa de preparar o aluno para o ENADE só no último ano, por exemplo. Isso é tentar esconder a realidade. É preciso cuidar da formação do aluno ao longo de todo processo acadêmico. Isso é que a sociedade espera da instituição (E5).

A UFAM teve 17 cursos avaliados no último ENADE (2008), sendo que três com conceito 4, treze cursos com conceito 3 e um com conceito 2. O Centro Universitário teve 15 cursos avaliados, apresentando os seguintes resultados: oito cursos não receberam conceito, pois ainda não finalizaram nenhuma turma; dois receberam conceito 3 e cinco receberam conceito 2.

Para os dirigentes das instituições, a avaliação é uma forte pressão, à medida que se tornou preocupação essencial para a melhoria das IES e para a conquista de maior legitimidade.

A sociedade já está mais habituada com a avaliação institucional. Ela cobra bons resultados da instituição. Os alunos, que antes viam com descaso o Provão, hoje são mais conscientes, estão preocupados com o conceito que irão carregar para a vida toda. E aquele que ainda está cursando o ensino superior também está mais atento na hora de escolher uma instituição. Num mercado incerto e concorrido, quem tem melhor conceito atrai parcela maior de alunos (E2).

De maneira geral, o que se percebe é que as duas instituições adotam uma resposta de aquiescência em relação à avaliação institucional, respondendo positivamente e conscientemente à pressão coercitiva imposta pelos mecanismos legais e pela sociedade, buscando garantir apoio político e legitimidade (OLIVER, 1991).

4.2.2.5 Aumento de Vagas

Entre as pressões significativas que exercem influência sobre a UFAM, os dirigentes destacam a pressão pela ampliação das vagas nos cursos noturnos. A demanda principal vem de parcela da sociedade, principalmente aquela já engajada no mercado de trabalho, que não pode participar de cursos diurnos e Governo Federal, que pressiona as universidades, acenando, inclusive com recursos “atrativos” do REUNI - Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Nas palavras de um dos entrevistados,

tem uma forte demanda por mais vagas no ensino público, principalmente no horário noturno, onde a universidade ainda pode crescer, não apenas em termos de vagas, mas também considerando a oferta de mais cursos para atender necessidades mais específicas da região (E9).

O Amazonas conta, atualmente, com 19 IES que apresentam grandes diferenças entre si. Apenas 03 destas são públicas, as demais (84,2%) são privadas. As públicas são responsáveis por 8.808 vagas, das quais 4.805 são oferecidas pela UFAM, concentrando a maior oferta de vagas no turno diurno (67,5%). Numa análise preliminar, identifica-se que a pressão da sociedade por aumento de vagas ocorre em função da incapacidade do ensino público atender significativa parcela proveniente do ensino médio, que corresponde a 91.728 somente na cidade de Manaus, segundo dados do INEP (2007).

a universidade esbarra num problema para aumentar as vagas... ela tem o 4º maior orçamento da região, mas não é suficiente. Quando você pensa que uma parcela significativa da população ainda está fora dos bancos escolares. Fica difícil... não basta apenas vontade. O Governo pressiona... até 2010 temos que crescer 30%... a sociedade pressiona... eu pergunto: e os recursos? Só com vontade política não é possível crescer. É preciso ter planejamento (E10).

Em resposta a esta pressão, a UFAM adota posicionamento de conformidade, promovendo a expansão das vagas nos cursos noturnos, conforme dados dispostos na Tabela 14 (4):

Tabela 14 (4): Evolução de vagas em cursos de graduação – turno noturno

Ano	Ampliação de Vagas
2009	162
2010	207
2011	274
2012	389

Fonte: Instituição Pesquisada

A resposta de aquiescência da UFAM em relação à pressão por ampliação de vagas nos cursos noturnos evidencia uma tentativa de garantir recursos, apoio político e legitimidade. Este posicionamento corrobora a teoria institucional, ao afirmar que a concorrência não será apenas por recursos e clientes, mas também por legitimidade institucional e apoio político, conquistados por meio de variadas formas de processos isomórficos (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

4.2.2.6 Interiorização

O Amazonas é um Estado de proporções territoriais gigantescas, do ponto de vista geográfico é o maior Estado Brasileiro em superfície e seu território ocupa uma área correspondente a 18,38% do Território Nacional e 41,06% da Região Norte, possuindo 62 municípios. A população total do Estado de Amazonas é de 2.812.557 de habitantes, de acordo com o Censo Demográfico de 2000, realizado pelo IBGE. Tem 62 municípios e a principal forma de acesso é por via fluvial e as enormes distâncias são medidas em dias de viagem de barco.



Figura 12 (4): Mapa dos Municípios do Amazonas

Fonte: Portal do Governo

Conforme observado na Figura 12 (4), o Amazonas, por suas proporções gigantescas, **enormes distâncias e sérias** dificuldades de acesso, não se torna atrativo do ponto de vista do lucro para as IES privadas. Assim, a tendência observada em algumas

regiões do país, no qual as instituições privadas estão se interiorizando em busca de novos mercados não vale para a região, cuja pressão pela interiorização demanda majoritariamente sobre a UFAM.

Para atender às demandas do interior do Estado, a Universidade Federal do Amazonas planejou a criação de 09 (nove) Pólos de Atuação Acadêmica, distribuídos geograficamente através das calhas dos grandes rios. Os campi instalaram-se na sede das principais cidades dos municípios os quais, no seu conjunto, compõem as microrregiões. Embora reconheça a legitimidade da pressão pela interiorização, um dos entrevistados destaca que “maior desafio de implantar campi fora da capital é, sem dúvida nenhuma, as condições financeiras. Nós estamos conseguindo avançar porque temos recursos do REUNI” (E4).

4.2.3 Os valores prevalentes

Os valores prevalentes dos dirigentes das duas instituições de ensino investigadas, identificados a partir da triangulação das fontes primárias e secundárias, podem ser vistos

de forma comparativa no Figura 11 (4):



Figura 13 (4): Valores prevalentes das instituições investigadas
Fonte: Dados primários e secundários

A análise a seguir apóia-se nos valores sintetizados na Figura 13 (4), resultado da triangulação entre os dados primários e secundários. De modo geral, o Centro Universitário enfatiza como seus valores prevalentes a sustentabilidade, a adequação legal, a qualidade de ensino, a preocupação financeira, a formação para o mercado, a responsabilidade social e a inovação. A missão da instituição foi apresentada por um dos dirigentes para reforçar alguns destes valores:

Nossa missão retrata os principais valores da instituição, como pode ver, propiciar a sua clientela **ensino superior de qualidade** para aquisição de valores, competências e habilidades que lhe permitam o exercício da cidadania com melhores **condições de empregabilidade**, tendo como eixo norteador a busca de um modelo de **desenvolvimento sustentável** (E1 – grifo nosso).

Na seqüência, ressalta:

Olha, nós também temos que pensar que somos uma instituição privada, que precisa ter renda própria para se manter. A

preocupação financeira é constante, a inadimplência tem aumentado muito, fruto desta instabilidade econômica. Só que a instituição tem seus compromissos e ninguém quer saber se o aluno paga ou não (E1 – grifo nosso).

Para a UFAM o conjunto de valores prevalentes é tradição, adequação legal, credibilidade, qualidade de ensino, formação humanística, responsabilidade social e sustentabilidade. A análise permitiu observar congruências e incongruências em relação aos valores que sustentam as duas instituições.

Os valores que mostram congruência entre a Universidade e o Centro Universitário são **adequação legal, qualidade de ensino, responsabilidade social e sustentabilidade**.

A natureza dessa congruência está relacionada com as mudanças impostas pelo ambiente político-legal, que exerce alta pressão coercitiva sobre as instituições de ensino, impondo a adequação legal, configurada no conhecimento e no atendimento às exigências da legislação que regulamenta o sistema educacional brasileiro como uma necessidade básica para evitar sanções e manter os direitos legais de funcionamento, provocando alterações no comportamento da organização.

Já a congruência entre os valores **sustentabilidade, responsabilidade social e qualidade de ensino** reflete o posicionamento dos dirigentes em relação às pressões do ambiente social, que enfatizam estes valores como relevantes para garantir apoio político e legitimidade, destacando forte característica isomórfica, tendência das instituições se assemelharem umas às outras, quando submetidas às mesmas condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL 1983).

Por outro lado, as incongruências nascem da interpretação diferenciada do contexto institucional em função esquemas interpretativos de referência e peculiaridades das

instituições. Estes esquemas, criados individualmente e socialmente compartilhados, influenciam o modo de interpretação e interação com as pressões do ambiente pela organização. Os esquemas interpretativos, por serem exclusivos de cada organização, garantem a existência de diversidade.

As pressões institucionais e os valores estão, portanto, delineados, o que permite responder à segunda pergunta de pesquisa que havia sido desdobrada: quais as pressões ambientais (sociais, políticas e instrumentais) e os valores que impactam sobre as organizações universitárias? Na seção seguinte, caracteriza-se a cultura organizacional das instituições pesquisadas.

4.3 Caracterização da Cultura Organizacional das IES

Este tópico trata de caracterizar a cultura das duas instituições de ensino investigadas, considerando a interpretação dos dirigentes e posicionamento destes em relação a diferentes paradigmas de cultura organizacional dominante, conforme explicitado por Martin (1992). Para atender a este objetivo, o dirigente deveria optar entre os paradigmas de **integração**, **diferenciação** e **fragmentação**. Ainda poderia escolher a incidência simultânea dos três paradigmas ou que nenhum deles se aplicava a sua instituição. A Figura 14 (4) sintetiza os três paradigmas, anteriormente detalhado no quadro teórico:



Figura 14 (4): os três paradigmas de interpretativistas da cultura organizacional
 Fonte: Martin (1992)

A predominância das respostas dos dirigentes das duas instituições recaiu sobre o paradigma da diferenciação como sendo o que melhor caracteriza a cultura de suas instituições. Os dirigentes reconhecem a presença de subculturas, de posições conflituosas sobre determinados rumos que a instituição possa seguir. Inclusive, os valores institucionais, que poderiam sustentar uma maior coesão, não são amplamente compartilhados pelos membros da organização. Os próprios dirigentes estratégicos reconhecem que a interpretação que eles fazem do ambiente e dos valores não é completamente compartilhada e transmitida para toda a instituição, o que significa dizer que eles têm o poder de influenciar a cultura, mas não de determiná-la.

A interpretação da cultura da instituição dentro de uma perspectiva diferenciada está diretamente relacionada com o esquema interpretativo adotado como referência pelos dirigentes, que em razão das suas diferentes funções, de suas crenças e valores, acabam por reconhecer a existência de subculturas.

Uma questão importante que precisa ser abordada é a congruência na interpretação da cultura da instituição, mesmo considerando interpretações diferenciadas do contexto institucional, das pressões isomórficas e dos valores prevalentes.

A construção do universo cultural de uma organização é retratada quando se resgata a sua história e a de seus atores. Neste resgate é possível encontrar um indício importante para entender essa congruência. O Centro Universitário, no seu processo de constituição adotou como “modelo” a UFAM, demonstrando forte tendência isomórfica. Corroborando esta afirmação, o Centro contratou para os principais cargos estratégicos e táticos, professores aposentados ou que estavam em busca de novos desafios, oriundos da UFAM. Esta pode ser uma explicação para a semelhança percebida entre as duas instituições, quando se fala de estrutura administrativa, organização acadêmica e portfólio de cursos e da interpretação da cultura da instituição, numa incidência do isomorfismo mimético.

Adiciona-se a essa discussão a visão de que a realidade social não tem existência concreta, precisando primeiramente ser interpretada, sendo produto da experiência subjetiva e dos esquemas interpretativos e cognitivos de referência. Assim, é possível que os dirigentes do Centro Universitário adotem referências passadas para analisar o momento presente, o que também pode apoiar a congruência. Interessante observar que a forma similar de caracterizar a cultura da organização não deixa de apresentar elementos do paradigma de integração, à medida que apresentam consenso sobre um ponto em comum, sustentando a teoria em sua afirmação de que a forma pura dos três paradigmas é um tipo ideal, não sendo possível de encontrá-la em uma única organização.

Com isto, tem-se atendido ao terceiro objetivo, que é caracterizar a cultura das instituições pesquisadas. Na seqüência, a discussão será sobre a relação entre os valores e

as pressões do contexto institucional e a cultura organizacional das Instituições de Ensino foco desta investigação.

4.4 Contexto, valores e cultura organizacional

Neste tópico pretende-se responder qual a relação entre os valores, as pressões do contexto institucional e a cultura organizacional das instituições investigadas. Para isso, retoma-se o quadro teórico que dá suporte a presente pesquisa. O foco de análise da relação ambiente-organização privilegiou teorias que tratam essa relação como sendo socialmente construída, tomando por base o sistema de referência dos atores organizacionais, que se apóiam para interpretar a realidade na conjunção de elementos do contexto institucional, aspectos cognitivos, valores e crenças. Destacam-se, considerando a vertente cognitiva da teoria institucional, a importância dos elementos simbólicos, das pressões do contexto institucional e dos valores nos arranjos estruturais e nas ações organizacionais.

Ainda segundo o quadro teórico apresentado, evidenciou-se a relevância dos esquemas interpretativos dos atores sociais na análise das pressões ambientais, na interpretação dos valores e na significação da realidade, que tende a se refletir pela organização, repercutindo nas ações estratégicas adotadas. Por outro lado, a noção do paradigma da diferenciação evidencia que a organização é constituída por diferentes subculturas, cujas relações se fundam em valores, interesses, níveis de poder e práticas profissionais diferenciadas, o que significa dizer que essa apreensão da realidade pode não ser consensual por parte dos atores ou mesmo grupos de atores organizacionais.

Partindo deste entendimento e do posicionamento dos dirigentes das instituições investigadas é possível entender a relação entre os valores, as pressões do contexto institucional e a cultura organizacional, esquematizado na Figura 15 (4).

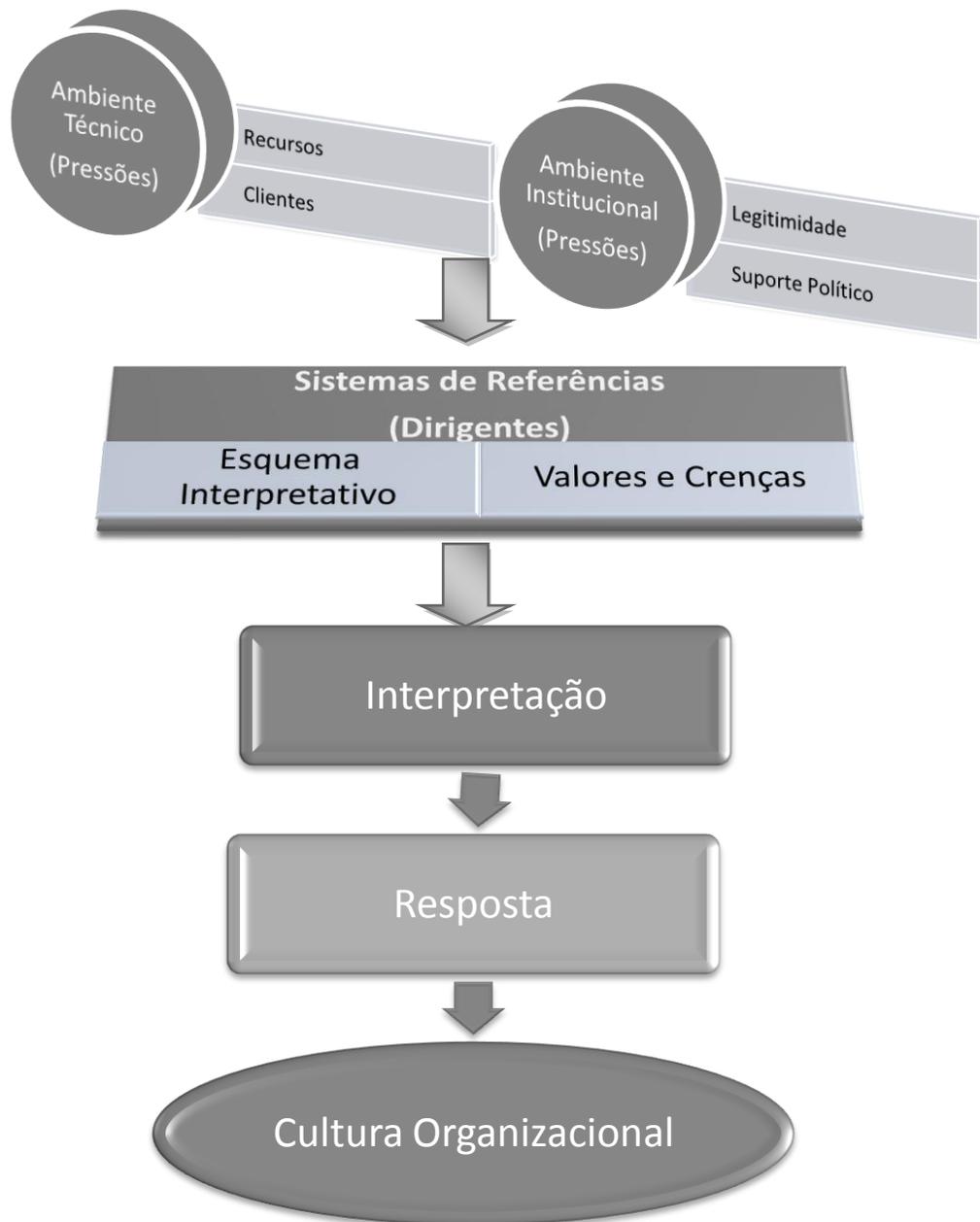


Figura 15 (4): Relação entre contexto, valores e cultura organizacional

Fonte: elaboração própria

No detalhamento da figura apresentada acima, infere-se que os dirigentes das instituições de ensino investigadas identificam as pressões ambientais a partir de seus

esquemas interpretativos, baseado em um conjunto de crenças e valores comuns. Após esse mapeamento do ambiente, no qual os dirigentes identificam quais pressões são realmente críticas para a instituição, é possível estabelecer respostas que, em última instância, orientam a ação e repercutem na cultura organizacional, que de forma recursiva, incide novamente sobre a análise do contexto ambiental. Assim, responde-se qual é a relação entre os valores e as pressões ambientais com a cultura organizacional das instituições investigadas, atendendo ao quarto objetivo específico. Na sequência, será abordada a forma como esses fatores repercutem na ação dos dirigentes das duas instituições de ensino.

4.5 Repercussão dos valores e das pressões nas ações das IES

A UFAM e o Centro Universitário avaliam o ambiente de forma diferenciada, por conta de esquemas interpretativos e valores peculiares, elegendo um conjunto de pressões isomórficas que aponta como única congruência a avaliação institucional, questão abordada em tópicos anteriores. Disso depreende-se que a linha fundamental de ação adotada pelas duas instituições segue cenários diferentes e particulares, como se passa a demonstrar.

O Centro Universitário direciona sua ação para o crescimento do número de alunos, assegurando dois ou mais processos seletivos por ano, assim como maior controle de desistências e evasões, orientando os coordenadores de curso a falar diretamente com os alunos que não renovam matrícula, em coerência com o valor **preocupação financeira**. Ainda ancorada neste valor, a instituição trabalha para ampliar sua estrutura física e maximizar a existente, por meio da ocupação total das salas de aula no horário noturno e

políticas de incentivos para aumentar a matrícula nos cursos diurnos, como preços diferenciados e ofertas de *notebooks* para quem optar por estes horários.

As duas instituições preocupam-se com a ampliação da estrutura física para atender a demanda por novos cursos, principalmente o Centro Universitário que está construindo uma nova unidade e laboratórios para viabilizar a implantação do Curso de Medicina, impulsionado pelos valores **preocupação financeira e adequação legal**.

O valor **qualidade de ensino** orienta as duas instituições, embora as ações implementadas adotem linhas diferenciadas. O Centro Universitário estabelece como ações prioritárias a contratação de professores titulados e a tentativa de qualificar melhor quadro docente existente, incentivando por meio de bolsas e progressão na carreira, a participação em programas de Mestrado e Doutorado, assim como estruturou parcerias para a realização de Minter – Mestrado Interinstitucional, atualmente com quatro em andamento, coerentemente também com o valor **adequação legal**. A UFAM trabalha na reorganização de seus projetos pedagógicos, buscando adequar os cursos para responder aos novos desafios da aprendizagem, articulando a união entre teoria e prática e entre ensino, pesquisa e extensão. Para isso, discute a oferta de disciplinas introdutórias às áreas de conhecimento, revisão do sistema de pré-requisitos dos cursos, ampliação do acervo das bibliotecas para permitir o acesso às fontes originais e aumento de bolsas de monitoria.

O Centro Universitário, ancorado no valor **formação para o mercado**, age no sentido de que uma fração do seu corpo docente seja constituída por profissionais com larga experiência de mercado, mesmo sem formação pedagógica específica ou com experiência acadêmica, considerando o equilíbrio entre titulação e experiência profissional. Para a UFAM, o critério prioritário é a contratação de professores titulados, com vocação para a pesquisa, coerentemente com o valor **adequação legal**.

O Centro Universitário encontra dificuldades para manter em seus quadros professores em regime de tempo integral, principalmente os doutores. Assim, para ser coerente com o valor **adequação legal**, procura vincular seus professores a projetos específicos da instituição e para exercer funções administrativas. A UFAM, por sua vez, concentra a maior parte de seus professores de tempo integral em atividades de pesquisas e nos programas de pós-graduação.

As duas instituições preocupam-se com a **sustentabilidade**. A UFAM criou a Fazenda Experimental (FAEXP), localizada no quilômetro 38 da BR-174, rodovia que liga a capital Manaus (AM) à Boa vista (RR). A Fazenda possui uma área total de 3000 hectares de cobertura florestal original (mata primária), dividida em dois prédios de alojamento, refeitório, serraria, prédio do curso de química, além das áreas destinadas à pesquisa e aos experimentos agrícolas e florestais da universidade. A proposta da Fazenda é estimular a criação de projetos e soluções tecnológicas para o desenvolvimento e a sustentabilidade da região amazônica. Na mesma linha, o Centro Universitário criou a Estação Experimental, campo de estudos que ocupa uma área de 270 hectares, próximo à Vila de Lindóia, em Itacoatiara (a 280 quilômetros de Manaus), com a finalidade de promover programas e projetos que garantam a auto-sustentabilidade da população local.

Motivado pelo valor **inovação**, o Centro Universitário institui o CDE – Centro de Desenvolvimento Empresarial, cuja proposta inicial é compartilhar idéias e práticas promissoras que possam se transformar em projetos inovadores. O foco principal do CDE é fechar parcerias com empresários, empreendedores e pesquisadores das mais diversas áreas, estabelecendo um elo entre o espaço acadêmico e o mercado. A UFAM, ancorada nos valores **credibilidade** e **tradição**, estabelece parcerias com empresas e outras instituições

de ensino para fomentar o desenvolvimento tecnológico e investir em pesquisas de aplicabilidade prática, coerentemente com o valor **responsabilidade social**.

Com base no que foi exposto até aqui, pode-se inferir que as duas instituições de ensino estão submetidas a um conjunto de pressões isomórficas que contribuem para certa homogeneização. Porém, a forma como o grupo de dirigentes, em função de esquemas interpretativos peculiares, analisa as pressões ambientais e a própria especificidade de cada instituição, influencia o curso das ações adotadas. As incongruências e congruências nas ações ocorrem em função da forma com a instituição representa para si as pressões ambientais, segundo grau de valorização ou concordância (OLIVER, 1991).

Percebem-se, assim, estreita relação e também coerência entre as pressões ambientais e os valores externamente aceitos e compartilhados com o posicionamento dos dirigentes de cada instituição e sua conseqüente repercussão nas ações empregadas, respondendo ao quinto e último objetivo específico desta investigação.

5 Conclusões e Considerações Finais

Recapitulando, o presente estudo enfoca a teoria institucional e a cultura organizacional, visando responder à seguinte questão de pesquisa:

De que forma o contexto institucional do Ensino Superior influencia a cultura organizacional nas IES públicas e privadas?

A busca pela resposta ao problema estabelecido apoiou-se na perspectiva institucional, por abordar aspectos simbólicos da realidade organizacional, fator relevante quando se trata de investigar instituições de ensino sujeitas a pressões isomórficas diversas.

O estudo possibilitou significativas descobertas e conclusões, que serão agora exploradas. Um dado importante que a pesquisa pôde consolidar é a forte presença do isomorfismo coercitivo na constituição do contexto do ensino superior brasileiro, no qual as instituições públicas e privadas se apresentam como dependentes em relação ao Estado, assemelhando-se em suas respostas aos mecanismos legais. Nesse sentido, as instituições de ensino demonstram aquiescência em relação a mecanismos de pressão como novos instrumentos de avaliação institucional, expansão de vagas nos cursos noturnos e qualificação do corpo docente, por exemplo, como estratégia para adquirir e manter sua legitimidade e apoio político. Dessa forma, conclui-se claramente que as pressões coercitivas exercem impacto sobre a estrutura organizacional, regras e procedimentos, independente da esfera administrativa ou das dimensões organizacionais.

Os fundamentos da teoria institucional chamaram a atenção para a questão de ampliar o entendimento do ambiente, evidenciando a importância dos elementos culturais,

simbólicos e cognitivos, de normas e valores sociais, em adição àqueles de caráter eminentemente técnico e racional, com ênfase na relação custo-benefício. Nesta perspectiva de análise, organizações e ambiente se entrelaçam, influenciando o posicionamento dos atores organizacionais, sua visão de mundo e o delineamento de suas ações e estruturas. Contudo, o ambiente não é um dado exterior, percebido mecânica e racionalmente pelo indivíduo. Ao contrário, ele é construção social, portanto, sujeito a interpretações, escolhas e ações coerentes com os valores e crenças individuais e compartilhadas coletivamente.

Nesse ponto merece destaque a importância do conjunto de valores e crenças consolidado internamente por cada instituição na compreensão da sua relação com o ambiente. Primeiro, a interpretação feita do ambiente pelos atores organizacionais funda-se nos valores e crenças, por meio dos esquemas interpretativos, esses últimos funcionam como filtros que atribuem significado às pressões do ambiente, servindo de referencial para a orientação das ações organizacionais. Segundo, crenças e valores podem desencadear processos de mudanças, no sentido de que alterações em suas estruturas exigem uma readequação dos arranjos organizacionais, restabelecendo as condições para a legitimidade aos padrões socialmente aceitos. Meyer e Rowan (1977) evidenciaram que valores e crenças institucionalizados na sociedade orientam ações, estruturas e arranjos organizacionais, em função da busca pela legitimidade.

Além de sua complexidade interna, as duas instituições de ensino estão inseridas em um determinado contexto institucional com o qual estabelecem relações de influência entre si e entre o ambiente e as próprias instituições. As pressões ambientais decorrentes dessas relações passam pela interpretação dos dirigentes das instituições que adotam determinadas ações que podem provocar mudanças internas e influenciar mudanças externas, buscando garantir sua sobrevivência.

Este aspecto foi corroborado pela parte empírica desta pesquisa, ao concluir que mesmo existindo forças isomórficas pressionando as instituições de um mesmo campo a se assemelharem entre si (DIMAGGIO; POWELL, 1983), os esquemas interpretativos determinam diferentes cursos e diferentes ações adotadas pelos dirigentes (MACHADO-DA-SILVA ; FONSECA, 1993).

A análise das ações das duas instituições de ensino pesquisadas alinha-se a esta conclusão, ao apontar ações diferentes em face do mesmo contexto institucional, reconhecendo a perspectiva de que o ambiente possui aspectos objetivos com diferentes interpretações subjetivas dos atores sociais (BERGER; LUCKMANN, 2003). Assim, a ação adotada reflete a visão de mundo dos dirigentes, emergindo como respostas à maneira como lidam com as pressões do contexto institucional. Dessa forma, a compreensão da ação organizacional está ligada com a compreensão simultânea do conjunto de pressões do ambiente institucional que orientam para o isomorfismo entre as instituições de ensino, que também está relacionada com a compreensão da capacidade de interpretação dos atores organizacionais deste mesmo conjunto de pressões. A ação adotada não é resultado de uma reação mecânica, mas de interpretações que seus dirigentes fazem do ambiente técnico e institucional.

Portanto, o presente trabalho sugere que existe consistência no alinhamento das pressões ambientais e dos valores que influenciam as decisões e ações adotadas pelas instituições de ensino. Outra conclusão corroborada por esta investigação é que a diversidade percebida nas ações organizacionais, mesmo considerando as pressões institucionais isomórficas fortes, é possível em função da noção de interpretação e re- interpretação continua dos atores sociais.

Com base nas conclusões levantadas é possível responder ao problema de pesquisa proposto: de que forma o contexto institucional do Ensino Superior influencia a cultura organizacional nas IES públicas e privadas? Afirma-se que as pressões do contexto institucional exercem influência na cultura organizacional, repercutindo nos valores e nas crenças tradicionais das duas instituições de ensino, assim como no plano de ação, nos arranjos operacionais e na maneira de interpretar o próprio ambiente. Porém, os resultados encontrados evidenciaram que o mesmo contexto institucional de referência levou as duas instituições a ações diferenciadas, baseadas na maneira como os dirigentes interpretaram a realidade e delimitaram suas atuações.

Estudos semelhantes envolvendo outras instituições de ensino pertencentes ao setor educacional do Estado seriam de elevada importância empírica, pois este conjunto de estudos tornaria possível uma maior compreensão de como o contexto institucional influencia a cultura organizacional.

Sugere-se também estudos que busquem aprofundar a percepção do contexto ambiental por parte dos dirigentes dos níveis estratégicos e táticos e a conexão com as estratégias gerenciais em instituições de ensino superior públicas e privadas, destacando congruências e incongruências entre os dois níveis de dirigentes.

Referências

AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O Indivíduo na Organização - dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, M. H. *et al.* Debate: crise e reforma do sistema universitário. *Novos Estudos Cebrap*, nº 46, p. 143-167, nov. 1996.

ALVES, S. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Ed. UFPE, 2003.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: *Makron Books*, 1997.

AZANHA, J. M. P. et al. Planos e políticas de educação no Brasil: alguns pontos para reflexão. In: AZANHA, J. M. P. et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Thomson, 1998.

AZANHA, José Mário Pires. **Planos e Políticas de Educação no Brasil**: alguns pontos para reflexão. In: *Estrutura e Funcionamento da Educação Básica. Leituras*. São Paulo: Pioneira *Thomson Learning*, 2004.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, Aidil de Jesus P.; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A Construção Social de Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento**. Tradução Floriano de Souza Fernandes. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRASIL. **Censo da Educação Superior: 1991-2004**. Brasília: INEP, 2006.

BRASIL. **Censo da Educação Superior: 2007**. Brasília: INEP, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Educação Superior Brasileira 1991-2004**: Amazonas. Brasília, 2004.

BRITO, Rosa Mendonça de. **100 anos da UFAM: Da Escola Universitária Livre de Manaós à Universidade Federal do Amazonas**. Manaus: Edua, 2004.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. 2nd ed. London: Routledge, 1992.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional**. Recife: Editora UFPE, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO NORTE. **Histórico do UNINORTE**. Disponível em: <<http://www.uninorte.com.br>>. Acesso em 10 jul. 2009.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade Crítica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2000.

CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade Temporã: da Colônia a era de Vargas**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino Superior e Universidade no Brasil. In: Lopes, E.M.T. *et al.* **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DiMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, v.48, p.147-60, 1983.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.

FACHIN, Roberto C.; MENDONÇA, J. Ricardo C. de. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, Marcelo Milano F.; CARVALHO, Cristina Amélia P. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **Universidade e poder**. Análise crítica/fundamentos históricos: 1930-45. Rio de Janeiro: Plano, 2000.

FÁVERO, Maria de Lourdes. A UNE em tempos de autoritarismo. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio versão 5.0 edição revista e atualizada**: Dicionário eletrônico. Curitiba: Positivo, 2006, Cd-rom, Microsoft Windows 98, 2000 ou XP com internet explorer.

FONSECA, Valéria da; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.. **Conversação entre abordagens da estratégia em organizações**: escolha estratégica, cognição e instituição. *Organizações e Sociedade*, v. 9, n. 25, 2002.

FONSECA, Valéria Silva. **Abordagem institucional nos estudos organizacionais**: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, Marcelo Milano F.; CARVALHO, Cristina Amélia P. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FONTANA, A.; FREY, J. H. **The interview: from neutral stance to political involvement**. In N. Denzin & Y.S. Lincoln (orgs.), **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications Inc., 2000.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. Análise de conteúdo. Brasília: Plano Editora, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

Goulart, Sueli, Marcelo Milano Falcão Vieira & Cristina Amélia Carvalho. **Universidades e Desenvolvimento Local: Uma abordagem Institucional**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2005.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro, *Prentice-HALL*, 1984.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1994.

HOSFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1991.

KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo, *Perspectiva*, 1978.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte, MG: Universidade Federal de Minas Gerais, p.41-43, 1999.

LEÃO JR, Fernando Pontual de Souza. **Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural**. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. E. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária**. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. **Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar**. Organizações & Sociedade, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. **Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização**. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, 1ª ed. especial, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, Marcelo Milano F.; OLIVEIRA, Lúcia Maria B. de. (Orgs). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; ANDRADE FILHO, J. C. de. **Mudança ambiental e posicionamento estratégico em organizações: análise de três instituições de ensino superior**. Anais do II ENEO, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; NASCIMENTO, Maurício Reinert; OLIVEIRA, Patrícia T. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, Marcelo Milano F.; CARVALHO, Cristina Amélia P. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. L.; BARBOSA, Solange de Lima. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações.** Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 3, p. 07-32, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. L.; FONSECA, Valéria. Silva da. **Competitividade organizacional:** uma tentativa de reconstrução analítica. Organizações & Sociedade, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. **Técnicas de Pesquisa.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, James. **A Grande Transição:** usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Futura, 1996.

MARTIN, Joanne. **Culture in organizations:** three perspectives. *New York: Oxford University Press*, 1992.

MASSETO, Marcos (Org.). **Docência na Universidade.** Campinas: Papirus, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. **Organizational Environments: Ritual and Rationality.** Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

MEYER, John; ROWAN, Brian. **Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.** The American Journal of Sociology, v.83, p.340-363, 1977.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. (1994). **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2006.

MOURÃO, Arminda Raquel B. **Radiografia da Situação da Mulher na Universidade do Amazonas**. In: PASSOS, Elizete Silva. (Org.). **UM MUNDO DIVIDIDO**. 1 ed. Bahia: Editora da Universidade Federal da Bahia, 1997, v. 1, p. 79-112.

MOURÃO, Arminda Raquel B.; DIAS, A. **A expansão do ensino superior privado na cidade de Manaus: 1990 a 2000**. In: V Congresso Internacional de Educação - Os desafios no processo de ensino aprendizagem, 2004, São Luiz. V Congresso Internacional de Educação - Os desafios no processo de ensino aprendizagem. João Pessoa: Autores Associados, 2004.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. **Educação e política no Brasil de hoje**. 2ª ed. São Paulo, Cortez, 1999.

OLIVEIRA, João Batista Araújo, et al. **A política nacional do livro didático**. 2ª ed. São Paulo: Editora da Unicamp, 1984.

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

OLIVER, Christine. **Strategic responses to institutional processes.** *Academy of Management Review*, v. 16, p. 145-179,1991.

OUCHI, William. **Teoria Z:** como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Nobel, 1986.

PACHECO, Flávia Lopes. **O Isomorfismo Institucional nos Teatros da Região Metropolitana de Recife.** In: II Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2002, Recife. II ENEO. Recife: Observatório/PROPAD/ANPAD, 2002.

PONTES FILHO, Raimundo. **Terceiro Ciclo:** promessa ou projeto para o Amazonas? Manaus: Edua, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Prentice-Hall do Brasil, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

SAMPAIO, Helena. **Ensino Superior no Brasil:** o setor privado. São Paulo: Hucitec/FAPESP. 2000.

SAMPAIO, Helena. **Trajetórias e tendências recentes do setor privado de ensino superior no Brasil.** In: Avaliação. Separata da Revista Avaliação. CIPEDDES, nº 9 (3), 2000.

SANTOS, Neuza Maria Bastos Fernandes. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.** Lorena: Stiliano. 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHWARTZMAN, S. et al. **Tempos de Capanema.** 2. ed. São Paulo e Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra e Fundação Getúlio Vargas, 2000.

SCHWARTZMAN, Simon (org.). **Universidades e instituições científicas no Rio de Janeiro.** Brasília, CNPq, 1982.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W.R. **The Adolescence of Institutional Theory.** *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n. 4, dez. 1987.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences** (2nd ed.). New York: Teachers College Press, 1998.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU-EDUSP, 1987.

STAKE, R. **Multiple case study analysis.** New York: Guilford Press. New York: Guilford Press, 2006.

TEIXEIRA, Anísio. **Ensino Superior no Brasil: Análise e interpretação de sua evolução até 1969.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1989.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Histórico da UFAM**. Disponível em: <<http://www.ufam.edu.br>>. Acesso em 10 jul. 2009.

VENTURA, Elvira C. F. **Dinâmica de Institucionalização de Práticas Sociais**: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública/Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV,

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano F.; CARVALHO, Cristina Amélia P. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Fale um pouco da sua vida na instituição? Quanto tempo de instituição? Em que setores já trabalhou?
2. A instituição planeja criar novos cursos? O que é mais importante a considerar? (planejamento interno, viabilidade técnica, qualificação de pessoal, mercado, legislação?)
3. As ações empreendidas na solução dos principais problemas da IES são tomadas em função dos objetivos da instituição?
4. Pressões ambientais (políticas, sociais, instrumentais) são aspectos relevantes no processo de tomada de decisão?
5. Qual a influência do ambiente institucional na determinação do desenho estrutural da instituição?
6. Existe influência direta do mercado, da legislação, de outras instituições no planejamento interno da instituição? Comente um pouco sobre isso.
7. Na adoção de soluções ou estratégias para a resolução dos problemas, são considerados os usos e costumes da organização?
8. Adotam-se soluções que não estejam de acordo com as tradições e normas em vigor na organização?
9. O que é importante para a instituição (lucro, concorrência, sociedade, bem estar do funcionário)?
10. Que visão a instituição tem de si mesma e do mercado?
11. Diante das perspectivas atuais, o que pode se constituir numa barreira para a expansão da IES? Pressões internas? Pressões externas? Pode detalhar?
12. Quais as pressões mais significativas do ambiente institucional impactam a instituição? Comente um pouco sobre elas.
13. Quais os valores prevalentes?
14. Como imagina que as organizações similares (ou concorrentes) trabalharão com manter-se viva no mercado?
15. Esta é uma tendência que sua instituição pretende seguir?
16. Em que medida as pressões ambientais (sociais, políticas e instrumentais) influenciam a cultura da organização universitária?

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO

Senhor (a) entrevistado (a),

Esta pesquisa é parte integrante de uma dissertação para obtenção de grau de mestre junto ao Minter UNINORTE/UFPE – Mestrado Interinstitucional do Centro Universitário do Norte e Universidade Federal de Pernambuco.

O tema de estudo, *A Influência do Contexto Institucional do Ensino Superior na cultura organizacional nas IES públicas e privadas*, prevê questionário e entrevistas com professores, alunos e gestores estratégicos de instituições de ensino, com o objetivo de analisar a repercussão das pressões do contexto institucional sobre a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas em Manaus/AM.

Contando com a sua participação, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos e o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo.

Quaisquer dúvidas sobre o preenchimento do formulário poderão ser dirimidas entrando em contato com a pesquisadora, pelo o endereço eletrônico marilucesbr@yahoo.com.br.

Cordialmente,

Mariluce Santiago de Souza

Mestranda

Parte I – Caracterização do Contexto Institucional

Classifique as questões a seguir, numa escala crescente de peso, assinalando com um X a sua avaliação:

1. Característica do **Ambiente Político e Legal** (legislação, políticas governamentais, regulamentações, normas e incentivos) da IES

A)

1	2	3	4	5
Sem regulação	Pouco regulado	Regulado	Muito regulado	Muito restritivo

B)

1	2	3	4	5
Imprevisível em relação às mudanças	Difícil de antecipar as mudanças	Moderado	Muito previsível	Muito fácil de prever o futuro do ambiente

C)

1	2	3	4	5
Hostil	Adverso	Moderado	Amigável	Encorajador

2. Característica do **ambiente econômico** (estrutura de mercado e concorrência) da IES

A)

1	2	3	4	5
Dinâmico	Muito dinâmico	Moderado	Estável	Poucas mudanças

B)

1	2	3	4	5

Imprevisível em relação às mudanças	Difícil de antecipar as mudanças	Moderado	Muito previsível	Muito fácil de prever o futuro do ambiente

C)

1	2	3	4	5
Muito simples	Poucos concorrentes	Moderado	Muito complexo	Muitos concorrentes

3. Característica do **ambiente tecnológico** (pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, processos e procedimentos) da IES

A)

1	2	3	4	5
Dinâmico	Muito dinâmico	Moderado	Estável	Poucas mudanças

B)

1	2	3	4	5
Imprevisível em relação às mudanças	Difícil de antecipar as mudanças	Moderado	Muito previsível	Muito fácil de prever o futuro do ambiente

C)

1	2	3	4	5
Muito simples	Poucos esforços de desenvolvimento	Moderado	Muito complexo	Muitos esforços de desenvolvimento

4. Característica do **Ambiente Social** (valores, crenças e comportamento) da IES

A)

1	2	3	4	5
Conservador	Muito Conservador	Moderado	Progressista	Muito progressista

B)

1	2	3	4	5
Imprevisível em relação às mudanças	Difícil de antecipar as mudanças	Moderado	Muito previsível	Muito fácil de prever o futuro do ambiente

C)

1	2	3	4	5
Dinâmico	Muito dinâmico	Moderado	Estável	Poucas mudanças

Parte II – Caracterização da Pressão do Ambiente

Avalie as questões a seguir, e atribua uma pontuação de 05 (cinco) a 01 (um), sendo que:

- 5 = Muito Forte
- 4 = Forte
- 3 = Alguma
- 2 = Pouca
- 1 = Nenhuma

5. Ao decidir por **mudanças na estrutura e nos processos organizacionais**, quais os fatores que exercem **maior influência** na tomada de decisão:

Planejamento interno	
Interesses internos	
A pressão exercida pela concorrência	
Adaptação às contínuas mudanças no ambiente da organização	
Adequação às exigências sociais	

6. Em uma **decisão dessa natureza**, quais os aspectos que devem nortear o **processo decisório**:

A busca pela competitividade, ofertando serviços com maior qualidade e diferenciação	
A adequação à legislação e políticas governamentais	
Um planejamento formal que possa indicar a viabilidade do investimento a ser feito	
Análise contextualizada da necessidade de mudança	
Necessidade de acompanhar as mudanças implementadas em outras instituições	

7. O processo decisório na IES é marcado por:

Empreendedorismo	
Diferenciação	
Pressão externa	
Pressão interna	
Imitação	

8. A legitimidade da IES em seu ambiente deve-se:

Tradição	
Qualidade	
Capacidade interna de recursos	
Credibilidade	
Preço competitivo	

9. Fatores do ambiente externo que representam maior preocupação para a IES:

Econômico	
Legal	
Social	
Tecnológico	
Político	

10. Tem conhecimento de alguma mudança do ambiente externo que exerça elevado grau de influência na estrutura interna da IES?

SIM	NÃO

Se a resposta foi SIM à pergunta 10 passe à pergunta 11. Se a resposta for NÃO passe à pergunta 12.

11. Aponte esta mudança:

12. Você considera que, com a decisão de expansão de novos cursos, a IES está (Assinale apenas uma opção):

- () Adaptando-se rapidamente às mudanças do ambiente.
 () Adaptando-se planejadamente às mudanças do ambiente.
 () Inovando-se.
 () Imitando ações de outras instituições.
 () Não há relação da decisão com as mudanças ambientais externas.

13. As mudanças adotadas pela concorrência ocorrem (Assinale apenas uma opção):

- () Lentamente, sem demonstrar ameaças para as atividades da IES;
 () Lentamente, mas com tendências a agravar o desenvolvimento das atividades da IES;
 () Rapidamente, sendo necessário estar sempre atento às possíveis ameaças que pode representar à IES;
 () Rapidamente, mas trazendo mais oportunidades do que ameaças para o desenvolvimento das atividades IES

14. Em Manaus, você identifica alguma outra IES pública ou privada com possibilidades de expansão semelhante ou maior da que você atua?

SIM	NÃO

Se a resposta foi SIM à pergunta 14 passe às perguntas 15 e 16. Se a resposta foi NÃO passe à pergunta 17.

15. Se identifica, como definiria a sua atuação (a da outra instituição)?

- () Imitativa, buscando sempre agir espelhado nos outros;
 () Agressiva, tem buscado inovar e antecipar-se aos outros
 () Dentro dos padrões legais e morais, respeitando as outras instituições

16. Considerando as respostas acima, qual é o grau de preocupação que tal instituição desperta à IES em que você atua?

1	2	3	4	5
Nenhuma preocupação	Pouca Preocupação	Moderado	Grande preocupação	Tendência a elevar-se

17. O modelo de estrutura adotado por uma organização influencia na possibilidade de assimilação das suas diretrizes, que, por sua vez influenciam nas atitudes dos seus servidores? (Assinale apenas uma opção):

- () Não
 () Sim
 () Não há possibilidade da estrutura interferir e influenciar na atitude dos seus servidores

Parte III - Caracterização da Cultura Organizacional

18. Assinale, dentre as alternativas abaixo, a que melhor se assemelha à cultura da sua instituição (Marque apenas 01 opção):

- () Perspectiva de integração: alto nível de consenso, no qual os membros partilham dos mesmos valores, princípios e preocupações.
 () Perspectiva de diferenciação: a organização é constituída de várias subculturas, oriundas de diferentes níveis de poder, áreas de interesse e práticas profissionais.

- () Perspectiva da fragmentação: a organização é vista como frouxa “rede de indivíduos”, os quais se conectam esporadicamente à medida que “novas questões entram em foco”.
- () É possível perceber a incidência das 03 perspectivas
- () Nenhuma das 03 perspectivas

Coloque em ordem os itens seguintes em termos de grau de importância (atribua 5 ao item mais importante, 4 ao próximo item mais importante etc.)

19. Os fatores que contribuem para o aperfeiçoamento da cultura organizacional na instituição, no sentido de incentivar a sua capacidade inovadora:

ITEM	GRAU DE IMPORTÂNCIA:
Adaptabilidade	
Senso de identidade	
Perspectiva exata do meio ambiente	
Integração entre os participantes	
Imitação	

20. Você identifica pressões oriundas do ambiente que impactam a cultura organizacional?

SIM	NÃO

21. Se sua resposta foi positiva, descreva a pressão ou pressões:

22. Do conjunto de valores/crenças apresentados a seguir, assinale os mais relevantes para a sua instituição:

CRENÇAS/VALORES
() Responsabilidade social
() Ética
() Adequação Legal
() Desenvolvimento humano
() Qualidade de Ensino
() Autonomia
() Compromisso Profissional
() Flexibilidade
() Empreendedorismo
() Integração IES – Empresa
() Inovação
() Transparência
() Expansão
() Sustentabilidade
() Tradição
() Credibilidade