

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

ROGÉRIO PALES QUARESMA

**A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NA TOMADA DE
DECISÕES ESTRATÉGICAS:** Estudo de caso em universidades no Brasil e
na Itália.

APOIO: CAPES

**Maringá
2025**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

ROGÉRIO PALES QUARESMA

**A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NA TOMADA DE
DECISÕES ESTRATÉGICAS:** Estudo de caso em universidades no Brasil e
na Itália.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração, do Departamento de
Administração, do Centro de Ciências Sociais
Aplicadas, da Universidade Estadual de Maringá,
como requisito parcial à obtenção do título de
Doutor em Administração. Área de concentração:
Organizações e mercado.

Orientador(a): Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.

APOIO: CAPES
ODS contemplado: 4

**Maringá
2025**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

Q1i

Quaresma, Rogério Pales

A influência das lógicas institucionais na tomada de decisões estratégicas : estudo de caso em universidades no Brasil e na Itália / Rogério Pales Quaresma. -- Maringá, PR, 2025.

130 f. : il. color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. João Marcelo Crubellate.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

1. Lógicas institucionais. 2. Universidades públicas - Tomada de decisão. I. Crubellate, João Marcelo , orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.403

ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO

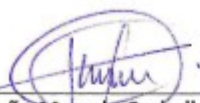
Aos **vinte e oito** dias do mês de **maio** do ano de **dois mil e vinte e cinco**, às **catorze horas**, realizou-se, a apresentação do Trabalho de Conclusão (Tese de Doutorado), sob o título **A influência das lógicas institucionais na tomada de decisões estratégicas: estudo de caso em universidades no Brasil e na Itália**, de autoria de **ROGÉRIO PALES QUARESMA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. João Marcelo Crubellate (presidente), Dr. Marcello Beckert Zappellini (membro examinador externo – PPGA/UDESC-ESAG), Dr. Marcos Vinícius Pereira Correa (membro examinador externo – PPGA-ADM/UFPR), Dr^a. Fabiane Cortez Verdu (membra examinadora PPA) e Dr. Vitor Koki da Costa Nogami (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de Aprovado com Correções (Aprovado(a) / Aprovado(a) com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado(a) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutor(a) em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

EM TEMPO: Houve alteração no título da tese? Se sim, descrever aqui:

Maringá, 28 de maio de 2025.


Dr. João Marcelo Crubellate
(Presidente)


Dr. Marcello Beckert Zappellini
(membro examinador externo – PPGA/UDESC-ESAG)


Dr. Marcos Vinícius Pereira Correa
(membro examinador externo – PPGA-ADM/UFPR)


Dr^a. Fabiane Cortez Verdu
(membra examinadora do PPA)


Dr. Vitor Koki da Costa Nogami
(membro examinador do PPA)


Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico esse trabalho, primeiramente, à minha família, por ter me dado o apoio e suporte necessários em momentos de inspiração e de dúvida.

Agradeço também especialmente o meu orientador, Prof. Dr. João Marcelo Crubellate, por me aceitar como seu doutorando e compartilhar comigo seus conhecimentos e seu tempo. Uma tese nunca é feita apenas pelo doutorando, apesar da dedicação necessária para finalizá-la.

Agradeço aos entrevistados dessa pesquisa, que doaram seu tempo, suas vivências e suas opiniões. Suas palavras estão eternizadas aqui. Agradeço também aos membros da banca de avaliação, que contribuíram com suas observações, cada um apresentando o que possui para oferecer.

À Universidade Estadual de Maringá, por me receber como seu aluno de pós-graduação, por me prover professores, estrutura, e agradeço também à população do Paraná por permitir a manutenção e existência da universidade.

À Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, universidade em que trabalho e que retiro o meu provento, e que permitiu meu afastamento para cursar este doutorado. Meu muito obrigado ao povo baiano por isso.

Agradeço à concessão de bolsa de ajuda de custo UESB/SAEB, para estudos de pós-graduação, e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Programa Institucional de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE), pelo essencial financiamento da minha estadia e pesquisa na Europa. Foram meses transformadores, de muito aprendizado.

Meu obrigado à professora Francesca Culasso, ao professor Stefano Bresciani, à Unito e ao povo de Turim por me receberem na Itália.

Agradeço aos professores das disciplinas que cursei no doutorado, pelo conhecimento obtido, aos colegas de curso pelo apoio e ensino ao longo destes anos, ao secretário do programa, Bruhmer, cujo carinho e dedicação ao trabalho não deixa de surpreender. Estendo os agradecimentos a todos os servidores e prestadores de serviço da UEM. O trabalho de vocês permitiu essa tese.

Por fim, mas o mais importante, à minha mãe e ao meu pai (*in memoriam*) por, de um jeito ou de outro, me trazerem até aqui. Meu sincero obrigado.

RESUMO

Esta tese investiga como as lógicas institucionais influenciam a tomada de decisão estratégica em universidades públicas, utilizando como base teórica as lógicas institucionais (Friedland; Alford, 1991; Jackall, 1988; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012) e os modelos de tomada de decisão em universidades. O cenário da pesquisa é a Universidade Federal de Santa Catarina–Ufsc, no Brasil, e a *Università Degli Studi di Torino*–Unito, na Itália, com foco na percepção de pessoas que ocupem, ou já ocuparam, posições de tomada de decisão nas duas universidades. Pelo seu tema, esta pesquisa contribui para preencher uma lacuna teórica pelo seu ineditismo. O percurso metodológico realizado foi de uma pesquisa qualitativa, com abordagem interpretativista, buscando resgatar as impressões dos entrevistados, visando reconstruir os acontecimentos com base na experiência dos entrevistados e suas opiniões sobre os fatos. Foram entrevistados 17 indivíduos, ocupantes de cargos como reitor, pró-reitor, membros do gabinete na universidade brasileira e diretor-geral, vice-reitores e membros do senado acadêmico na universidade italiana. Como ferramenta de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com as entrevistas ocorrendo presencialmente na Itália, no Brasil e remotamente, em inglês, italiano e português. Como método de análise, foi utilizada a análise de conteúdo categorial. Foram elaboradas quatro proposições teóricas inéditas: a) as várias lógicas institucionais são compartilhadas nas organizações entre os diversos grupos e indivíduos simultaneamente, em intensidades diferentes, variando seu nível de influência ao longo do processo; b) as lógicas institucionais são substantivas ou simbólicas; sendo que as substantivas não permitem combinação com lógicas divergentes; e as simbólicas são utilizadas de forma retórica, em busca de legitimação, e com maior flexibilidade; c) o contexto, o processo de tomada de decisão e as lógicas institucionais agem concomitantemente, sendo influenciados e influenciando umas às outras, criando uma recursividade ao longo dos tempos nas organizações e d) Grupos guiados por lógicas institucionais dominantes buscam controlar as tomadas de decisões estratégicas e manter os contextos internos e externos estáveis, mantendo o status quo, e grupos guiados por lógicas institucionais periféricas podem aderir simbolicamente, em busca de legitimação. Os principais resultados foram que: apesar das diferenças intercontinentais, as duas universidades compartilham o mesmo pensamento sobre as lógicas estatal, profissional e religiosa; as lógicas institucionais estatal, profissional, corporativa e comunitária são influentes nas decisões das duas universidades e dos entrevistados; estas quatro lógicas institucionais possuem representantes nas duas universidades; as lógicas institucionais são instrumentalizadas e usadas de forma simbólica por alguns indivíduos por interesse, sendo que estes utilizam outras lógicas de forma substantiva; indivíduos podem defender lógicas majoritárias, que não acreditam, por imposição ou por escolha para alcançar objetivos; os modelos de tomada de decisão burocrático, político e colegiado são fortes em ambas universidades, sendo afetados pela pressão de lógicas institucionais e, por fim, as pressões entre as diversas lógicas institucionais fazem com que o modelo político seja acionado, permitindo o consenso ou a legitimação de decisões nas duas universidades. Quanto às proposições teóricas, as três primeiras foram corroboradas, sendo que a quarta demandaria de pesquisas complementares para ser devidamente analisada.

Palavras-chave: lógicas institucionais, tomada de decisão, universidades.

ABSTRACT

This thesis investigates how institutional logics influence strategic decision-making in public universities, using institutional logics (Friedland; Alford, 1991; Jackall, 1988; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012) and decision-making models in universities as a theoretical basis. The research setting is the Federal University of Santa Catarina–UFSC, in Brazil, and the Università Degli Studi di Torino–UNITO, in Italy, focusing on the perception of people who occupy, or have occupied, decision-making positions in both universities. Due to its theme, this research contributes to filling a theoretical gap due to its originality. The methodological path taken was qualitative research with an interpretative approach, seeking to recover the impressions of the interviewees, aiming to reconstruct the events based on the interviewees' experience and their opinions about the facts. Seventeen individuals were interviewed, holding positions such as rector, pro-rector, cabinet members at the Brazilian university, and director-general, vice-rectors, and members of the academic senate at the Italian university. Semi-structured interviews were used as a data collection tool, with the interviews taking place in person in Italy and Brazil and remotely in English, Italian, and Portuguese. As a method of analysis, categorical content analysis was used. Four new theoretical propositions were developed: a) the various institutional logics are shared in organizations among the various groups and individuals simultaneously, to different intensities, varying their level of influence throughout the process; b) institutional logics are substantive or symbolic; the substantive ones do not allow combination with divergent logics; and the symbolic ones are used rhetorically, searching for legitimacy, and with greater flexibility; c) the context, the decision-making process and the institutional logics act concomitantly, being influenced by and influencing each other, creating a recursion over time in organizations; and d) Groups guided by dominant institutional logics seek to control strategic decision-making and maintain stable internal and external contexts, maintaining the status quo, and groups guided by peripheral institutional logics can adhere symbolically, searching for legitimacy. The main results were that: despite intercontinental differences, the two universities share the same thinking about state, professional and religious logics; the state, professional, corporate, and community institutional logics are influential in the decisions of both universities and of the interviewees; these four institutional logics have representatives in both universities; the institutional logics are instrumentalized and used symbolically by some individuals out of interest, while these individuals use other logics substantively; individuals can defend majority logics, which they do not believe in, by imposition or by choice to achieve objectives; The bureaucratic, political and collegial decision-making models are strong in both universities, being affected by the pressure of institutional logics and, finally, the pressures between the different institutional logics cause the political model to be activated, allowing consensus or legitimization of decisions in both universities. As for the theoretical propositions, the first three were corroborated, while the fourth would require complementary research to be properly analyzed.

Keywords: institutional logic, decision-making, universities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Lógicas institucionais escolhidas como de forte influência.....	66
Figura 2. Lógicas que guiam indivíduos ou grupos na universidade.....	75
Figura 3. Autoidentificação com as lógicas institucionais.....	78
Figura 4. Força dos modelos de tomada de decisão nas universidades.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias de pesquisa e resultados	36
Quadro 2: Aplicação dos filtros nos resultados da pesquisa	36
Quadro 3: Modelo de análise.....	58
Quadro 4: Caracterização dos entrevistados da Ufsc	63
Quadro 5: Caracterização dos entrevistados da Unio.....	64
Quadro 6: Caracterização dos entrevistados.....	64

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Geral	17
1.2.2	Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ESTRUTURA DA TESE	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	INDIVÍDUOS, ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES.....	21
2.2	UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS.....	24
2.3	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES	26
2.4	TOMADA DE DECISÃO.....	28
2.4.1	Modelo burocrático	28
2.4.2	Modelo colegiado	30
2.4.3	Modelo político	31
2.5	LÓGICAS INSTITUCIONAIS.....	33
2.6	ESTUDOS SOBRE LÓGICAS INSTITUCIONAIS EM UNIVERSIDADES	35
2.7	PROPOSIÇÕES TEÓRICAS.....	42
2.7.1	Proposição teórica 1	42
2.7.2	Proposição teórica 2	45
2.7.3	Proposição teórica 3	47
2.7.4	Proposição teórica 4	51
3	PERCURSO METODOLÓGICO	53
3.1	CARACTERIZAÇÃO, ABORDAGEM E MÉTODO	53
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	55
3.3	MODELO DE ANÁLISE	58
3.4	ETAPAS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	59
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	61
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1	DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS IES E DOS ENTREVISTADOS	63
4.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	65
4.2.1	Reconhecimento, Intensidade e impacto das lógicas Institucionais.....	65
4.2.2	Identificação de indivíduos e grupos guiados por lógicas institucionais.....	75

4.2.3	Compreensão das dinâmicas das Lógicas na Universidade	83
4.2.4	Impacto das Lógicas institucionais nos Modelos de Decisão.....	95
4.3	ANÁLISE DO MODELO TEÓRICO.....	101
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
5.2	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	114
	REFERÊNCIAS.....	115
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	126
	APÊNDICE B - CÓDIGOS IDENTIFICADOS NO TRATAMENTO DOS DADOS...129	
	APÊNDICE C - TEMAS IDENTIFICADOS NOS CÓDIGOS.....	130

1 INTRODUÇÃO

O capítulo apresenta o assunto, a situação-problema, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura da tese.

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

As transformações sociais percebidas nas mudanças do estilo de vida da humanidade ao longo do tempo refletem o avanço científico e tecnológico, sendo esse cenário de muita importância especialmente nos últimos cem anos, em que o domínio da ponta da tecnologia por Estados está geralmente alinhado com investimento em pesquisa. Neste contexto, temos um tipo de instituição presente em praticamente todo o globo, algumas com quase um milênio de fundação, com atuação intimamente ligada a estes resultados: as universidades (Engwall, 2020; Wernick, 2006).

As universidades são instituições estabelecidas na sociedade, fruto dos seus séculos de influência e formação de pensadores, cientistas e profissionais, cujos esforços contribuíram para a solidificação destas como uma necessidade de Estado (Bukaie; Hussein; Millican, 2025). As universidades despertam o interesse da sociedade para si, seja pela formação de profissionais, pelos avanços científicos ou pelos pensamentos de vanguarda. Mas também desperta o interesse da própria comunidade acadêmica, para como esta se organiza, ensina, pesquisa, produz ciência e é administrada.

As universidades ao longo do tempo têm em sua história a promoção e difusão do conhecimento como papel de destaque, tendo uma participação fundamental no avanço da ciência na história e contribuindo com as transformações das sociedades ao longo dos séculos, sendo uma representação social do contexto local e temporal (Ferreira, 2009). As universidades têm, além dos aspectos de desenvolvimento econômico e militar, contribuições cruciais para a sociedade em várias áreas do saber, como educação, saúde, agricultura, etc. Dessa forma as discussões acadêmicas repercutem na concepção da ciência, do conhecimento e do saber, e através do ensino nos cursos se dá a formação dos mais diversos profissionais especialistas, replicadores do conhecimento adquirido.

A universidade é a mais forte fornecedora de explicações racionais e significado para a sociedade, criando novas possibilidades com suas pesquisas, moldando novos cidadãos através do ensino, dando conhecimento para distinguir a verdade da verdade aparente

(Boulton; Lucas, 2011). Ao dar prioridade para ativamente resolver problemas estratégicos do mundo real, ainda que localmente, maiores são as chances de as universidades contribuírem para a cidadania, a justiça social e o bem-estar público (Harkavy, 2006). Dentre as Instituições de Educação Superior (IES) as universidades públicas ocupam um perfil próprio, pois são mantidas pelo poder público, com expectativas e cobranças sobre suas atividades, e geralmente sendo grandes organizações com influência na sua realidade local, além do ensino, mediante também das atividades de pesquisa e extensão.

O papel que as universidades desempenham é, ao mesmo tempo, planejado e accidental, representando a mistura de eventos históricos, planejamento e ações feitas por pressões de vários lados (Baldrige, 1971). Pressões essas que atualmente se dirigem a cobrar das universidades uma atuação mais como organizações privadas, captando o máximo de recursos externos, diminuindo continuamente gastos, barateando cursos, fechando cursos com baixa procura.

O início do século XXI apresenta desafios para as universidades, bem como um chamado para que as mesmas apresentem respostas, fato essencial na definição da relação universidade/sociedade para o restante do terceiro milênio. Uma vez que universidades partem da premissa da eficiência do método científico, e tendo um retrospecto inegável de descobertas para sustentar sua efetividade, a legitimidade da veracidade de suas conclusões e atividades é um pilar no qual por séculos as sustentou. Porém, em um período de pós-verdade potencializada pelo uso das redes sociais e descrença em instituições (Siebert; Pereira, 2020), em que os fatos deixam de ser variáveis independentes, passando a serem variáveis dependentes de ideologias, as universidades e sua dependência da legitimidade do conhecimento e da pesquisa exigem respostas que apontem para a estratégia que nos indicará a universidade do amanhã (Connell, 2019).

Na busca por uma compreensão da universidade, temos os mesmos desafios constatados na análise de outras organizações, a saber, as relações entre pessoas, grupos e da organização na totalidade. As organizações são as mais importantes instituições da sociedade moderna (Greenwood; Hinings; Whetten, 2014), visto sermos uma sociedade de organizações, em que nascemos, somos educados, trabalhamos e temos relações com várias delas ao longo das nossas vidas como indivíduos (Etzioni, 1976).

Uma vez que a sociedade é uma realidade social, e a sociedade é um produto humano, o homem é um produto social (Berger; Luckmann, 1985), e devemos analisar questões sociológicas para compreender individualidades. Desde os primeiros estudos positivistas de Comte e Durkheim sobre a sociedade, há uma busca pelo entendimento do

começo da influência principal, do indivíduo na sociedade ou da sociedade no indivíduo, dualidade até hoje analisada. Durkheim (1984) acreditava na influência da sociedade como um todo sobre os indivíduos, reconhecendo as características únicas e individuais destes, mas sendo possíveis apenas em um contexto que não contribuísse para enfraquecer a própria sociedade. Weber (2003, 2004) defendia o oposto, que as atitudes e atividades de cada indivíduo criam esferas de ações e possibilidades, e que a sociedade como um todo é um reflexo destes comportamentos.

Em meados do século passado estudiosos começaram a desenvolver a Teoria Institucional (Merton, 1970; Selznick, 1957), que logo cedo passou também a ser um campo de estudos da administração, e que tinha como foco os processos de isomorfismo e incorporação de valores por organizações como forma de sobrevivência, alinhada às análises sistêmicas da administração (Katz; Kahn, 1975; Lawrence; Lorsch, 1973) do período. Selznick (Selznick, 1957) definiu que as organizações possuíam uma dimensão adaptativa-social, realizando o processo de cooptar e incorporar valores e questões técnicas da sociedade, como uma forma de se legitimar e garantir a sua sobrevivência, institucionalizando-se nesse processo ao entrar em conformidade com ritos e cerimônias esperados e legitimados pela sociedade (Meyer; Scott; Deal, 1980).

DiMaggio e Powell (2005) procuraram entender como esse processo isomórfico acontecia nas organizações, estipulando três cenários: por normas tidas como certas e ideais (normativo), por regras ou pressões da sociedade (coercitivo) e ao se copiar estratégias de outras organizações em momentos de incerteza (mimético). No final do século passado surgiu uma contribuição nesta discussão, da mesma forma como Weber desejou analisar o microssozial, as lógicas institucionais tiveram como objetivo estudar especificamente indivíduos e grupos em um conceito não estático, mas dinâmico, sobre seus comportamentos, valores, crenças, ontologias (Berger; Luckmann, 1985; Giddens, 1984). Lógicas institucionais podem ser entendidas como os padrões estabelecidos de símbolos culturais e práticas materiais, construídas coletivamente, seus pressupostos, valores e crenças, com os quais indivíduos produzem, reproduzem, organizam tempo e espaço, e estabelecem sentido às suas atividades diárias (Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012).

As lógicas institucionais se mostraram um campo profícuo para análises das organizações, sendo utilizadas por vários autores para estudar mudanças estratégicas em universidades e como acontecem as dinâmicas dos indivíduos e grupos dentro da mesma. As lógicas institucionais são múltiplas nas organizações (Goodrick; Reay, 2011), criando dinâmicas entre indivíduos, grupos e lógicas concorrentes, sendo percebidas situações em que

essas lógicas podem se fundir, se tornar híbridas (Pache; Santos, 2010) ou apenas dominantes. Para um conhecimento pleno do impacto das universidades nas engrenagens da sociedade, em uma visão funcionalista, é necessária uma caracterização das lógicas institucionais envolvidas, suas evoluções e relevância em moldar os espaços de interação (Sala; Sobrero, 2020).

Perrow (1961) ao analisar as organizações observou a existência de objetivos formais e operacionais, sendo os formais os da organização, não tão claros sobre sua execução, e os dos indivíduos e grupos, informais e próprios, eventualmente em choque com os da organização. Quando Pettigrew (1987) analisou a mudança estratégica em organizações, ele observou que este ato não era uma ação isolada no tempo, mas sim um processo de mudança (como), relacionado com o conteúdo da mudança (o quê) e o contexto externo e interno da organização (por quê). O autor defende que para se ter uma melhor compreensão ao analisar uma organização deve-se analisá-la em um contínuo temporal, tendo passado, presente e futuro, com as mudanças afetando e sendo afetadas nesse sentido. A compreensão da existência dos interesses dos grupos, das lógicas institucionais e da influência do contexto e do processo nas organizações se alinha com o observado por Teixeira, Roglio e Ferreira (2017), quando argumentaram que a lógica institucional e o processo decisório formam um hibridismo que representam melhor o contexto ao considerar os atores, história da organização e tradições, e o confronto entre múltiplas lógicas institucionais, como em um ambiente complexo como uma universidade, leva a complexidade institucional (Greenwood *et al.*, 2011).

O entendimento de que as organizações devem ser atentas aos acontecimentos no mundo exterior gera o interesse sobre a estratégia corporativa das mais variadas organizações (Morgan, 2002). Muito do que é tido como estratégia é a reconstrução e readequação de velhos meios, pensamentos, avaliações e ações no mundo, e as organizações lidam com seus membros e o meio-ambiente interno e externo tanto em continuidade quanto em mudança (Pettigrew, 1977). Como apontado por DiMaggio e Powell (2005), estratégias racionais para uma organização podem não ser adotadas por um número delas, porém, a adoção de determinadas estratégias é normativamente sancionada, aumentando a probabilidade de que outras organizações semelhantes a utilizem. A elaboração de estratégias nas universidades e sua incorporação pela estrutura é um processo lento, não obtendo a atenção que seria necessária, com uma vontade de mudança que parte de uma minoria, e não de uma maioria (Moritz *et al.*, 2012), devendo a discussão sobre o interesse dessas mudanças ser analisado mais a fundo neste trabalho.

Para se compreender as dinâmicas de uma universidade, é necessário prestar atenção às decisões tomadas pelos grupos e indivíduos. A tomada de decisão é um ato intrínseco ao ser humano, e sua compreensão evoluiu ao longo do tempo, de uma visão do homem econômico e seu raciocínio perfeito, passando pela ciência de sua racionalidade limitada (Simon, 1971), sua capacidade de agência, e modelos de tomada de decisão como o burocrático, colegiado e político (Baldrige, 1971; Chaffee, 1983).

A universidade é fragmentada em muitos blocos e grupos de interesse, e é natural que eles tentem influenciar as decisões para que seus valores e objetivos sejam primariamente considerados (Baldrige, 1971a). Por conta dessa pluralidade de interesses e da estrutura burocrática que visa ações racionais a tomada de decisão nas IES frequentemente não resolve os problemas, as escolhas são feitas por indivíduos que não lidam necessariamente com as demandas, e o processo de solução ou implantação acontece de forma incremental, acarretando que decisões importantes não conseguem resolver as dificuldades (Cohen; March; Olsen, 1972).

Por diretrizes políticas serem tão importantes, pessoas dentro da organização procuram influenciar a tomada de decisão de forma que seus valores sejam implementados, criando conflito com grupos com valores distintos (Baldrige, 1971a). Outro fator de grande importância considerado neste estudo é o contexto interno e externo das organizações e o caráter processual e político no fluxo do tempo (Perrow, 1961; Pettigrew, 1985), definindo a análise de processos passados e impactos futuros em relações, processos, decisões, etc.

Alguns autores destacam em suas pesquisas a necessidade futura de que se analise como diferentes lógicas institucionais agem em universidades (Larsen, 2019), sobre o papel desta como um agente político frente ao contexto interno e externo (Sala; Sobrero, 2020), além da verificação se o hibridismo institucional de fato explica as tensões nas universidades (Upton; Warshaw, 2017). Feita essas considerações, esta pesquisa defende a tese de que, no que trata as lógicas institucionais e a tomada de decisão nas universidades, os atores fazem um uso simbólico e substantivo das diversas lógicas existentes, e ocorrem adesões de grupos e indivíduos a lógicas dominantes, por interesses diversos, sendo alterando a intensidade dessa lógica, quando conveniente, com esses processos afetando a tomada de decisão estratégica.

Com essas questões apresentadas, chegamos à questão de pesquisa:

Como as lógicas institucionais influenciam a tomada de decisão estratégica nas universidades?

1.2 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Geral

Analisar como as lógicas institucionais influenciam, segundo a percepção dos entrevistados, a tomada de decisão estratégica na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC-Brasil) e na *Università degli Studi di Torino* (UNITO-Itália).

1.2.2 Específicos

- a) Caracterizar quais lógicas institucionais influenciam, segundo os entrevistados, a tomada de decisão estratégica nas universidades pesquisadas, e o grau dessa influência;
- b) Identificar se existem, no entendimento dos pesquisados, indivíduos ou grupos guiados por lógicas institucionais, quais seriam essas lógicas, e se existe adesão por interesse;
- c) Compreender, através da percepção dos entrevistados, as lógicas institucionais existentes na universidade que influenciam tanto os indivíduos e grupos, quanto os atores entrevistados;
- d) Explorar as relações entre as influências das lógicas institucionais entre os grupos nas universidades e a relação percebida com os modelos de tomada de decisão;
- e) Verificar possível instrumentalização e uso simbólico, por parte de indivíduos e grupos, de lógicas institucionais nas universidades.

1.3 JUSTIFICATIVA

As concepções conceituais positivistas de compreensão e explicação do conhecimento passam por divisões de áreas do saber, campos do conhecimento e especializações de atividades. Com os avanços tecnológicos experimentados pela civilização nos tempos recentes, em especial nos últimos cem anos, a velocidade das alterações e inovações afetam a sociedade, organizações e relações de trabalho de forma intensa e constante.

A estratégia nas organizações se tornou mais necessária e mais difícil, sendo preciso levar uma gama de variáveis em consideração quando do momento de interpretar o mundo, utilizando a interdisciplinaridade como ferramenta de compreensão da complexidade da realidade. O entendimento sobre as variadas dimensões das atividades dos indivíduos, de forma pessoal ou em grupo, demanda da utilização e intersecção de diversos campos de estudo, procurando compreender a complexidade do processo na totalidade.

Muitas universidades públicas englobam milhares de pessoas, sendo chamadas de “comunidades acadêmicas” por de fato formarem uma comunidade, com grupos bem distintos, pertencentes a uma organização que dispõe de orçamentos compatíveis com os de uma cidade. Essa pesquisa teve como objetivo analisar a influência das lógicas institucionais na tomada de decisão estratégica das universidades. Quando realizada pesquisa envolvendo tais termos em teses elaboradas no país, foram encontradas teses com abordagens parciais dos assuntos da proposta aqui apresentada em IES, mas sem a utilização das vertentes teóricas aqui expostas, demonstrando a existência de uma lacuna teórica e o ineditismo da pesquisa.

Esse ineditismo também é suportado pela revisão sistemática feita, que apresentou os estudos feitos sobre lógicas institucionais, estratégia e universidades em um determinado recorte temporal. Por natureza, o termo modelo de tomada de decisão não fazia parte da pesquisa nas bases de dados, porém, caso houvesse alguma pesquisa com esse escopo, naturalmente aparecia na revisão sistemática, por não haver impedimento quanto a esses termos. A ausência de pesquisas em tal modelo pode não ser absoluta, mas é válida nos parâmetros aqui definidos.

As quatro proposições feitas neste trabalho também são inéditas, contribuindo com novas explicações para ocorrências verificadas em campo. Situações em que os atores utilizam de lógicas distintas em momentos e intensidades diferentes (i), tratando as lógicas de forma substantiva ou simbólica (ii), a relação entre o contexto da organização, as lógicas institucionais e os modelos de tomada de decisão (iii) e a adesão por parte de grupos menores a lógicas institucionais de grupos maiores (iv) não encontram explicações satisfatórias nos conflitos previstos por Friedland e Alford (1991), na hibridização preconizada por Pache e Santos (2010), na existência de constelações de lógicas de Goodrick e Reay (2011).

Uma justificativa prática para esta pesquisa, para além de contribuir no entendimento entre as estruturas, rotinas organizacionais e efeitos dos processos de institucionalização das organizações, é fornecer aos gestores uma compreensão de como são as dinâmicas das lógicas institucionais nas universidades. Com esse conhecimento, é possível um melhor entendimento

deste processo, e assim adequar a formulação da estratégia para contemplar as demandas pertinentes.

Essa pesquisa visa obter relevância científica ao identificar e caracterizar as lógicas institucionais que afetam o contexto das universidades e suas tomadas de decisões estratégicas. Tal compreensão permitirá o preenchimento de uma lacuna teórica importante, permitindo o entendimento de como as estratégias nas organizações podem ser melhor definidas utilizando-se do conhecimento das lógicas institucionais envolvidas nas IES, e como o contexto afeta a tomada de decisão.

Uma justificativa acadêmica pertinente para este trabalho é que após a realização de revisões sistemáticas foi percebido nos últimos 10 anos uma baixa produção de artigos científicos utilizando os modelos de decisão citados nesse trabalho com uma abordagem qualitativa, sendo oportuno o preenchimento dessa lacuna teórica com o presente trabalho.

Por fim, a história de vida do pesquisador também influenciou na escolha do local da pesquisa, uma universidade. O pesquisador é servidor público administrativo em uma universidade pública estadual, e com base em sua experiência na mesma instituição, primeiro como aluno de graduação, em seguida como técnico e analista universitário, pode perceber o quão complexo é a dinâmica da tomada de decisão em um ambiente universitário. Essa vivência permitiu ao mesmo realizar análises, conjecturas e diálogo com os entrevistados, demonstrando um importante conhecimento sobre as instâncias universitárias e as dinâmicas existentes nesse ambiente.

Da mesma forma, este compreende a importância da sua graduação na sua formação, não somente como bacharel em administração de empresas, mas principalmente na contribuição complementar da sua formação humana e social. Contribuir de alguma forma na análise das dinâmicas envolvidas nesse processo, o conhecimento adquirido, e mais do que isso, a noção de toda a gama de estudos necessários a se fazer, geram o prazer de fazer pesquisa e ciência no Brasil.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho segue uma sequência apresentada para possibilitar a compreensão das teorias utilizadas e a metodologia que será utilizada na pesquisa e coleta dos dados.

O primeiro capítulo deste trabalho apresenta a introdução do tema, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e as justificativas da realização desta pesquisa, servindo de ponto de partida e guia desse estudo.

No segundo capítulo, é realizada a apresentação e desenvolvimento dos assuntos que serviram como fundamentação teórica desta pesquisa. É abordado primeiro o tema indivíduos, organizações e instituições, seguido por universidades como organizações complexas, estratégia organizacional nas universidades e tomada de decisão (modelo burocrático, modelo colegiado e modelo político). Por fim, discutem-se as lógicas institucionais, os estudos sobre lógicas institucionais em universidades e finalmente a apresentação das quatro proposições teóricas.

No terceiro capítulo, são apresentadas as escolhas metodológicas da pesquisa, apresentando caracterização, abordagem e método, além dos sujeitos da pesquisa, modelo de análise e etapas realizadas no estudo. Também são apresentadas limitações da pesquisa, no entendimento do pesquisador.

No quarto capítulo, são apresentados e analisados os dados, sendo feita a descrição e caracterização das IES e dos entrevistados, seguido da descrição e análise dos dados, com o reconhecimento, intensidade e impacto das lógicas institucionais, a identificação de indivíduos e grupos guiados por lógicas institucionais. A análise segue com a compreensão das dinâmicas das lógicas na universidade e o impacto das lógicas institucionais nos modelos de decisão. Finaliza-se a análise dos dados com a análise do modelo teórico proposto.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões desta tese e as considerações finais, além das sugestões de estudos futuros, seguido das referências deste trabalho e o apêndice A, que se trata da versão em português do roteiro de entrevista feito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É apresentado neste capítulo os aspectos teóricos necessários para a melhor compreensão dos desafios desta pesquisa. Entendendo que o objetivo envolve a compreensão das dinâmicas entre indivíduos e grupos nas organizações, as lógicas institucionais e a influência na tomada de decisão estratégica, esta pesquisa realiza resgates teóricos acerca de indivíduos, organizações e instituições. Posteriormente, discorre sobre universidades como organizações complexas, estratégia organizacional nas universidades, modelos de tomada de decisão, lógicas institucionais e as proposições teóricas aqui desenvolvidas.

2.1 INDIVÍDUOS, ORGANIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES

O ser humano, para além de todas as suas características únicas que lhe dão identidade e diferenciação em relação aos outros, é um ser social. Para Aristóteles, em sua obra “A República” (2009), a natureza do homem o leva a uma inclinação pela vida em sociedade, pois “aquele que não precisa dos outros homens, ou é um deus, ou um bruto”. Os seres humanos se reúnem e agrupam, desde tempos ancestrais, em pequenas tribos, passando por vilas, cidades e civilizações. Porém, assim que uma sociedade se organiza, alguns dos indivíduos que a formam percebem que deixam de participar de decisões importantes e que estão, incluídos ou excluídos, de sistemas de poder distintos (Lapassade, 1977).

Para Durkheim (1984), a cooperação entre indivíduos é um fato social, e toda cooperação, ao contrário de atos puramente individuais, segue regras sociais. Nesse entendimento, como afirma o autor, a vida individual surge da vida coletiva, e individualidades se formam e crescem sem poder contrariar a sociedade, sem criar riscos de desintegrá-la. Na concepção de Durkheim, de uma forma ideal, os indivíduos contribuem com a sociedade, mantendo-a estável, priorizando o bem comum em detrimento de interesses individuais, sendo o papel do indivíduo diminuído frente a força exercida pelo todo neste, de uma forma até mesmo não percebida (Powell, 2010).

Se Durkheim focou seus estudos traçando um objetivo metodológico possível para analisar a sociedade, tendo como objeto a ser mensurado, quantificado, Weber, em contrapartida, baseou seus estudos no sujeito. Assim, o indivíduo é quem permite a explicação da realidade social, sendo o ponto de partida epistemológico e metodológico do autor (Sell, 2015). Na visão weberiana, os conceitos sociais de relações sociais, instituições e ordem

legitimadas podem ser reduzidos para ações individuais, tornando as primeiras nuvens de probabilidades devido às ações de todos os indivíduos que fazem parte do processo (Powell, 2010). A defesa de Weber do individualismo metodológico levou o mesmo a se opor ao pensamento de que uma ciência da moralidade poderia prescrever as convicções éticas de um grupo de pessoas.

Não obstante, essas duas visões sobre os indivíduos e a sociedade, sobre qual é a melhor perspectiva para analisarmos de onde surge a influência de um sobre o outro, o que não se pode negar é a formação de organizações através dos grupos de indivíduos. Etzioni (1976) afirmou que nossa sociedade é uma sociedade de organizações, sendo que nascemos, somos educados e trabalharemos em organizações. O autor recorda que organizações não são uma criação da modernidade, porém, atualmente temos uma profusão de organizações, com finalidades específicas, de modo a atender necessidades pontuais da sociedade, e até especificamente de outras organizações, como as organizações focadas em parcerias público-privadas (Hallonsten; Thomasson, 2024).

Simon (1971) entendia as organizações administrativas como sistemas de comportamento cooperativo, com seus membros mantendo uma conduta que permita à organização alcançar seus objetivos. Necessário observar, mesmo em abordagens funcionalistas, a preocupação com as ações dos indivíduos em estarem alinhadas com o esperado pelo todo, no caso, a organização em si. Essas ações podem ser analisadas mediante práticas organizacionais e regras comportamentais, que ao longo do tempo moldam a organização (Sá, 2024).

Antes de avançarmos sobre a análise das organizações, vale recuperar uma reflexão pertinente de Lapassade (1977) sobre o conceito de organização e o que entendemos atualmente por serem organizações. O autor afirma que uma organização é uma ordem maior e diferente de um grupo, onde neste último os indivíduos agem em conjunto, mas com todos cientes das tarefas dos seus pares e podendo substituí-los, por terem conhecimento e técnica sobre todas as funções, compartilhando espaço, valores e relações (Bernardino, Mansano e Mezzari, 2024). Enquanto nas organizações há uma divisão de tarefas conforme a especialidade de cada um, sendo que os indivíduos podem ser substituídos por outros, eventualmente de fora da organização, sem perda de características.

Para Lapassade (1977), Marx aponta que os objetivos reais dos grupos não são objetivos formais da burocracia na organização, surgindo daí o controle para evitar o conflito. Emerge então a classe burocrática nas organizações, substituindo a organização funcional, classe formada por indivíduos que agora se distinguem dos demais, com tarefas de direção.

Podemos compreender dessa abordagem que o próprio termo organização que evocamos hoje já é essa organização burocratizada, naturalizada em si.

Há ainda nas organizações, por mais que se tenha definido seus objetivos formais em sua estrutura burocrática, uma camada sempre percebida por diversos autores, a qual é a noção da existência de uma coesão entre as pessoas e a organização em si, que se espera ser mantida. Para Katz e Kahn (1975), a viabilidade de compreender uma organização é entendê-la como uma representação das finalidades do seu criador, líderes ou membros essenciais, ou seja, ela não é estática, livre da influência e visão de indivíduos em posições estratégicas. Etzioni (1976) afirma que organizações são intencionalmente construídas, mas também reconstruídas, ressaltando a influência do contexto e do tempo sobre estas, e como a remodelação das organizações é algo em constante ocorrência, afetando estratégia, trabalho, pessoas, processos formais e informais e a estrutura (Nadler e Tushman, 1989).

Um contraponto a este pensamento da influência ser unicamente das instituições sobre aos indivíduos é colocado por Giddens (1984): as relações sociais envolvendo reprodução de práticas situadas abrange o uso de recursos como ferramenta de poder, porém, mesmo em casos de autonomia e dependência, os subordinados podem influenciar seus superiores, o que o autor denomina como dialética do controle em sistemas sociais. Crozier (1972) em seus estudos sobre macrosociologia e microsociologia na sociedade observou que de certa forma as organizações são vistas como “correias dos motores”, conectando as partes móveis, mas que as atenções devem ser voltadas mais para as correias do que para os motores, para assim compreender o processo de integração, nem sempre facilmente identificável, que ocorre na sociedade. Uma das funções desse processo de integração envolve mecanismos de controle social, evitando lutas de poder entre grupos que podem criar cooperação (Kiaos, 2024).

Continuando sua análise, Crozier (1972) afirma que o ambiente não pode ser compreendido como um contexto externo à organização, mas sim como um meio no qual ela está inserida e que permeia o seu sistema organizacional de interação. Selznick (1948) estabelece que a principal função da estrutura adaptativa-social é a manutenção da integridade do sistema da organização e a sua continuidade, tendo suas linhas gerais a segurança da organização na totalidade em relação às forças sociais do seu meio, estabilidade das linhas de autoridade e comunicação e estabilidade das relações informais na organização. A cooptação é o processo de absorção de valores, condições ou conceitos pela estrutura como um meio de evitar ameaças e dar estabilidade para a organização, ou seja, institucionalizando demandas como uma forma de se adaptar, conquistar legitimidade e sobreviver.

Meyer e Rowan (1977) pontuaram que a institucionalização também age para além da estrutura da organização, sendo percebida nos produtos, serviços, técnicas e funções, servindo como mitos e sendo cerimonializada pela organização. A institucionalização envolve mudanças sociais, obrigações e atualidades que passam a ter aspectos mandatórios perante a sociedade, em como ela pensa e age, diminuindo nossa necessidade de pensar e agir independente e reflexivamente (Meyer e Rowan, 1977; Haghighi e Takian, 2024). Esta institucionalização leva a um isomorfismo entre as organizações, uma vez que as mesmas precisam ganhar legitimidade, mesmo que as aparências que institucionalizaram o ambiente não reflitam em efetividade dos seus fins (Meyer e Rowan, 1977).

Posteriormente a estes estudos, DiMaggio e Powell (2005) procuraram analisar mais profundamente como acontece o isomorfismo, não analisando o porquê de tantas organizações distintas, mas o contrário, o porquê de tantas organizações semelhantes. Os autores identificaram três mecanismos: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo. As contribuições destes quatro autores mudaram a direção da Teoria Institucional, uma vez que o trabalho dos dois primeiros mudou a ênfase dos estudos dos ambientes técnicos para o institucional, enquanto dos dois últimos viabilizou os estudos sobre as pressões isomórficas como forças muito mais poderosas (Aksom; Tymchenko, 2020).

Ainda que o mundo institucional se apresente como uma força imensa aos indivíduos, não se pode perder de vista que essa objetividade, caracterizada pela percepção de instituições como possuindo uma realidade própria, é produzida e reconstruída pelos indivíduos, e que produtos das dinâmicas humanas que aparentam objetivadas sofreram um processo de objetivação por parte dos indivíduos, pensamento este aplicável às instituições (Berger; Luckmann, 1985). Para Welch (2019), as macro instituições guiam a cognição e o comportamento, enquanto, ao mesmo tempo, os indivíduos reagem e moldam instituições, conceito que será melhor desenvolvido neste estudo.

2.2 UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

Organizações complexas são tidas como aquelas em que, devido ao seu grande tamanho e variedade de atividades, não agem de forma homogênea em suas divisões, realizando um processo de diferenciação entre as partes, concomitantemente com um processo de integração, mantendo a unidade da organização (Miguel; Andissene; Gomane, 2025). Lawrence e Lorsch (1967) em seus estudos sobre organizações pontuaram que em organizações complexas, por conta do processo de diferenciação, existem subdivisões com

metas, normas e orientações distintas, tornando inevitável a existência de conflitos, e que o sucesso do processo de integração irá depender da habilidade da organização em resolver estes conflitos. A dimensão temporal, a mudança das estruturas ao longo do tempo e as metas são fatores influentes na complexidade organizacional (Luo *et al.*, 2024; Rosini; Barbero, 2022).

As organizações complexas possuem metas difusas, deixando claro o autor que em certa medida muitas organizações possuem metas não tão rígidas, mas o grau dessa disseminação de metas é limitado, pois uma empresa privada sempre terá de ter como meta principal o lucro, posto que só assim permitirá sua perpetuação (Baldrige, 1971; Olcott, 2024). As organizações com metas difusas para o autor podem ser exemplificadas como universidades, sistemas de educação, assistência social, etc. (Brankovic e Cantwell, 2022). Nestes tipos de organizações, as metas são contestadas e questionadas pelos próprios membros, são mais flexíveis e são necessárias ações mais políticas do que burocráticas muitas vezes.

Como apontado, as universidades se enquadram como organizações complexas, uma vez que não só os seus objetivos são difusos, mas também o porquê da sua natureza e os seus meios para atingir seus objetivos. Por força de lei (Brasil, 1996), as IES devem oferecer ensino, pesquisa e extensão, e são frequentemente debatidas e questionadas em como realizar tais tarefas (Chaves, 2010; Giroux, 2010). As universidades são alvo de questionamentos internos e externos sobre suas razões de existir, sobre quais são as ferramentas, tecnologias e meios de executar suas atividades, sobre qual é ou quais são, de fato, os seus objetivos, sobretudo quando se considera a dinamicidade da sociedade global neste início de século XXI.

As universidades partem de um pressuposto democrático de gestão, mas a prática se mostra mais complexa e subdividida, por conta de sua natureza múltipla (Becker *et al.*, 2023). Os objetivos de uma universidade podem ser distintos à medida que se pergunta a diversas pessoas na organização. O reitor pode dizer que é produzir líderes nacionais e transmitir a herança cultural do passado, o vice-reitor poderá dizer que é capacitar os estudantes para terem autorrealização e desenvolvimento, o chefe de departamento poderá acreditar que é dotar os alunos de capacidades técnicas e profissionais para o mercado de trabalho, o presidente do diretório dos estudantes pode dizer que é incutir valores conservadores nos jovens para que eles mantenham uma sociedade destinada a fracassar (Katz; Kahn, 1975).

A própria concepção e definição do que é uma universidade não é algo em que há um consenso na sociedade, pois para isso deve-se considerar o contexto social onde a

universidade está inserida, seus processos de diferenciação e integração em relação às suas áreas do saber de ensino, pesquisa e extensão, seu corpo discente, docente, administrativo, sua gestão, clima organizacional, sua identidade, entre outros fatores (Santo; Oliveira, 2008). Para Baldrige (1970), o papel da universidade na sociedade é parte planejado, parte acidental, visto que eventos históricos, planos deliberados e pressões sociais moldam a universidade.

Essa complexidade em vários níveis, do porquê das universidades, de quais são os seus objetivos, de quais são as melhores formas de se alcançar esses objetivos, é potencializada por sua estrutura social, acadêmica e de valores divergentes dos diversos grupos que a formam (Moritz *et al.*, 2012). A universidade como uma estrutura social é a configuração de grupos sociais, que possuem diferentes estilos de vida e interesses políticos, e estas diferenças levam a conflitos porque os interesses de um grupo podem ser prejudiciais para outros grupos, somado ao processo de corporalização destas (Baldrige, 1971; Becker *et al.*, 2023). Meyer (2014) identificou dois desafios para as universidades vencerem: a primeira, esta complexidade apontada; a segunda, a sua administração, porque é por meio desta que é promovida a captação e integração dos vários tipos de recursos necessários para utilizá-los, permitindo que a instituição possa cumprir seus objetivos educacionais e sociais.

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES

Estratégia é um palavra muito utilizada no contexto empresarial, e apesar de aparentar ter um significado uniforme, dependendo dos autores e da abordagem, a estratégia pode dizer respeito aos objetivos, meios ou fins da organização, é tido como um processo racional, analítico, político ou de aprendizagem, e tendo sua responsabilidade de decisão dos níveis mais altos da organização, de lideranças ou influenciadas pelo ambiente interno e externo (Ansoff *et al.*, 2019; Barney; Hesterly, 2015; Chandler, 1969; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000; Porter, 1998). Para Whittington (2004), a estratégia precisa reaver a sua dimensão de prática social, com habilidades, tecnologia e consequências para a sociedade.

Os conceitos que deram origem ao pensamento estratégico contemporâneo nas organizações são um resgate e uma atualização de pensamentos militares sobre o assunto, incorporando questões sobre adversários, meio-ambiente e controle de indivíduos. A estratégia em administração ganhou um grande espaço nos estudos sobre organizações, sendo atribuído este fator a um (a) maior interesse dos pesquisadores sobre as dinâmicas internas nas organizações, (b) fusões, aquisições e vendas de partes de empresas e as estratégias

envolvidas nessas ações, (c) estudos sobre mudanças em organizações e (d) o impacto da criatividade e inovações e os desafios para a administração (Clegg *et al.*, 2017).

A capacidade de inovação passou também a ser entendida como uma fonte de vantagem competitiva, vinculando estratégias eficazes com criatividade e inovação (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011), atraindo a atenção de pesquisadores. Volberda (2004) pontua que o campo da estratégia enfrenta crises de integração e fragmentação, sendo necessário considerar modelos teóricos variados, além da dinâmica ambiental. Esse processo ocorre de forma intensa nas universidades, pois possuem normas profissionais, como a colegialidade, que abrem questões sobre a viabilidade de planejamentos estratégicos em tais configurações de organização (Alvesson; Sveningsson, 2024).

A estratégia nas organizações começou a tomar mais importância no início da segunda metade do século XX, sendo igualado ao planejamento da organização na década de 60, evoluindo para uma necessidade de diversificação e planejamento do portfólio na década de 70, e focando em uma orientação às competências exclusivas da organização e no seu capital humano nos anos 80 e 90 (Kay; McKiernan; Faulkner, 2006). A partir de então pode ser entendida uma expansão dos estudos sobre estratégia em uma visão baseada nas instituições, contribuindo para uma melhor compreensão do grande cenário ao qual a própria estratégia procurar analisar, considerando as interações das dinâmicas institucionais dentro e fora da organização, e suas repercussões em conceitos como a matriz SWOT (Peng *et al.*, 2009).

A articulação de necessidades sociais e organizacionais demanda novas áreas serem pesquisadas, dando destaque para a relação entre políticas públicas e as práticas gerenciais. A Nova Administração Pública (NAP) trouxe para órgãos públicos demanda por um comportamento mais próximo de corporações privadas, e também com metas e cobranças por desempenho, apesar que Silva e Crubellate (2022) identificaram um modelo nas IES públicas de São Paulo onde o governo do estado impõe menos pressão de controle, tendo bons resultados.

Na Europa, reformas recentes aumentaram a liberdade das IES através da autorregulação, criando mais espaço de ação, acompanhado de mais cobranças (Sabzalieva; Roser; Mutize, 2023). Para Behn (2004), o sistema educacional, quando pressionado por cobranças por desempenho, evitará rótulos que diminuam seu prestígio, podendo tomar estratégias diferentes, ora se adequando, ora desafiando. No entendimento deste autor, as que decidem lutar contra a necessidade de melhores resultados podem ter o mesmo fim dos cursos de enfermagem e educação na *Duke University*, serem fechados.

Esta pressão crescente sobre produtividade e diferenciação gera um conflito entre duas lógicas intrinsecamente distintas, uma orientada ao mercado e outra orientada aos valores acadêmicos (Jong; Kantimm, 2024; Meyer Jr, 2014). Esse conflito leva as universidades a resistirem ao uso de técnicas de sucesso em outras organizações, por conta do entendimento de que a universidade é um tipo muito distinto de ambiente e organização, necessitando de estratégias diferenciadas (Moritz *et al.*, 2012), mas que pode acarretar manutenção de caminhos já feitos.

2.4 TOMADA DE DECISÃO

Um tipo de organização que possui objetivos e tecnologias incertas, participantes fluidos e precisa enfrentar decisões nessas condições são as universidades modernas (Cohen; March; Olsen, 1972). Anteriormente postulado que os teóricos universitários davam muita atenção aos problemas de vários tipos de organizações na sociedade, mas sem estudar as várias questões existentes em seus próprios campus (Baldrige, 1971a), atualmente as universidades já possuem numerosos estudos sobre suas dinâmicas, e entre elas, as relativas às tomadas de decisão. A decisão acadêmica pode ser, num primeiro olhar, a tomada nos conselhos universitários, mas também contempla decisões ad-hoc, deliberações e examinações de oportunidades, bem como aproveitar oportunidades breves de forma ágil (Eckel e Kezar, 2006).

Com a participação de mais vozes na tomada de decisão nas universidades, o domínio tradicional dos conselhos universitários diminuiu (Mallon, 2006), trazendo mais complexidade ao processo de tomada de decisão, com a inserção de novos atores, aumentando a pluralidade de visões (Maitino, 2024). A tomada de decisão envolve escolha, processo e mudança. Enquanto a necessidade de tomar a decisão possa surgir de forças além do controle administrativo, a decisão em si é controlável (Chaffee, 1983). Vários estudiosos analisaram compreensões distintas ao longo do tempo, que passaram a ser reunidas em modelos distintos, aos quais iremos analisar com mais atenção a seguir.

2.4.1 Modelo burocrático

Stroup (1966) entende a burocracia como sendo, na maioria, o resultado dos esforços no passado e no presente por respostas permanentes aos desafios, sendo impensável não

utilizar da burocracia para as questões políticas, sociais, religiosas, educacionais, etc. O tipo ideal da burocracia foi identificado nas organizações originalmente por Weber (1978), possuindo entre outras características estrutura de cargos, competências mínimas para ocupar estes cargos, hierarquia, ausência de propriedade dos executores do trabalho em relação aos meios de trabalho, impessoalidade, documentos prestando conta das decisões e a autoridade de superiores na organização.

As universidades podem ser entendidas através do paradigma weberiano, uma vez que são características da organização a competência e a forma de seleção dos indivíduos, salários fixados pela organização, rankings internos respeitados, carreiras exclusivas por função, estabilidade funcional e decisões tomadas com base em evidências (Nasrallah; Zouari, 2024; Stroup, 1966). Ainda que, como veremos neste estudo, o modelo político possa tomar decisões altamente visíveis em determinadas situações, as IES, como em outras organizações, têm a maioria das decisões alcançadas através do modelo burocrático.

A racionalidade norteadora é a da eficiência, com procedimentos sistemáticos sendo usados para institucionalizar o que a organização aprendeu ao longo do tempo, e estabelecer procedimentos padrões para situações que se repetem, dando consistência e reprodução de soluções (Chaffee, 1983; Davis-Salazar, 2023). Eckel e Kazar (2006) destacam que, diferente de organizações onde o poder se encontra no topo da hierarquia, em IES as responsabilidades são divididas, com decisões sendo compartilhadas em várias instâncias menores, pelo controle burocrático.

Existem de fato vários elementos burocráticos nas IES, várias delas são parte do Estado e de sua máquina burocrática, utilizando de hierarquia e departamentos, dispondo de mecanismos formais de ações, havendo uma autoridade burocrática de alguns indivíduos sobre outros, regras estabelecidas, resoluções e normas para várias atividades e rotinas, e com essas etapas frequentemente consumindo tempo (Baldrige, 1971; Mazibuko; Mutambara, 2023). Nas organizações burocráticas se parte de um pressuposto de que os indivíduos que ocupam os níveis hierárquicos mais altos possuem um entendimento privilegiado sobre a organização, sendo as decisões feitas de cima para baixo, apoiadas na autoridade formal já citada (Lawrence e Lorsch, 1973), restando cada vez menos poder para os líderes abaixo na estrutura, uma vez que decisões burocráticas são dificilmente desfeitas (Ripatti-Torniainen; Stevanovic, 2023; Shah; Soomro; Tunio, 2018).

O ambiente universitário tem uma certa resistência à coordenação e ao controle associado ao estilo corporativo que a burocracia imprime nas IES (Hartley e Shah, 2006). Os modos de coordenação e controle previstos por Weber se mostram em conflito atualmente

com ritos normativos não pertencentes à legislação, especialmente com a cobrança por eficiência, padronização e qualidade, que urge por soluções rápidas, muitas vezes não atendidas pelo sistema burocrático (Wright *et al.*, 2019).

O modelo burocrático falha ao centralizar demais as decisões, não conseguir explicar as relações de poder que ocorrem nas margens dos processos formais, e ao não conseguir explicar a dinamicidade que uma organização como uma IES possui e vê-la como algo estático, sem ser uma sucessão de processos ao longo do tempo, e por fim sem conseguir explicar a implantação de políticas, mas não o como e o porquê da formação dessas políticas (Baldrige, 1971; Mignot-Gérard *et al.*, 2023). Por conta dessas falhas, a visão burocrática da tomada de decisão não consegue explicar todas as decisões estratégicas nas universidades, sendo necessária a análise de outros modelos.

2.4.2 Modelo colegiado

O modelo colegiado de tomada de decisão nas universidades tem como aspectos a liberdade profissional dos professores, o consenso, a consulta democrática e uma educação mais humana (Baldrige, 1971a). A universidade é assentada numa história de colegialidade, divisão de decisões e prerrogativas dos docentes (Eckel e Kezar, 2006). Millett (1962) defende que o conceito de hierarquia não é a melhor representação da universidade, já que a mesma se comporta como uma comunidade, agindo por meio de coordenação e consenso, com as decisões envolvendo a todos (Lotta; Kirschbaum, 2021).

No modelo colegiado temos o valor da responsabilidade dividida, as alternativas determinadas pelo contexto, interesse dos participantes e as interações nas discussões, a premissa da escolha é pelo consenso, os participantes são independentes, a decisão é tomada em concordância com uma solução que satisfaça a todos ou à maioria, a implementação é por delegação ou promulgação e o feedback é informal (Chaffee, 1983; Nasrallah; Zouari, 2024). Essa responsabilidade dividida pode ser compreendida pelo pensamento de que a instituição é uma comunidade de acadêmicos que trabalham em conjunto para dirigir a mesma (Bleak, 2006), e a legitimidade se mostra importante, com cada grupo assumindo ter um papel institucional na tomada de decisão (Hartley e Shah, 2006).

Um pressuposto que justifica o modelo colegiado de decisão é que os professores, pela natureza do seu ofício, estão capacitados do contexto universitário e habilitados para tomar as decisões em colégio, sendo essa forma mais humana de decisão uma vez que os professores

estão em contato permanente com os alunos da instituição (Bamforth *et al.*, 2024; Rizzatti; Dobes, 2003). A universidade incorpora variados comportamentos, e o modelo colegial permite que uma comunidade especializada possa ser alinhada por um consenso dinâmico, ao invés de uma relação de ordenação e subordinação (Shah, Soomro e Tunio, 2018). Apesar de ser um modelo utilizado há muito tempo, mesmo em civilizações antigas, o modelo colegiado não dispõe de tantos estudos, como quando comparado aos contextos empresariais (Tight, 2014).

Uma das fraquezas do modelo colegiado é que sua descrição frequentemente aparenta ser não uma definição pragmática de como as decisões são feitas, mas sim um desejo de como as coisas deveriam ser feitas, sem considerar que para isto ocorrer normalmente houve antes uma prolongada batalha de convencimentos e acordos (Baldrige, 1971). Apesar do seu aspecto democrático e colegiado, poucas universidades na Europa possuem tomada de decisões contando com docentes, discentes e servidores (Bulut-Sahin *et al.*, 2023).

2.4.3 Modelo político

Os indivíduos políticos são implicados com o jogo político, sendo interessados e percebidos como tais, juízes e partes no processo da luta teórica e prática pelo poder de conservar ou transformar a realidade social através das categorias de percepção desse mundo (Bourdieu, 1989). A administração do sentido se refere ao processo de construção de símbolos e valores criados para produzir legitimidade para a demanda de um grupo ou indivíduo e deslegitimar a de oponentes no processo de tomada de decisão (Pettigrew, 1977). Chaffee (1983) pontuou que pesquisadores das teorias da decisão entendem que a universidade não é uma organização baseada em decisões racionais, mas sim que se assemelha mais a uma entidade política com um pluralismo ideológico e com o reconhecimento da legitimidade dos seus conflitos internos.

Estes conflitos internos são uma propriedade natural das organizações, e os dirigentes eficazes são atores políticos com grande habilidade em reconhecerem o constante jogo entre interesses e utilizarem o conflito positivamente (Morgan, 2002). A autoridade formal preconizada pelo sistema burocrático é fortemente limitada pela pressão política e barganha de poder exercido pelos grupos contra essas mesmas autoridades, tornando até as decisões burocráticas dependentes de negociações entre os indivíduos (Baldrige, 1971a). Nessa ótica,

um reitor usualmente procura conselhos e discute com grupos de interesse sobre decisões políticas em universidades (Davis-Salazar, 2023).

Em se tratando de tomada de decisão em universidades, muito tempo e energia é gasto com negociação entre várias fontes de autoridade envolvidas, e a ambiguidade institucional aponta que essas negociações vão ocorrer inevitavelmente (Eckel e Kezar, 2006), sendo notado que o modelo político trata mais sobre a formulação do que sobre a execução (Shah, Soomro e Tunio, 2018). Em acordo com essa análise, Atvars (2024) afirma que os critérios para análises importantes nas IES, como orçamento, são mais determinantes pelo modelo político, com influência de um pensamento corporativo.

O modelo político de tomada de decisão tem como características o conceito de jogo e jogador, interesses próprios, poder, influência, alianças e associações, conflito, astúcia, negociação, competição e concorrência, coalizão, barganha, habilidade política, oportunismo e ambivalência (Salm; Tomasi; Amboni, 2013). Para Eckel (2006), a tomada de decisão acadêmica é complicada, potencialmente envolve conflitos, sendo fluída, por conta das “regras do jogo” que são continuamente testadas e alteradas. Ao se analisar os processos complexos e dinâmicos de uma universidade, não encontramos somente os rígidos aspectos burocráticos nem o consenso colegiado, mas sim um ambiente com conflitos e disputas por posições e interesses de grupos, característicos de atos políticos (Baldrige, 1971a).

Neste contexto, a formulação da estratégia pode ser entendida como um processo político de tomada de decisão, com debates sobre caminhos e ações que devem ser adotadas para resolver os dilemas (Pettigrew, 1977). Para Baldrige (1971a) nas organizações, um pequeno grupo de elite política governa a maioria das grandes decisões, como em decisões moduladas por afetarem grupos de interesse da instituição (Nasrallah; Zouari, 2024). O que não quer dizer que decidam sobre tudo, há decisões divididas, com diferentes grupos controlando decisões diferentes em áreas de interesse distintas.

Muitos teóricos que entendem a universidade como uma arena política a compreendem por resultado impedida de tomar decisões racionais, já que lidam com questões complexas e possuem estratégias definidas superficialmente, com atores possuindo autonomia limitada e pouco consenso sobre seus objetivos e prioridades (Chaffee, 1983). Apesar do controle por elites, há uma tendência democrática na universidade, como em grandes sociedades, com demanda dos indivíduos em serem ouvidos em conselhos (Baldrige, 1971a).

Alguns acadêmicos em posições de tomada de decisão em universidades eventualmente sentem-se em desconforto, tomando decisões que não tomariam como professores (Davis-Salazar, 2023). Este processo de debate e convencimento em instâncias

deliberativas necessita da habilidade de negociadores, visto que os grupos de interesse geralmente não são dispostos a desistirem das suas demandas (Salm; Tomasi; Amboni, 2013), com os negociadores tendo a habilidade de dialogar com grupos divergentes. A língua não carrega somente informação, mas também significado, portanto, a apresentação de demandas envolve a escolha de linguagem e estilo dialético da apresentação de metáforas e mitos, ferramentas para simplificar e dar significado para questões complexas (Pettigrew, 1977).

Ações para alterar o contexto da universidade dependem do apoio da comunidade, o que reduz a resistência daqueles que são contrários à mudança (Urbanek, 2021). As instâncias legislativas e deliberativas respondem às pressões, transformando conflitos em decisões políticas, após acusações, negociações e compromissos serem feitos, e recompensas serem divididas, restando ainda essas negociações serem melhor estudadas (Baldrige, 1971a). Apuradas as características e dinâmicas do modelo político de tomada de decisão, temos que o poder envolve a habilidade do ator em produzir resultados consoantes com seus interesses, devendo a análise sobre poder organizacional no contexto de processos de formulação de estratégia considerar o mapa de distribuição e uso de recursos e habilidades individuais dos grupos de interesses (Pettigrew, 1977).

2.5 LÓGICAS INSTITUCIONAIS

Simon em seu livro “Comportamento administrativo” (1971) avalia que um administrador terá muito mais facilidade em tomar decisões se partir de um fenômeno próprio de identificação ou lealdade à organização, evitando análises constantes sobre valores humanos e racionalidade sobre cada situação que surgir. Essa identificação ou lealdade pode, mas não necessita, ser totalmente racional e consciente por parte dos indivíduos, sendo, na verdade, lógicas institucionais que operam na organização, tendo o conhecimento e concordância do administrador citado, ou, na verdade, o moldando sem sua ciência.

Enquanto, como comentado anteriormente, a teoria Institucional e seus pilares abordam o entendimento macro da estrutura social, as lógicas institucionais, no entendimento de Scott (2014), unem os pilares normativo e cultural-cognitivo permitindo a construção de um campo onde se estuda a percepção e concepção compartilhada da realidade de um campo específico, e de outras lógicas institucionais mais específicas ainda agindo em outros campos também mais específicos. Segundo Greenwood, Hinings e Whetten (2014), uma vez que o “antigo” institucionalismo focava seu interesse em valores competitivos, poder, influência,

coalizões e estruturas informais, o novo institucionalismo tem ênfase nos estudos de legitimidade, campos, lógicas institucionais, empreendedorismo institucional, trabalho institucional, sendo que para se entender melhor as lógicas institucionais deve-se analisar como estas se movem em organizações, visto que novas lógicas institucionais serão mediadas por lógicas existentes previamente, verificando-se nesse choque os seus comportamentos. A mudança do pensamento da estrutura dos pilares institucionais para as lógicas institucionais permite que a humanidade tenha uma compreensão melhor de que, embora seja objetivado, o mundo social foi criado pela humanidade, e pode ser refeita (Berger e Luckmann, 1985), uma vez que as lógicas institucionais são dinâmicas.

A inspiração inicial das lógicas institucionais foi trazer para o pensamento da teoria Institucional o conceito weberiano de que a sociedade não é uma unidade cultural em bloco, mas sim uma rede interligada de esferas institucionais, com uma consistência lógica ou teleológica que exerce poder sobre o indivíduo (Quattrone, 2015; Rossoni *et al.*, 2020). Thorton e Ocasio (1999), utilizando-se de conceitos prévios de Jackall (1988), Friedland e Alford (1991), fizeram uma definição de lógicas institucionais que vem adquirindo um caráter definitivo ao longo dos anos. Segundo os autores, lógicas institucionais são padrões históricos de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças e normas que os indivíduos utilizam para produzir e reproduzir sua subsistência material, organizar seu tempo e espaço, dando significado para sua realidade social. Superadas as questões sobre o que são as lógicas institucionais, resta o ponto em que se encontra o estado da arte do campo: como as lógicas institucionais influenciam a tomada de decisão estratégica em organizações?

Goodrick e Reay (2011) apresentaram o conceito de constelação de lógicas institucionais, propondo que em organizações existam várias lógicas institucionais agindo, sendo uma ou duas dominantes, ou mesmo uma moderadamente dominante, sempre havendo maior ou menor influência de outras lógicas sobre estas. Os limites do campo de uma lógica institucional não são definidos por outra lógica somente, mas por uma pluralidade de lógicas, com tensões, conflitos, sobreposições e contradições entre elas (Dorado, 2013). Para Pache e Santos (2013) organizações híbridas, com a existência de competição entre lógicas institucionais conflitantes, procedem com uma combinação seletiva das características das duas lógicas, formando uma lógica híbrida na organização, satisfazendo questões simbólicas.

Em trabalhos prévios ao início das discussões sobre lógicas institucionais, foram propostas sete lógicas para se compreender as sociedades ocidentais: o Estado, o mercado, a família, a religião, as profissões, a corporação e a comunidade (Cai *et al.*, 2018). As lógicas institucionais permitem o estudo de efeitos em diferentes níveis entre os indivíduos,

organizações, campos e ordem institucional, providenciando um mecanismo que explica as mudanças organizacionais de baixo para cima e de cima para baixo, além de como são moldadas a atenção organizacional, identidades e objetivos entre múltiplas lógicas (Vican; Friedman; Andreasen, 2019). Os órgãos públicos possuem uma constelação de lógicas institucionais peculiares que afetam os impactos sócio-políticos destes, além dos seus atores, por inserirem um alto dinamismo e pressões sociais contraditórias, moldando conflitos ou competições (Lada; Kozarkiewicz; Haslam, 2020). Vale notar que as lógicas institucionais não trazem somente instabilidade para a organização, as tensões existentes podem gerar conflitos, mas também levar a inovações, promovendo a mudança institucional (Dorado, 2013).

Como abordado anteriormente neste estudo, as universidades são por natureza uma organização complexa, e surgem dos objetivos difusos de uma universidade dilemas entre as diferentes lógicas que operam na organização (Larsen, 2019). Apesar do pensamento acadêmico seguir um modelo semelhante, para não dizer muito semelhante, cientificamente, as diferentes lógicas institucionais e os diferentes modos de pensamentos são justificados porque, apesar de sofrerem as mesmas pressões institucionais, os fatores contingentes criam rearranjos, acentuando as diferenças entre as lógicas existentes (Greenwood, Hinings e Whetten, 2014). Quattrone (2015) observa que as lógicas não são estáticas, mas sim dinâmicas, e que essas diferenças e negociações entre os indivíduos resultam em alterações das práticas na organização.

A capacidade de agência é parcialmente constituída pelas instituições e condicionada através da interação dos atores ocupantes da tomada de decisão, bem como do seu ambiente institucional (Abdelnour, Hasselbladh e Kallinikos, 2017). Um exemplo é que alguns indivíduos podem enxergar a abordagem financista de uma universidade como um exemplo positivo de empreendedorismo estratégico, enquanto outros podem enxergar este movimento como cortes no investimento em educação na organização, e a interpretação institucional do reitor para este processo é importante na mudança organizacional (Brown, 2021). O próximo tópico deste trabalho irá analisar mais detalhadamente a relação entre lógicas institucionais e as universidades.

2.6 ESTUDOS SOBRE LÓGICAS INSTITUCIONAIS EM UNIVERSIDADES

Neste tópico são apresentadas as pesquisas realizadas sobre lógicas institucionais, estratégia e universidades, sendo apresentado o resultado da revisão sistemática sobre o tema.

Para além da literatura lida pelo pesquisador ao longo dos seus estudos, foi conduzida uma revisão sistemática especificamente sobre o tema da pesquisa. A revisão foi conduzida nas bases de dados Scopus, Ebsco, Web of Science e Emerald. Cada base de dados possui características próprias dos seus buscadores, mas, em geral, foram utilizados os termos “institutional logics” AND strateg* AND universit*, no título e no abstract. O recorte temporal foi de 2017 até 2022, sendo buscados artigos na língua inglesa, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Estratégias de pesquisa e resultados

Base de Dados	Marcadores	Recorte Temporal	Limitadores	Resultados
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("institutional logics" AND strateg* AND universit*)	2017–2022	Área: Ciências Sociais; Publicação: Artigos; Língua: Inglês	16
Ebsco	TITLE ("institutional logics") AND ABS (strateg* AND universit*)	2017–2022	Área: Ciências Sociais; Publicação: Artigos; Língua: Inglês	5
Web of Science	TITLE-ABS-KEY ("institutional logics" AND strateg* AND universit*)	2017–2022	Publicação: Artigos; Língua: Inglês	30
Emerald	TITLE ("institutional logics") AND ABS (strateg* AND universit*)	2017–2022	Publicação: Artigos; Língua: Inglês	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O processamento dos dados envolveu a utilização de filtros, com o intuito de remover artigos repetidos, artigos sem adesão com a pesquisa aqui conduzida, através da leitura dos títulos, palavras-chave e abstract, e por fim, a remoção dos artigos que não foram possíveis acessar, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Aplicação dos filtros nos resultados da pesquisa

Etapa	Descrição
Remoção de Artigos Repetidos	Foram identificados e eliminados 24 registros duplicados.
Artigos Relacionados	Após a remoção dos duplicados, obtiveram-se 34 artigos inicialmente relacionados.
Critérios para Verificação de Aderência	-Leitura dos títulos, abstracts e palavras-chave - Foco na relação com pesquisas sobre lógicas institucionais na definição de estratégia em universidades.
Artigos com Aderência à Pesquisa	Dos 34 artigos relacionados, 25 atenderam aos critérios propostos.
Quantidade Final de Artigos Selecionados	Foram selecionados 24 artigos após o critério final de

	acessibilidade.
--	-----------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A seguir são apresentadas as análises dos artigos selecionados para a elaboração desta tese.

Upton e Warshaw (2017) realizaram uma pesquisa sobre como três universidades nos Estados Unidos conviveram, ao longo de 15 anos, com lógicas institucionais conflitantes, a lógica acadêmica e a lógica de mercado dos administradores das IES. Foi concluído que, frente às tensões sobre a avaliação de desempenho e governança, os professores adotaram estratégias que preservassem a autonomia acadêmica, como a resistência coletiva e a busca por campos de atuação com menos pressão da lógica de mercado.

Pruisen (2017) estudou sobre a fusão da Universidade de *Karlsruhe* e o Centro de Pesquisas *Karlsruhe*, na Alemanha, que deu origem ao *Karlsruhe Institute of Technology*. Foi observado um choque entre as lógicas institucionais existentes previamente em cada instituição, com lógicas de estado e de mercado disputando forças sobre a maneira de gerir a IES. Foi notada pelo autor uma hibridização de lógicas após negociações para legitimar e acomodá-las, mas com as características de ambas se mantendo, em isolamento.

Alexander, Philips e Kapletia (2018) estudaram como ocorreu a mudança de uma lógica de estado para uma lógica de mercado no ensino superior do Reino Unido, e seus impactos sobre as práticas organizacionais. Foi observado que as IES adotaram a lógica de mercado em busca de eficiência e competitividade, mas enfrentando barreiras, como a resistência interna e imposição de limites na implementação de modelos empresariais. O estudo identificou ainda composições cooperativas híbridas das lógicas institucionais identificadas, mas com o uso de características de cada uma seletivamente.

Bruckmann e Carvalho (2018) examinaram os impactos das reformas da Nova Administração Pública sobre as universidades portuguesas, resultando em arquétipos híbridos de gestão. Os resultados encontrados apontam que as IES apresentaram uma transição de modelos de instância de tomada de decisão colegiados para modelos mais gerenciais, porém, sem uma substituição completa. O novo arranjo acomoda busca por eficiência e colegialidade, apontando que a acomodação acontece ao mesmo tempo, em que o conflito de lógicas acontece.

Cai, Normann, Pinheiro e Sotarauta (2018) buscaram desenvolver um quadro teórico para analisar quais lógicas resultaram nas políticas de inovação em contexto nacional. Os autores estudaram as decisões políticas e institucionais nas economias da Noruega e

Finlândia, que acabaram por resultar em processos de melhoramento na exploração de recursos já em exploração, e na diversificação e desenvolvimento de novas possibilidades, em cada um dos países. Por fim, é apresentado um quadro com quatro características: consumo diversificado, consumo específico, exploração diversificada e exploração especializada na Finlândia e Noruega, com lógicas institucionais distintas.

David, Van der Sijde e Van den Besselaar (2018) analisaram como os professores de duas IES, uma pública e uma privada, na Indonésia, lidam com a inserção da lógica de mercado nos projetos de cooperação entre universidades e empresas. Foi notado que, frente a pressões e conflitos entre a lógica acadêmica e a de mercado, os docentes usam de estratégias variadas, como utilizar da sua lógica acadêmica e lógica de mercado para atingir seus objetivos de financiamento, ou até mesmo conciliando ambas as lógicas. Foram notados o uso de papéis pelos atores pesquisados, como intermediários, integradores e defensores das lógicas em conflito.

Díaz Ríos, Dion e Leonard (2020) pesquisaram sobre a busca de maior autonomia dos povos indígenas no Canadá, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia sobre suas pesquisas, enfrentando a lógica acadêmica ocidental. As autoras apontam que governos e agências de fomento à pesquisa buscam criar políticas e diretrizes éticas para pesquisas com indígenas, mas têm como resultado práticas segmentadoras ou segregadoras, ou parcialmente integradoras. Conclui-se que os conflitos de valores continuam, e que a autonomia e autodeterminação plena dos indígenas sobre pesquisas com os mesmos ainda não foram alcançadas.

Vican, Friedman e Andreasen (2019) estudaram o conflito entre a lógica acadêmica e a lógica corporativa em uma universidade de médio porte nos Estados Unidos. Foram entrevistados 30 professores, e estes manifestaram suas insatisfações sobre o controle gerencial imposta pelos administradores da universidade, das métricas de avaliação e as pressões financeiras. As conclusões apontam que os docentes utilizam de estratégias variadas como resistência ativa, isolamento em nichos com maior influência da lógica acadêmica, desengajamento de questões importantes da IES ou até mesmo desligamento.

Welch et al. (2019) analisaram as estratégias adotadas pelos pesquisadores de 120 IES, das áreas agrária e biológica, para lidarem com os controles impostos sobre o acesso e uso de materiais biológicos para pesquisas. Foi notado um conflito entre a lógica acadêmica e a lógica estatal, que apresenta normas de segurança, ambientais e de propriedade intelectual, criando um ambiente regulatório complexo. Foram observadas as cinco estratégias apontadas

por Oliver (1991), em questão macro, como fragmentação regulatória, e micro, como características, percepções e conhecimento no trabalho institucional.

Larsen (2019) conduziu uma pesquisa em centros de excelência em IES com lógicas diversas, como pesquisas científicas, extensão com a sociedade e colaboração com a indústria. O autor comparou casos na Suécia e no Japão, onde essas instituições possuem um grande financiamento e relativa autonomia, e utilizando de lógicas institucionais distintas: os centros possuem autonomia e alto nível de especialização por conta da busca por impacto internacional, seja pela lógica de mercado, seja pela lógica de estado. Mostra-se necessária a articulação dessas duas lógicas e uma gestão capaz de resolver os conflitos e demandas externas.

Brantnell e Baraldi (2020) realizaram uma pesquisa sobre a atuação dos pesquisadores frente às múltiplas lógicas institucionais, e sua influência no processo de inovação em medicina. Foi constatado que os pesquisadores buscam orientar suas estratégias individuais por uma lógica, que é a mais dominante. Conclui-se que essa estratégia permite a utilização da lógica de mercado ou acadêmica, sendo que em momentos de incerteza se utiliza de outras lógicas, como a lógica profissional.

Donegan e Feldman (2020) analisaram como os atores de três IES conciliaram lógicas institucionais distintas para formarem uma agência conjunta de transferência de tecnologia para empresas. Por meio de entrevistas com 22 atores e análise documental, foi possível confirmar uma conciliação de lógicas institucionais concorrentes, através de uma reinterpretação dos valores e das necessidades de cada IES. A agência durou pouco tempo, e cada IES teve um caminho distinto no aproveitamento da experiência, com as lógicas institucionais e o contexto de cada uma sendo fundamental na compreensão desta ocorrência.

Dusi e Huisman (2021) investigaram a implementação de uma nova política para o desenvolvimento de carreira em uma IES e os impactos resultantes da mudança. A alteração envolveu a utilização de lógica de estado, com propósitos antiliberais, criando maior dificuldade em demitir e melhorando a previdência, porém, trazendo novos cenários de incerteza sobre a estabilidade, evasão de acadêmicos e pressão de controle sobre os gestores. Foi verificado atos de obediência, concordância, desafio e desobediência (Oliver, 1991) e combinações de lógicas (Pache; Santos, 2013), porém, não foi encontrada a combinação de lógicas, na prática.

Gerdin (2020) estudou uma universidade sueca para analisar como controles administrativos e lógicas institucionais podem se integrar para permitir um melhor entendimento do sistema de controles administrativos. Foi identificado que controles sociais e

técnicos têm finalidades diversas, elas se complementam por terem lógicas institucionais de mercado e corporativas. O autor conclui que os sistemas de controles gerenciais possuem uma tríade sociotécnica, que funciona com base nas lógicas institucionais que validam estas duas instâncias.

Łada, Kozarkiewicz e Haslam (2020) realizaram uma pesquisa sobre as tensões nas práticas de contabilidade gerencial de uma IES polonesa por conta de lógicas institucionais conflitantes. Foi utilizada uma abordagem qualitativa mediante entrevistas e análise documental. Notou-se a existência de quatro táticas em busca de legitimidade: cálculos cerimoniais, rótulo de legitimidade, caixa-preta e gerenciamento escondido, realizadas para evitar o risco de ilegitimidade da instituição.

Lee, Lo e Abdrasheva (2021) analisaram quais lógicas institucionais influenciaram as IES do Cazaquistão a fazerem parte do projeto chinês "Um cinturão, uma rota". Foram conduzidas entrevistas com dezessete atores membros de IES públicas e privadas, concluindo que, enquanto o governo chinês usa um discurso de unificação e história para criar uma nova rota da seda do terceiro milênio, as IES cazaques usam uma lógica de mercado e corporativista para participar do projeto. Através das parcerias feitas, as IES locais conseguem gerar receita, parcerias com indústrias e oportunidades de intercâmbio para os seus alunos.

Mir, Rezanian e Baker (2020) realizaram uma pesquisa visando verificar o que administradores da mudança devem fazer para alinhar pressupostos normativos da mudança e pressupostos normativos já existentes. Foi feito um estudo de caso de uma universidade canadense, analisando a renovação do plano diretor da IES que foi colocado em prática. Foi concluído que iniciativas de mudança têm mais chances de sucesso se os pressupostos da normatividade contábil da lógica institucional da mudança estiverem conforme os pressupostos existentes, alcançado dessa forma a legitimidade.

Nokkala e Diogo (2020) buscaram pesquisar se a própria compreensão das identidades de grupos de pesquisa, em diferentes organizações, países e contextos, são divergentes entre si. Foi realizado um estudo com membros de 11 grupos de pesquisa, em três países. Concluiu-se que a identificação dos grupos não ocorre por questões organizacionais, regionais e nacionais, mas sim pela lógica acadêmica, a percepção do seu trabalho, missão e posição no campo de estudo.

Pietilä e Pinheiro (2020) examinaram as lógicas institucionais que sustentam a progressão da carreira docente, no recrutamento e desempenho, além das negociações entre as lógicas envolvidas neste processo. Foram entrevistados 14 gestores acadêmicos e vinte e um docentes na Finlândia, revelando que os líderes utilizam de lógicas corporativas, profissionais

e de mercado, equacionando as prioridades da instituição e das expectativas acadêmicas. Os líderes do topo da hierarquia enfatizam que esperam professores com visão organizacional e prioridades, enquanto os líderes acadêmicos fazem um balanceamento entre as lógicas profissionais e de mercado.

Sala e Sobrero (2020) buscaram analisar a evolução das políticas de transferência de conhecimento da Universidade de Bolonha, de 1996 até 2016. Foram analisados como estratégias organizacionais interagiram com diferentes lógicas institucionais, observando normas formais e informais, e como lógicas institucionais evoluem e mudam ao longo do tempo. Foi constatado que o processo resultou em uma mistura complexa de ações formais e informais, desenvolvidas via múltiplas lógicas institucionais, que geraram alto grau de ambiguidade e unificações de estratégias *top-down* e iniciativas *bottom-up*.

Shams (2021) pesquisou sobre como os acadêmicos experimentam e lidam com as prescrições de identidade das lógicas profissionais e administrativas no seu trabalho diário. Foram conduzidas cinquenta e uma entrevistas com professores de dez universidades canadenses, identificando que os mesmos entendem a complexidade institucional como um risco à sua identidade, adotando estratégias para justificar suas escolhas. Os achados apontam que os acadêmicos não realizam uma hibridização de fato das lógicas institucionais, profissionais e administrativas, mas alinhando, dependendo do momento, estas lógicas e justificando sua identidade.

Brown (2021) estudou estratégias de *sensegiving*, por parte de reitores de universidades cristãs que dependem de mensalidades, para moldar a percepção de eventos. O caso de estudo comparativo envolveu oito IES religiosas dos Estados Unidos, utilizando dados de 15 anos das colunas dos reitores nas revistas dessas IES como fonte de dados. Foi confirmado que os atores pesquisados constroem variadas formas de *sensegiving*, utilizando combinações únicas de lógicas religiosas e de mercado, alterando-as ao longo do tempo.

Frølich e Stensaker (2021) estudaram como fusões entre IES afetam a diversidade no sistema educacional da Noruega. Foi feita uma análise dos planos estratégicos de 14 IES norueguesas fundidas anteriormente e daquelas que ainda não haviam passado por esse processo. Foi constatado que houve um processo de hibridismo entre as missões organizacionais das IES fundidas, que apresentaram unificação das IES predecessoras, alternando os objetivos entre ter relevância e alcançar excelência.

Nguyen e Hiebl (2021) investigaram como os atores reagem ao uso de controles administrativos de hibridização entre as lógicas institucionais de estado e de mercado em uma IES. A metodologia da pesquisa envolveu a pesquisa em documentos ao longo de sete anos e

entrevistas semiestruturadas com 23 atores, entre vice-reitor, chefes financeiros, de departamento e professores. Foi entendido que alguns setores da IES resistiram ao processo de hibridização, por julgarem estarem em situação desfavorável a outros setores.

2.7 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

As lógicas institucionais são utilizadas no estudo das dinâmicas nas universidades sobre várias abordagens, em um caráter clássico de forças agindo sobre indivíduos e grupos nas organizações (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018; Cai *et al.*, 2018; Ríos; Dion; Leonard, 2020), como ferramentas no uso do poder (Brown, 2021; Donegan; Feldman, 2020), da complexidade institucional resultante da existência de várias lógicas (Brantnell; Baraldi, 2020; Lada; Kozarkiewicz; Haslam, 2020) e sobre processos de hibridização (Bruckmann; Carvalho, 2018; Vican; Friedman; Andreasen, 2019).

Para se alcançar a resposta da pergunta de pesquisa “Como as lógicas institucionais influenciam a tomada de decisão estratégica nas universidades?” foram elaboradas quatro proposições teóricas, destacando que indivíduos e grupos são influenciados por várias lógicas institucionais simultaneamente, e em intensidades diferentes ao longo do tempo; as lógicas como sendo substantivas ou simbólicas, alterando o grau de influência ativa e uso passivo instrumental das lógicas nas organizações, o entrelaçamento entre tomada de decisão, contexto e lógicas institucionais como processo formador da legitimidade de ações nas organizações e a busca das organizações por manter o *status quo* quando possível, e não o sendo, mediar as respostas institucionais lhes dando legitimidade.

2.7.1 Proposição teórica 1

Em muitos estudos analisando as lógicas institucionais, eram considerados geralmente duas lógicas conflitantes em que se estudava o processo de hibridização ou disputa (Friedland; Alford, 1991; Pache; Santos, 2010). Outros autores levantaram considerações sobre a existência de muitas outras lógicas institucionais (Greenwood *et al.*, 2011) e uma constelação destas (Goodrick; Reay, 2011). Estas duas últimas compreensões apresentam uma evolução pertinente ao reconhecerem que não há somente uma dualidade de lógicas institucionais (a primeira), e que as lógicas institucionais mais fracas ainda assim afetam as dominantes (a segunda).

Lógicas agora não são mais vistas como um quadro estável de crenças e pressupostos, mas sendo as diferenças entre lógicas distintas como fonte da variação das práticas em organizações (Quattrone, 2015). Em estudos sobre a multiplicidade de lógicas institucionais em uma organização Besharov e Smith (2014) propuseram duas dimensões com dois polos cada um para analisar as dinâmicas entre essas lógicas, sendo em um eixo considerado a centralidade das lógicas e no segundo eixo a compatibilidade delas entre si. A centralidade das lógicas pode ser alta ou baixa na organização, em relação à sua dominância, e alta e baixa quanto às suas compatibilidades, e deste cruzamento se tem ambientes de contestação, alinhamento, estranhamento e dominância.

A proposição aqui proposta busca adicionar uma nova camada a este conceito: os indivíduos e grupos são afetados por mais de uma lógica institucional ao mesmo tempo, em intensidades diferentes ao longo do tempo, podendo em um certo contexto não realizar uma hibridização ou *blending*, mas somente “modular” suas crenças, valores, com situações que normalmente se alteram em contextos dinâmicos organizacionais, permitindo aos indivíduos, ao longo do tempo, serem mais adeptos ou críticos a uma mesma lógica institucional.

Um caminho possível para um entendimento sobre a existência de lógicas divergentes em uma organização, e que não leve necessariamente a um processo definitivo onde alguma lógica institucional precisa ser derrotada ou que surja uma nova lógica híbrida, é entender a possibilidade de uma acomodação cerimonial. Para Meyer e Rowan regras cerimoniais têm seu poder no valor social que possuem, e usam de mitos da organização para se validar como regras, e essas acomodações ocorreriam por estratégias passivas ou ativas, de aceitação ou negação de lógicas institucionais em dominância (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018; Oliver, 1991).

Um estudo que corrobora esse entendimento da alternância entre lógicas institucionais ao longo do tempo pelos indivíduos foi realizado por Brown (2021), em que analisou o uso do discurso por reitores de universidades cristãs nos EUA durante quinze anos, concluindo que lógicas de mercado eram explicadas utilizando de lógicas religiosas ao longo do tempo até permitir ações que antes seriam tidas como conflitantes, como sendo legítimas. Dessa forma, segue o autor, em contextos sociais complexos, os atores podem não enfrentar um paradoxo momentâneo da agência imersa, mas sim um *estado contínuo* da agência imersa, com decisões sendo tomadas, influenciada constantemente por lógicas institucionais.

Análises podem não identificar lógicas institucionais que estão fora do radar, que podem emergir somente em oportunidades que o ambiente externo apresenta (Upton; Warshaw, 2017). Tal constatação ajuda a conceber que um eventual processo de hibridização

entre lógicas não irá colocar fim nas dinâmicas de uma organização, podendo haver lógicas que não são percebidas, ou o são, mas são tidas como menores, e que em algum momento do tempo circunstâncias as fortaleçam.

Quattrone (2015) ao analisar o comportamento histórico da ordem jesuíta defende que o comprometimento destes religiosos com a dinâmica endógena de suas lógicas é uma alternativa a uma visão somente instrumental e substantiva da racionalidade e da ordem social, e pensar nas lógicas institucionais como substantivas implica que o dinamismo só surgiria graças a uma competição e recombinação entre elas. Esta análise vai de encontro a proposição aqui defendida, e essa discordância pode ser explicada por conta do referido autor não considerar que (a) este comprometimento endógeno com suas lógicas, que dá dinamismo à ordem, ainda assim utiliza de lógicas institucionais variadas, e eventualmente usadas simbolicamente no campo em busca de legitimidade temporária com os outros, e (b) pensar nas lógicas institucionais somente como substantivas de fato permitiria dinamismo apenas em situação de competição e combinação, mas pensar nelas como praticadas de forma substantiva e simbólica entre os indivíduos, abre espaço para compreendermos a dinâmica entre grupos nas organizações de forma mais clara, bem como das idas e vindas entre os domínios de lógicas distintas em diferentes momentos no tempo.

Em situações em que o conhecimento ou habilidades principais de uma organização residem em grupos distintos, um eventual conflito pode crescer ao ponto de enfraquecer a organização (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018). Na concepção de que lógicas institucionais são absolutas entre indivíduos e grupos torna inevitável a conclusão de que havendo mais de uma lógica institucional na organização, e sendo antagônicas, utilizar de uma envolve violar a outra, e a legitimidade organizacional pode ser colocada em risco, podendo resultar em paralisia ou destruição da organização (Pache; Santos, 2010).

Uma solução teórica apresentada é a hibridização das lógicas institucionais, onde a lógica resultante mantém características das lógicas prévias, não podendo mais posteriormente serem separadas (Upton; Warshaw, 2017). Porém, a fragilidade dessa abordagem é, em primeiro lugar, acreditar que há somente duas lógicas institucionais disputando o domínio na organização na totalidade e de forma unânime entre os indivíduos, e em segundo lugar dar por finalizado as dinâmicas das lógicas nesse processo de hibridização, como se após a solução encontrada, a organização estivesse pacificada eternamente e guiada por uma única lógica sobre todos os indivíduos, não entendendo as dinâmicas das lógicas institucionais como um eterno processo de vir-a-ser, um processo vivo realizado por indivíduos.

Com cada vez mais presença nas universidades, as lógicas da NAP têm inserido valores que vem sendo institucionalizados entre os atores que comandam as universidades, mudando de um conceito de universidade gerida por acadêmicos para acadêmicos, para uma gestão mais gerencialista, guiada por princípios de eficiência e refletindo os interesses da sociedade (Bruckmann; Carvalho, 2018). Na concepção da proposição aqui defendida, essa guinada para as lógicas institucionais da NAP não é definitiva nem absoluta, um reitor de uma universidade pública, por exemplo, poderia justificar para a comunidade acadêmica a obrigatoriedade de atender demandas do governo quanto ao corte de verbas de custeio para investimento em infraestrutura, mas defender junto a mesma comunidade acadêmica que não se pode aceitar que o governo impeça a realização de concurso para professores, alternando entre a lógica estatal e a lógica acadêmica.

Proposição 1: As várias lógicas institucionais são compartilhadas nas organizações entre os diversos grupos e indivíduos simultaneamente, em intensidades diferentes, variando seu nível de influência ao longo do processo.

2.7.2 Proposição teórica 2

A segunda proposição aqui apresentada envolve a proposição de uma divisão, na visão dos indivíduos, das lógicas institucionais em duas classes: lógicas institucionais substantivas e simbólicas. Uma vez que as lógicas institucionais são padrões históricos de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças e normas (Thornton; Ocasio, 1999), e que como apontado na proposição empírica anterior, as lógicas institucionais são várias e influenciam em maior ou menor intensidade os indivíduos ao longo do tempo, podemos considerar que sendo várias as práticas, pressupostos, valores, crenças e normas entre os indivíduos, nem todos comungam na mesma intensidade em cada aspecto das lógicas institucionais, sendo um indivíduo absolutamente exigente com os rigores da lógica institucional quanto a valores e crença, mas flexível quanto as práticas materiais, e outro indivíduo, o oposto.

Crubellate e Vasconcelos (2010) destacam que não são necessariamente os elementos da realidade que definem as ações dos atores, mas sim a percepção e a interpretação social construída pelos mesmos da realidade. Assim, uma lógica institucional substantiva seria uma lógica percebida pelos indivíduos nos padrões clássicos usualmente vistos quando se pensa em tipos ideais de lógicas, elas agindo sobre o indivíduo em identificação total, suas práticas entrariam em conflito com a convivência com lógicas institucionais conflitantes. Os indivíduos sob a influência de uma lógica institucional substantiva não conseguiriam conciliar

com práticas de lógicas antagônicas, mas eventualmente poderiam conciliar, temporária e oportunamente, com outra lógica, somente simbólica. A lógica institucional simbólica, por outro lado, seria uma lógica tida como legítima por outros grupos da organização, e processos de mediação seriam feitos pelos indivíduos e grupos a fim de harmonizar os discursos e práticas de ambas, substantivas e simbólicas, permitindo o alcance de objetivos.

Este cenário poderia ser visto como um processo de hibridização ou *blending*, mas, como apontado nesta proposição, se trataria de um uso somente simbólico e temporário de outra lógica institucional. As lógicas institucionais simbólicas são aquelas que não entram em conflito com as lógicas institucionais substantivas dos indivíduos, sendo utilizadas com o fim de garantir legitimidade aos atos dos indivíduos ou grupos. Como no já citado estudo de Brown (2021) sobre a oratória dos reitores em universidades cristãs, eles precisavam tomar decisões seguindo lógicas de mercado no campus, mas utilizaram simbolicamente a lógica institucional religiosa para conseguir legitimidade em seus atos. Como apontado por David, Sijde e Besselar (2018), atores individuais podem usar lógicas como ferramentas para resolver conflitos.

Quattrone (2015) em seus estudos sobre a ordem jesuíta atribuiu que os mesmos possuíam uma flexibilidade ao fazerem escolhas entre suas lógicas principais, tendo lógicas substantivas e procedurais, também observando o uso de lógicas distintas, mas havendo uma principal. O autor nomeou a utilização de uma segunda lógica institucional instrumentalmente como sendo procedural, ao passo que nessa proposição é nomeado como simbólico com base na seguinte distinção: as lógicas em si já possuem uma forma de proceder, material ou justificadamente, mas ao utilizar instrumentalmente outra lógica, os indivíduos buscam a legitimação que esta fornece simbolicamente, e a legitimação evita questionamentos sociais quanto aos ambientes institucionais e técnicos complexos da organização (Meyer; Scott; Deal, 1980).

Outra vantagem de um uso somente simbólico de uma determinada lógica institucional é que, posteriormente, ela pode ser dissociada mais facilmente, uma vez que a lógica em si não foi internalizada pelo indivíduo ou grupo (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018). Outro exemplo de pesquisa na qual as lógicas podem ser entendidas pela ótica de serem substanciais ou simbólicas foi realizada por Brantnell e Baraldi (2020), sobre o comportamento de pesquisadores acadêmicos. Eles chegaram à conclusão que existem lógicas que complementam outras, e que sem esse processo, um determinado comportamento específico poderia não ser observado, definindo essa interação como complementaridade, e quando as

lógicas poderiam ser separadas sem prejuízo da observação do comportamento, de complementaridade.

Para Brown (2021) esse processo de utilizar lógicas institucionais divergentes pode ser mediado pelo processo interpretativo dado por um ator com legitimidade na organização, realizando uma ação de integração e diferenciação entre as lógicas. O entendimento da existência de lógicas institucionais substantivas e simbólicas entre indivíduos e grupos pode ser uma opção a outra abordagem do uso de lógicas distintas entre estes, a saber, a identidade institucional.

A identidade institucional defende que, através do uso de práticas reflexivas e oportunas, permite-se aos indivíduos estabelecerem narrativas próprias que legitimem seus atos em configurações sociais complexas (Shams, 2021). A solução proposta nessa segunda proposição deste estudo é um caminho de entender este processo como algo proposital e instrumental, independente de dúvidas sobre sua identificação e certeza de si, de forma que os grupos e indivíduos tem ciência de que estão utilizando outra lógica institucional calculadamente, bem como o cuidado de escolherem uma lógica que não vá de encontro com suas crenças, valores, pressupostos mais básicos, suas lógicas substantivas.

Proposição 2: As lógicas institucionais são substantivas ou simbólicas; sendo que as substantivas não permitem combinação com lógicas divergentes; e as simbólicas são utilizadas de forma retórica, em busca de legitimação, e com maior flexibilidade.

2.7.3 Proposição teórica 3

Pettigrew (1987) em seus estudos sobre mudança estratégica propôs uma abordagem contextualista ao processo, procurando entender que as tomadas de decisão e mudanças estratégicas aconteciam em um cenário com um contexto próprio, com influência do ambiente interno e externo, em um processo envolvendo passado, presente e futuro das organizações. Para tanto, o autor propôs a imagem de um triângulo, onde em cada ponta temos o conteúdo (o quê) da mudança, o processo (o como) e o contexto interno e externo (o porquê). Apesar de não considerar questões institucionais em suas análises, Pettigrew (1979) reconhecia a importância de ideologias nas organizações, por unir pensamentos a ações.

Esta terceira proposição defendida neste estudo faz uma ligação entre a abordagem contextualista, a tomada de decisão e as lógicas institucionais, pontuando que uma análise conjunta destes três fatores nos permite entender melhor cada um separadamente e em conjunto, uma vez que os três se afetam e são afetados pelos outros, seja em processos de

reforço, seja em processos de conflito e mudança. A compreensão dessa terceira proposição fica mais clara se considerarmos ambas as anteriores, de que (primeira) existe nas organizações uma constelação de lógicas institucionais, compartilhadas entre os grupos e os indivíduos simultaneamente, em intensidades diferentes, ao longo do tempo, e (segunda) as lógicas institucionais são substantivas ou simbólicas, a primeira permitindo combinação com lógicas não tão divergentes de si, e a segunda, utilizadas de forma retórica, momentânea, em busca de legitimação e de forma flexível.

Os estilos de escolha dependem do contexto e da conformidade entre a organização e o ambiente institucional, situação que permite oportunidades estratégicas (Ingram; Silverman, 2002), logo, a tomada de decisão é influenciada pelo contexto interno e externo, e precisa ser feita de maneira que tenha legitimidade na organização, obedecendo às lógicas institucionais desta. As lógicas institucionais possuem um caráter contingente, variando ao longo do tempo, eventualmente por conta de eventos externos (Picheth; Crubellate, 2019). Estas lógicas não são inseridas ou surgem espontaneamente nas organizações, elas têm um histórico e este histórico gera uma recursividade, sendo que a rotinização é um mecanismo vital para os indivíduos por darem uma segurança ontológica e sensação de confiança nas suas práticas conscientes (Giddens, 1984). Tal constatação obriga que tomadas de decisão sigam padrões históricos nas organizações, que nada mais são do que lógicas institucionais aplicadas ao longo do tempo, se tornando recursivas e rotineiras, para serem tidas como legítimas e não serem facilmente questionadas.

Um olhar ao passado se torna essencial para não nos iludirmos em uma questão elementar dos efeitos das lógicas institucionais sobre os indivíduos e grupos: não tomar como certo as lógicas vigentes, como inevitáveis, sejam dominantes ou não. As instituições, e, portanto, as lógicas institucionais, sempre têm uma história, da qual são produtos, como defendido por Berger e Luckmann (1985), e as lógicas institucionais atuais são lógicas sobreviventes ao longo do tempo, às dinâmicas de lógicas institucionais ocorridas anteriormente. Conflitos surgidos na organização são analisados pela natureza e da representação interna das demandas dos grupos, sendo que a natureza das demandas influencia na negociação, e o nível da representação interna influencia no alcance do conflito em membros da organização (Pache; Santos, 2010).

Nesta concepção do entrelaçamento entre tomada de decisão, abordagem contextual e lógicas institucionais, as organizações conseguem reduzir as incertezas do campo em três frentes, com (a) tomadas de decisão seguindo e reforçando lógicas vigentes ao utilizar padrões ou repetições de decisões em situações semelhantes anteriores (Cohen; March; Olsen, 1972),

(b) manutenção dos processos histórico-políticos da organização na definição de quais são os problemas e como resolvê-los e (c) estabilização das lógicas institucionais dominantes, evitando cenários de enfraquecimento destas, o que geraria disputas. Pruiskén (2017) em seus estudos sobre fusões entre universidades destacou que esses processos raramente começavam dentro delas, que choques externos derivadas de pressões sociais, inovações tecnológicas, descobertas científicas ou mudanças regulatórias eram os responsáveis por desestabilizam práticas e regras existentes, gerando incerteza.

Uma forma de certificar se as vantagens de considerar a tomada de decisão, a abordagem contextualista e as lógicas institucionais como um processo entrelaçado pode ser vislumbrada nos estudos que Überbacher e Scherer (2020) realizaram sobre a mudança institucional na legislação da Suíça realizada por pressão dos Estados Unidos. O Departamento de Justiça dos EUA (DOJ) queria acesso aos dados bancários na Suíça de indivíduos por eles processados, dados estes negados pelos bancos suíços por conta da legislação local, que sabidamente privilegia a privacidade dos investidores no país, que previam punições severas a quem descumprisse a lei. Utilizando de tomada de decisão, lógicas institucionais e abordagens contextuais organizacionais internas costumeiras, tanto o DOJ quanto o *Union Bank of Switzerland* (UBS) seguiram seus roteiros de ação corrente, o DOJ solicitou os dados por vias oficiais, e o UBS negou citando a lei.

O DOJ então mudou seu foco, das organizações, para os indivíduos, e processou o presidente do banco UBS por conspiração e solicitou sua prisão, realizada na Itália pela Interpol, e após não conseguir respostas na velocidade esperada, processou mais doze donos de bancos suíços. Atualmente, com a alteração do contexto externo (possibilidade de prisão de mais doze presidentes de bancos) e efeitos futuros (prisões dos próximos presidentes escolhidos), as lógicas institucionais vigentes no sistema bancário suíço, de mercado, se enfraquecem, sendo a tomada de decisão feita sobre outras lógicas, que nesse recorte temporal específico estão fortalecidas, levando os próprios bancos solicitaram aos congressistas do país a mudança das leis, permitindo a entrega dos documentos ao DOJ.

A abordagem contextualista deposita grande importância nos aspectos políticos das organizações, em como grupos se organizam para advogar pelos seus interesses, e segundo as proposições defendidas neste estudo, utilizando quando necessário de lógicas institucionais simbólicas em momentos oportunos para viabilizar interesses pautados em suas lógicas institucionais substantivas. Sala e Sobrero (2020) constataram a importância de lideranças e relações construídas ao longo do tempo ao estudarem os processos de transferência de conhecimento entre universidades italianas e a sociedade ao longo de um determinado

período. O desenvolvimento de lógicas institucionais acontece imersa em estruturas prévias de relações em organizações, e atos formais consistentes com estas estruturas são acomodadas e adotadas, enquanto atos que desafiam enfrentam resistências, resultando em adaptações e reestruturação dos novos, até alcançarem legitimação interna.

A capacidade de agência dos indivíduos, identidades, valores e pressupostos, está imersa em padrões persistentes de atitude, comportamento e *sensemaking* (Frolich; Stensaker, 2021), de múltiplas lógicas existentes, podendo competir entre si em uma situação, e ser harmônica em outras (Gerdin, 2020), sendo dessa forma o contexto e as tomadas de decisão fatores que “dialogam” com as lógicas institucionais em cena. O contexto de ação atual é resultado de ações e lógicas anteriores, assim como as ações e lógicas presentes irão resultar em contextos e interações que irão guiar as tomadas de decisão futuras (Mir; Rezania; Baker, 2020).

A mudança institucional pode acontecer de forma muito lenta, com decisões relacionadas a estas mudanças acontecendo discretamente, e decisões vistas como sendo sem muitas consequências, futuramente podem desencadear o início de todo o processo (Donegan; Feldman, 2020). A existência de um indivíduo em posição de poder na estrutura pode levar indivíduos de outros grupos a estrategicamente seguirem suas lógicas institucionais, mas de forma mais simbólica do que substantiva (David; Sijde; Besselaar, 2018).

O avanço das lógicas institucionais envolvidas na NAP nas universidades ao redor do mundo as leva a operar com lógicas de mercado, e diminuído os espaços colegiados de tomada de decisão, centralizando-os em conselhos, com menos vagas para acadêmicos terem voz (Bruckmann; Carvalho, 2018). No Brasil, questões constitucionais e legais (Brasil, 1996) impedem legalmente mudanças diretas como estas, mas governos (federais ou estaduais) agem indiretamente, controlando a entrada de recursos, diminuindo o espaço de manobra de conselhos superiores sobre investimentos da universidade. Uma vez que lógicas institucionais moldam práticas institucionais, fontes de autoridade e estrutura de recompensas em universidades, explicando a repercussão de mudanças locais por conta de mudanças no campo (Vican; Friedman; Andreasen, 2019), é possível entender que as lógicas que causam essas restrições também dão poder a outros setores da universidade, como os setores de planejamento financeiro, que antes tinham funções apenas de suporte nas universidades, e atualmente, são fontes de exercício de poder.

Mair e Marti (2009) ao estudarem o empreendedorismo institucional em vazios institucionais em Bangladesh notaram que as mulheres locais têm dificuldades em serem tomadoras de decisão, por questões religiosas e sociais, como regras, valores e normas do

purdah, sistema patriarcal e casamentos na adolescência. Ao se analisar esse caso, é importante considerar o reforço constante que as lógicas institucionais locais exercem sobre os tomadores de decisão, e o impacto processual que acarreta, perpetuando ações em reações em contextos internos e externos estáveis. O processo histórico é um fator crucial quando analisamos lógicas institucionais, como podemos verificar na próxima proposição.

Proposição 3: O contexto, o processo de tomada de decisão e as lógicas institucionais agem concomitantemente, sendo influenciados e influenciando umas às outras, criando uma recursividade ao longo dos tempos nas organizações.

2.7.4 Proposição teórica 4

Uma vez que a análise do entrelaçamento da abordagem contextualista, da tomada de decisão e das lógicas institucionais como forças que se afetam e se reforçam mostra-se pertinente, é possível ser elaborada esta quarta proposição, da qual os indivíduos e grupos nas organizações se articulam constantemente em um processo de mediação com outras lógicas institucionais, protegendo a estrutura na totalidade e mantendo sua legitimidade. Sendo esta concepção válida, somando-se ao proposto anteriormente da existência de lógicas institucionais substantivas e simbólicas, é aberta uma janela de análise de que alguns processos de hibridização e *blending* de lógicas sejam acontecimentos proposais de grupos e indivíduos fazendo concessões pontuais a fim de manter o *status quo*.

Como visto anteriormente, universidades são organizações complexas em que existem expectativas diversas competindo entre si, com ideias que atendem expectativas normativas de várias lógicas, o que leva aos líderes acadêmicos estrategicamente reunir uma combinação de lógicas ao invés de uma só (Brown, 2021). Os atores organizacionais na universidade possuem múltiplos conflitos de valores e objetivos, sendo determinados primariamente por interesses próprios e por sua posição em departamentos ou setores da organização, tornando cada decisão estratégica a ser tomada uma oportunidade para conseguir uma decisão favorável (Chaffee, 1983).

Apesar de processos constantes de modernização em universidades europeias por conta da NAP, e das transformações ocorridas, modelos gerencialista de administração não substituíram completamente os modelos colegiais históricos dessas instituições, sendo encontradas situações em que ambas as lógicas se mantêm, em situações ora de discordância, ora de apoio (Pietila; Pinheiro, 2020). Este processo de acomodação de lógicas distintas é entendido como interpretação institucional, que permite a coexistência em fluxo, sem levar a

situações de conflito ou discordância por períodos longos no tempo (Donegan; Feldman, 2020). Essas atitudes seriam vistas, de acordo com esta quarta proposição, como uma concessão a outras lógicas afins de evitar ilegitimidade, o que acarretaria perturbações no contexto interno da organização e risco institucional.

Ações estratégicas em organizações complexas dependem de um conjunto de atos formais e informais, desenvolvida através de lógicas institucionais múltiplas que geram altos níveis de ambiguidade, unindo estratégias de cima para baixo com iniciativas de baixo para cima nas organizações (Sala; Sobrero, 2020). Pelo fato de as fronteiras entre as lógicas serem dinâmicas, os líderes precisam alinhar eventos organizacionais novos nas expectativas normativas existentes, numa tentativa de evitar questionamentos de legitimidade na organização, o que poderia abrir espaço para empreendedorismo institucional (Brown, 2021).

A dinâmica apresentada nesta quarta proposição defende que atos de acomodação com outras lógicas não são exclusivamente resultados “aleatórios”, mas em algumas situações processos guiados e calculados. Discursos são constituintes, dão significado em organizações, podem ser como novas línguas aprendidas pelos atores desta, atribuindo novos conhecimentos e habilidades, podendo também serem apenas apropriadas por indivíduos ou grupos com interesses próprios (Newman, 2005). Célebres autores da teoria institucional analisaram o porquê de existirem tantas organizações semelhantes (DiMaggio; Powell, 2005), e pode-se abrir um caminho para estudar em paralelo por que existem tantas lógicas institucionais semelhantes dominando organizações distintas por longos, com poucas variações, levando a estabilidade da ordem humana empiricamente percebida (Berger; Luckmann, 1985).

Proposição 4: Grupos guiados por lógicas institucionais dominantes buscam controlar as tomadas de decisões estratégicas e manter os contextos internos e externos estáveis, mantendo o *status quo*, e grupos guiados por lógicas institucionais periféricas podem aderir simbolicamente, em busca de legitimação.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo são apresentadas a caracterização, abordagem, método, contexto dos sujeitos da pesquisa, modelo de análise, técnicas de coleta e de tratamento dos dados utilizados na pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO, ABORDAGEM E MÉTODO

Esta pesquisa analisou como as lógicas institucionais influenciam a tomada de decisão estratégica, segundo a percepção de atores ocupantes de cargos na alta administração, eletivos ou administrativos, da Universidade Federal de Santa Catarina (Ufsc-Brasil) e na *Università degli Studi di Torino* (Unito-Itália). Essa pesquisa foi conduzida em duas universidades, em países e continentes diferentes, o que permitiu uma análise sobre semelhanças e diferenças e em como as universidades lidam com os seus desafios.

A escolha das duas universidades se deu pela parte pela conveniência ao pesquisador, uma vez que reside em Florianópolis, e realizou um estágio doutoral em Turim, na Unito, o que permitiu ao mesmo ter conhecimento da organização, bem como acesso físico a atores que permitiram contato e indicações para outros entrevistados. As universidades também foram escolhidas pelas características organizacionais semelhantes: universidades públicas, com dezenas de milhares de estudantes, *multicampi*, mantidas principalmente com verba federal. Por buscar compreender a ocorrência de um ou mais processos, esta pesquisa se apresenta como uma pesquisa descritiva. Ao analisá-la, conforme a percepção dos pesquisados, se define como interpretativista, sendo característico o exposto compromisso em ver eventos, ações, normas, valores, etc. da perspectiva das pessoas que estão sendo estudadas, (Bryman, 1988), com o particular desafio de compreender, através dos entrevistados, dinâmicas próprias da cultura italiana.

Para Creswell e Poth (2018) o interpretativismo visa entender o mundo no qual o indivíduo vive e trabalha, necessitando que o pesquisador reconheça o contexto, moldando sua interpretação e que este interprete as construções de significado feitas pelos sujeitos entrevistados. As crenças filosóficas que sustentam o interpretativismo são: (a) uma crença ontológica em realidades múltiplas construídas através das nossas experiências vividas e interações com outros, (b) crença epistemológica de que a realidade é co-construída entre pesquisador e o pesquisado e moldada por experiências individuais, e a (c) crença axiológica

que os valores individuais são honrados e negociados entre os indivíduos (Creswell; Creswell, 2018). No construtivismo são identificados vários pressupostos, como a construção de significados pelos seres humanos ao contato do mundo ao qual interpretam; seres humanos se relacionam com seu mundo e fazendo sentido baseado nas suas perspectivas históricas e sociais e a geração de significado é sempre social, emergindo dentro e fora da interação com a comunidade.

Uma vez que este pesquisador atuou no processo de coleta de dados em contato com os indivíduos, em uma dinâmica de produção dos dados pela interação, e utilizando da sua interpretação teórica, empírica, contextual e reflexiva para dar significado aos achados, esta pesquisa se qualifica como qualitativa, visto que a proximidade que o pesquisador qualitativo tem do fenômeno organizacional contrasta com a distância que o pesquisador quantitativo tem do indivíduo (Bryman, 2005). A pesquisa qualitativa é a abordagem para explorar e entender os significados individuais ou grupais relacionados a um problema social, ou humano, com um processo de pesquisa no qual as questões e os processos surgem dos dados coletados junto aos indivíduos, com uma análise indutiva surgindo do particular para o geral, e o pesquisador realizando interpretações do significado dos dados (Creswell; Creswell, 2018).

Esta pesquisa qualitativa focou nos significados dos assuntos humanos visto de diferentes ângulos, enfatizando observação dos participantes, o que veem mais do que o que eles sentem, orientado a atividades, trabalhando para entender percepções individuais, sendo assim experimental, empírica, orientada pelo campo, situacional, personalista e empática (Stake, 2010). A pesquisa qualitativa começa com suposições e o uso de enquadramento teórico-interpretativo para a pesquisa de problemas acerca do significado para indivíduos ou grupos de problemas sociais, ou humanos (Creswell; Poth, 2018), envolvendo uma ligação forte com o aprendizado sobre particularidades, a microanálise, o conhecimento profissional e experiência individual, enquanto a pesquisa quantitativa possui uma ligação forte com o aprendizado sobre o geral, a macro análise, o conhecimento científico e o conhecimento coletivo (Stake, 2010).

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo multicaso, pelo fato de o pesquisador estudar como as lógicas institucionais influenciam, segundo a percepção dos entrevistados, a tomada de decisão estratégica na Universidade Federal de Santa Catarina (Ufsc-Brasil) e na *Università degli Studi di Torino* (Unito-Itália). Estudos de caso são desenhados para pesquisa em vários campos, especialmente avaliação, nos quais desenvolve uma análise profunda de um caso, seja programa, evento, atividade, processo ou de um, ou mais indivíduos, sendo os casos ligados por tempo e atividade, e pesquisas coletam informação detalhada usando uma

variedade de procedimentos durante um período (Creswell; Creswell, 2018; Stake, 2010; Yin, 2014). Nesta pesquisa se optou pelo método multicaso para evitar a coleta de dados de uma mesma cesta de ovos, como afirmado por Yin (2014), além de permitir uma generalização analítica reforçada, já que a pesquisa possui dados de duas realidades diferentes, excluindo o contexto local como possível explicação para algum evento.

O estudo de caso permite ao pesquisador focar no caso e manter uma perspectiva holística e do mundo real, como ao estudar o ciclo de vida individual, comportamento de um pequeno grupo, processos organizacionais, desempenho escolar ou o amadurecimento de indústrias (Yin, 2014). Este método visa focar na complexidade da atividade social na ordem de representar significados que os indivíduos sociais atuam para trazer essas construções e padrões (Stark; Torrance, 2005). Um estudo de caso investiga para além do necessário para responder especificamente à questão de pesquisa, visando uma ampla variedade de evidências, evidências essas que existem no caso selecionado e devem ser resumidas e coletadas para se conseguir as melhores respostas (Gilham, 2000).

Uma definição de “caso” pode compreender a unidade da ação humana inserida no mundo real, compreendida apenas com o entendimento do seu contexto, que está acontecendo agora, com fronteiras do fenômeno sendo de difícil delimitação (Gilham, 2000; Yin, 2014). O estudo de caso entende que a realidade social é criada através da interação social, ainda que situada em contextos e histórias particulares, e visa identificar e descrever primeiro do que tentar analisar e teorizar (Stark; Torrance, 2005). Assim, o método envolve o exame detalhado de um ou um pequeno número de casos, sendo a unidade de análise a organização ou departamentos e seções da organização (Bryman, 2005). Fazer uma pesquisa através do estudo de caso pode ser o método preferido nas situações em que as principais perguntas de pesquisa são “como” ou “por que”, o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre o comportamento dos indivíduos e o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo. A essência do estudo de caso é tentar iluminar acerca da decisão ou do grupo de decisões: por que foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados (Yin, 2014), tal qual como o objetivo deste estudo.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa dessa pesquisa são formados por atores em posição de tomada de decisão estratégica na Universidade Federal de Santa Catarina (Ufsc – Brasil) e na *Università degli Studi di Torino* (Unito – Itália). Para selecionar estes sujeitos, o pesquisador

consultou o Estatuto da universidade brasileira (Ufsc, 2025), que define em seu artigo 16 que o Conselho Universitário é o seu órgão máximo de deliberação, sendo formado pelo reitor (agindo como presidente), vice-reitor (agindo como vice-presidente), pró-reitores de ensino, de pesquisa e de extensão, diretores das unidades, representantes das câmaras de pós-graduação, de pesquisa, de extensão, além de representantes de professores, estudantes, servidores técnico-administrativos e da comunidade.

Em seu artigo 17, o Estatuto da Ufsc afirma que compete ao Conselho Universitário, entre outras atividades, exercer a jurisdição superior da universidade sobre pesquisa, ensino e extensão, apreciar os planos plurianuais apresentadas pelo reitor, apurar a responsabilidade do reitor sobre atos, decidir sobre criação, incorporação, divisão e fusão de campus, apreciar o relatório anual do reitor e analisar casos omissos que lhe sejam atribuídos. Percebe-se que o Conselho Universitário da Ufsc é responsável ou decide sobre as ações estratégicas da universidade, tendo poder de rever ações administrativas do reitor das quais não participou.

Ciente dessas informações, o pesquisador procurou entrevistar membros do Conselho Universitário, ou membros da equipe do reitor ao nível de pró-reitoria, ou que já ocuparam esses cargos, com o intuito de obter respostas de sujeitos que participaram da tomada de decisão estratégica da universidade.

Na universidade italiana, o seu Estatuto (Unito, 2016) possui, em geral, características gerais semelhantes, com alguns atos distintos. Em seu artigo 46, o referido documento aponta que o reitor, o Senado Acadêmico (equivalente ao conselho universitário no Brasil) e o Conselho de Administração são os órgãos de gestão da universidade. Segundo o artigo 48, o reitor deve elaborar planos e relatórios para serem apreciados pelo senado acadêmico, com vários atos administrativos tendo de ser aprovados pelo senado. Este mesmo senado é obrigado, pelo estatuto, a se manifestar em temas estratégicos da universidade. O Senado Acadêmico é formado, segundo o artigo 51, pelo reitor, que o preside, vinte e quatro docentes, sendo pelo menos oito deles diretores de departamento e quatro representantes administrativos e seis docentes.

O artigo 52 estabelece que o Conselho Administrativo aprova as propostas do reitor, que foram apreciadas pelo Senado Acadêmico, quanto ao balanço, o planejamento financeiro, direcionamento de recursos, fiscalizar a sustentabilidade financeira da universidade, entre outros atos. A formação do Conselho Administrativo conta com o reitor, dois representantes dos estudantes, três membros externos e cinco professores permanentes, sendo estes últimos oito membros escolhidos por currículo e competência comprovada. Por fim, o artigo 56

informa que o diretor-geral tem a responsabilidade de gerir e organizar o pessoal técnico administrativo da universidade.

Tal como ocorrido em relação à Ufsc, após o conhecimento do estatuto da universidade italiana, o pesquisador identificou quais seriam os sujeitos de pesquisa a serem contatados, visando fornecer a sua percepção e interpretação das tomadas de decisões estratégicas na Unito. O pesquisador, quando se encontrava em Turim, na Itália, abordou pessoas em cargos de tomada de decisão para compreender melhor a dinâmica da Unito, identificando potenciais entrevistados e começando as entrevistas pessoalmente, através do critério de acesso possível aos entrevistados. Retornando ao Brasil, procedeu a uma pesquisa na página “*Governance and Organization*”, no site da Unito (2025), identificando o e-mail e currículo do reitor, diretor-geral, vice-reitores e membros do senado acadêmico.

O pesquisador procedeu com o envio de 82 e-mails, se apresentando, explicando a pesquisa e oferecendo a possibilidade de fazer a entrevista em inglês ou italiano. Foram recebidas 18 respostas, incluindo tratativas que não evoluíram, como a do reitor, professores que informaram que não poderiam, e um e-mail concordando com a entrevista, mas após o prazo da fase de coletas estabelecido pelo pesquisado. Foram realizadas nove entrevistas, sendo oito em inglês e uma em italiano.

Quanto à Ufsc, o pesquisador inicialmente se dirigiu para fazer uma entrevista pessoalmente, em Florianópolis, e recebeu indicações sobre outros atores ocupantes de cargos de tomada de decisão que poderiam ser entrevistados. O pesquisador acessou o site “Pró-reitorias e secretarias”, no site da Ufsc (Pró-reitorias e secretarias2025), e enviou e-mails para os nomes previamente indicados e pessoas identificadas no site, somando um total 32 destinatários. O pesquisador recebeu 14 respostas, sendo um alegando licença para tratamento de saúde, três se oferecendo para entrevista, mas apenas por WhatsApp, sendo que as respostas não foram enviadas, dois se oferecendo, mas somente após o prazo em que as entrevistas já estariam encerradas. Foram realizadas oito entrevistas.

É comum autores apontarem que os pesquisadores precisam não de uma simples amostra, mas uma amostra representativa do universo da população, sob risco de a pesquisa tornar-se idiossincrática e com um nível de generalidade desconhecida (Bryman, 2005). Nas pesquisas qualitativas, além das amostras serem representativas, o pesquisador precisa ter conhecimento se o indivíduo irá fornecer informações representativas para o grupo (Harper, 2009).

Com o intuito de colher informações de indivíduos que participaram do processo de tomada de decisão nas universidades, este estudo teve como sujeitos da pesquisa 17

indivíduos, sendo ocupantes do cargo de reitor, chefe de gabinete, pró-reitor, diretor administrativo, membros do conselho universitário, e ex-ocupantes destes cargos. As entrevistas ocorrem em português, inglês e italiano, envolvendo entrevistas presenciais e virtuais, via site Google Meet. A amostra foi intencional, incluindo atores em sua maioria com muita influência no processo, com testemunho *in loco* dos acontecimentos, como atores com muita influência, como reitores e indivíduos com muitas conexões no ambiente universitário.

3.3 MODELO DE ANÁLISE

Um dos primeiros passos para analisar o processo administrativo universitário é adotar um modelo através do qual este processo seja visualizado, e como mencionado por Thomas Kuhn (1998), todos os cientistas constroem mentalmente modelos ou paradigmas para reconstruir a realidade em escala miniaturizada, e esse modelo pode ser consciente ou inconsciente, mas em qualquer caso, afeta fortemente a visão do cientista sobre o mundo (Baldridge, 1971). Uma questão epistemológica importante é sobre como definir no estudo de caso quais são as fronteiras, o que incluir e o que excluir, e o que pode ser definido como conhecimento sendo criado (Stark; Torrance, 2005). Um pesquisador qualitativo deve representar um ou mais conceitos principais que irão auxiliar na interpretação dos dados coletados (Stake, 2010), permitindo uma análise empírica da questão de pesquisa (Yin, 2014). Desta forma, o modelo de análise que foi utilizado nesta pesquisa pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3: Modelo de análise

Assuntos/temas	Categorias analisadas
Perfil dos entrevistados	Titulação, tempo de trabalho na IES, área de atuação, cargo e setor.
Influência dos tipos de lógicas institucionais	Lógica estatal (refere-se à influência de instituições governamentais e regulamentações sobre organizações e a sociedade), de mercado (ênfasis em competição, maximização de lucro e transações baseadas no mercado), familiar (gira em torno de parentesco, relacionamentos sociais e obrigações familiares), religiosa (envolve crenças, valores e práticas associadas a instituições religiosas), profissional (foca no conhecimento especializado, expertise e padrões profissionais), corporativa (diz respeito a objetivos, práticas e valores de organizações comerciais) e comunitária (engloba recursos

	sociais e culturais, relações comunidade-organização e a influência de normas e valores comunitários).
Identificação dos outros e de si com as lógicas institucionais apresentadas	Crenças, regras, pressupostos, valores, significados, legitimidade, padrões históricos, aceitação social.
Abordagens sobre tomada de decisão	burocrática (disciplina, regras, padrões, impessoalidade), política (poder, influência, disputas, barganhas), colegiada (consenso, interesses comuns, comprometimento, igualdade) legitimadas (ambiguidade, aleatoriedade, negociação, soluções pré-existentes).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), baseado nos estudos de Jackall (1988), Friedland e Alford (1991), Thorton e Ocasio (1999), Thornton (2004a), Thornton et al. (2012) e Salm, Tomasi e Amboni (2013).

Como visto no Quadro 3, o modelo utilizado nessa pesquisa partiu da premissa de que conhecer o perfil dos respondentes, sua titulação, tempo de trabalho na IES, área de atuação, cargo e setor, seriam informações importantes para a análise do resultado. Para analisar a influência das lógicas institucionais, optou-se por utilizar o conceito de sete lógicas institucionais, suas derivações e características. Teixeira e Roglio (2015) apontam que as pessoas vislumbram a organização com múltiplas identidades institucionais, sendo que Thornton (2004) elaborou o conceito de sete setores societais, com seus princípios, rotinas e rituais.

Antes de efetuar os questionamentos acerca da influência das lógicas institucionais, o pesquisador realizou um processo de sensibilização dos sujeitos de pesquisa sobre o tema, apresentando e debatendo, quando necessário, os conceitos das lógicas institucionais, para somente posteriormente realizar os questionamentos. Este processo se demonstrou útil por permitir uma reflexão dos sujeitos acerca de eventos e valores atribuídos ao ocorrido, possibilitando uma interpretação próxima ao conceito de lógicas institucionais, entre eles, pressupostos e crenças sobre o modo certo de agir. Por fim, completa o modelo de análise os modelos de tomada de decisão debatidos em universidades, que incorporam esquemas de decisão baseados em pesquisas já feitas.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS

Pesquisar é sobre criar novos conhecimentos, em qualquer disciplina, tendo como matéria-prima a evidência, que precisa fazer sentido (Gilham, 2000). Além das já

anteriormente citadas, outra crença filosófica do interpretativismo é a crença metodológica da utilização de uma escrita literária, com uso de método indutivo do surgimento de ideias através da coleta de dados através de outros métodos (Creswell; Poth, 2018).

Esta pesquisa utilizou das seguintes formas de coletas de dados: (a) a pesquisa bibliográfica, já que a questão de pesquisa não existira sem antes uma noção teórica advinda da literatura (Stake, 2010), sendo que a revisão literária permite o compartilhamento com o leitor dos resultados de outros estudos relacionados, vincula a pesquisa com estudos mais amplos, abre diálogo preenchendo lacunas ao estender estudos prévios, determina a importância da pesquisa pelo seu ineditismo, e (b) entrevistas semi-estruturadas, visto que pesquisadores qualitativos tendem a utilizar questões abertas para que os participantes compartilhem suas visões, procuram entender o contexto dos sujeitos, utilizando suas experiências para interpretar os dados, gerando significado indutivamente dos dados coletados em campo (Creswell e Creswell, 2018), para obter informações únicas detidas pela pessoa entrevistada, coletar informação de várias fontes e encontrar “aquilo” que os pesquisadores não conseguem observar por si apenas (Stake, 2010). Após os sujeitos de pesquisa responderem às questões sobre a intensidade da influência das lógicas institucionais sobre a tomada de decisão, e sobre a utilização dos modelos de tomada de decisão, os mesmos foram convidados a justificarem suas respostas, permitindo ao pesquisador compreender o significado do objeto analisado por parte dos entrevistados.

Como técnicas de coleta, foram utilizadas as bases científicas para a realização da revisão sistemática teórica sobre as teorias constantes neste estudo, resultando em um questionário com 14 questões, que se encontra como apêndice deste trabalho. As entrevistas à distância foram feitas através da plataforma Google Meet, e para a gravação das entrevistas presenciais e virtuais, foi utilizado o aplicativo Samsung Notes em dois aparelhos Android, e posteriormente o aplicativo Samsung AI para realizar a transcrição do áudio e a tradução, quando necessário. As entrevistas combinadas formaram 11 horas, 42 minutos e 44 segundos de áudio, e a transcrição, 244 páginas.

Transcrições feitas foram posteriormente revisadas, em inglês, italiano e português, com um processo de escuta ativa de todas as entrevistas feitas, executando correções e então uma tradução para o português das entrevistas em inglês e italiano. Posteriormente o pesquisador tabulou todos os resultados da entrevista em uma planilha do software Excel, e em uma segunda planilha alimentou com citações dos entrevistados que julgou pertinente, encontrando 231 citações, que foram devidamente codificadas e classificadas, das quais 143 foram selecionadas para fazer parte desta tese.

Para realizar essa codificação e classificação, os dados encontrados foram submetidos a uma análise de conteúdo categorial, visto que as falas dos entrevistados foram interpretadas a luz das teorias apresentadas neste estudo, e sendo identificados padrões de significados pelo pesquisador (Gilham, 2020). Este processo permitiu a identificação de 81 códigos atribuídos pelo pesquisador às falas dos sujeitos de pesquisa (Apêndice B), conforme o entendimento de Creswell e Creswell (2018), sendo este o primeiro passo ao se analisar transcrições, definindo rótulos para cada unidade de significado, que serão a matéria-prima das categorias posteriores.

Após a criação destes códigos, Creswell e Creswell (2018) indicam que deve ser feito um processo de agregação de códigos semelhantes, formando categorias, com exemplos que ilustrem um significado central. Para Stake, esse processo viabiliza juntar os fragmentos que conversam entre si para nascer um tema (2010). Dessa forma, foram identificadas 31 categorias (Apêndice C), incorporando os 81 códigos. Por fim, Yin (2014) destaca que, após ser feita a categorização, devem ser construídas matrizes agrupando as categorias, permitindo ver padrões de convergência ou divergência nos dados coletados. Esse procedimento resultou em 4 matrizes, entendidas pelo pesquisador em quatro eixos temáticos, reunindo as 31 categorias.

Foram feitas perguntas aos sujeitos de pesquisa sobre o grau de intensidade de lógicas institucionais sobre a tomada de decisão estratégica (muito ou pouco), e quais modelos de tomada de decisão (burocrático, colegiado ou político) são mais utilizados por eles (também se muito ou pouco). Esses questionamentos permitiram desdobramentos, como justificativas ou reflexões por parte dos sujeitos de pesquisa. Foi realizada uma análise de frequência das respostas, transformadas nas Figuras 1, 2, 3 e 4, ato que permite ao pesquisador alternar entre conclusões sobre indivíduos e grupos (Denzin, 1978), guiando sua pesquisa para concordâncias e contradições a serem melhor compreendidas.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O propósito da pesquisa foi analisar como as lógicas institucionais influenciam, segundo a percepção dos entrevistados, a tomada de decisão estratégica na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC- Brasil) e na Università degli Studi di Torino (UNITO- Itália). Apesar de ter utilizado um método científico definido e embasado teoricamente, o pesquisador reconhece a existência de limitações da pesquisa.

Uma das limitações deste estudo foi um dos pontos fracos do método estudo multicaso, sendo não ser possível generalizar estatisticamente de um pequeno número de casos para a população na totalidade, ressaltando-se que, por outro lado, este método busca primeiramente jogar luz em questões mais gerais (Stark e Torrance, 2005), do que necessariamente explicar a universalidade das coisas. É importante destacar também como limitação da pesquisa a impossibilidade do pesquisador em escolher, diretamente, quais os atores poderiam entrevistar, uma vez que naturalmente se faz o convite, e atores importantes podem declinar da proposta, como de fato ocorreu.

Outra limitação importante a ser destacada é que, dada a abordagem qualitativa da pesquisa, houve a participação do pesquisador, contribuindo para criar o conhecimento em conjunto com os entrevistados. A objetividade metodológica para conhecer a realidade como ela é, em seu retrato mais perfeito, invocaria uma neutralidade axiológica do pesquisador, naturalmente impossível visto que a inserção deste e dos indivíduos no ambiente universitário, em um determinado tempo, sob a cultura de uma determinada sociedade, podem ter afetado subjetivamente a interpretação e valores envolvidos nas análises dos processos que foram estudados (Salm, Tomasi e Amboni, 2013; Demo, 1995).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, é apresentada inicialmente a descrição e a caracterização das universidades estudadas, bem como dos indivíduos entrevistados. Em seguida, é feita a análise dos dados coletados, abordando a influência das lógicas institucionais sobre a tomada de decisão, os modelos de tomada de decisão e suas relações com as lógicas institucionais e, por fim, a instrumentalização das lógicas institucionais nas duas universidades estudadas.

4.1 DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS IES E DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa foi realizada em duas universidades públicas, a Ufsc, localizada no estado de Santa Catarina, Brasil, e a Unito, localizada no Piemonte, Itália. Conforme o Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufsc (Ufsc, 2019), a Ufsc foi fundada em 1960, pela Lei nº 3.849, de 18 de dezembro, sendo uma IES multicampi, com campus na capital, Florianópolis, e nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville. A estrutura da Ufsc é formada por 15 centros de ensino, que agrupam 68 departamentos, e por um hospital universitário, biblioteca central, TV universitária e fundações de apoio.

De acordo com dados de 2019, a Ufsc possuía, até 2018, 120 cursos de graduação (107 presenciais e 13 a distância), totalizando 29 303 alunos, e 89 programas de pós-graduações *stricto sensu* (67 mestrados e 57 doutorados acadêmicos, e 22 mestrados e 1 doutorados profissionais), com 8069 discentes. A Ufsc conta com 2495 docentes e 3129 técnicos administrativos da educação, contribuindo para a realização de 3800 ações de extensões por ano e publicação de 4500 artigos por ano. O Quadro 4 apresenta a caracterização dos indivíduos da Ufsc entrevistados, informando o gênero, titulação, tempo de serviço, área de formação e cargo:

Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados da Ufsc

	Mestrado	Doutorado	Até 5	6 até 10	11 até 15	16 até 20	Mais de 20	Feminino	Masculino
Titulação	2	6							
Anos de serviço			0	4	1	1	2		
Gênero								3	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 4 apresenta o alto nível de titulação dos entrevistados, sendo que seis dos indivíduos entrevistados são docentes e possuem titulação de doutor. Percebe-se também que a maioria dos entrevistados não possui mais do que 15 anos na universidade, sendo que dos dois indivíduos com mais de 20 anos, um deles já é aposentado. Dos entrevistados, três se identificaram como mulheres e cinco como homens.

A Unito foi fundada em 1404 via bula papal de Bento XIII, e é uma das universidades mais antigas da Itália, tendo sua sede na cidade de Turim, e campi nas cidades de Aosta, Alba, Asti, Biella, Collegno, Cuneo, Grugliasco, Ivrea, Moretta, Orbassano, Savigliano e Venaria Reale. A universidade é estruturada em seis escolas, formadas por 27 departamentos acadêmicos, hospital universitário, museus e centros de inovação.

São oferecidos na universidade 70 cursos de graduação e 90 programas de pós-graduação, atendendo 83 mil estudantes, contando com 2410 docentes e 2140 servidores administrativos. A Unito usualmente se classifica entre as 300 melhores universidades nos rankings de referência na área. A seguir se apresenta o Quadro 5, contendo a caracterização dos entrevistados a gênero, titulação e tempo de serviço:

Quadro 5 – Caracterização dos entrevistados da Unito

	Mestrado	Doutorado	Até 5	6 até 10	11 até 15	16 até 20	Mais de 20	Feminino	Masculino
Titulação	3	6							
Anos de serviço			1	0	1	2	5		
Gênero								4	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro 5 permite entender que os indivíduos entrevistados em sua maioria (seis) possuem como titulação doutorado, sendo que dos três com titulação de mestre, dois são servidores administrativos. Dos entrevistados, mais da metade possui mais de 20 anos de serviço na universidade, possibilitando respostas com conhecimento de vários eventos ocorridos na universidade. Dos entrevistados, quatro se identificaram como mulheres e cinco como homens.

Ao se analisar de forma conjunta os dados dos entrevistados nas duas universidades, foi possível elaborar o Quadro 6:

Quadro 6 – Caracterização dos entrevistados

	Mestrado	Doutorado	Até 5	6 até 10	11 até 15	16 até 20	Mais de 20	Feminino	Masculino
Titulação	5	12							
Anos de serviço			1	4	2	3	7		
Gênero								7	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quanto à área de formação, os entrevistados declararam serem cinco administradores, dois pedagogos, um contador, um químico, um engenheiro da produção, um engenheiro, um geólogo, um médico, um biólogo, um assistente social, um matemático e um engenheiro industrial. Em se tratando dos cargos que os entrevistados ocupam, temos entre os entrevistados um reitor, um diretor-geral (cargo na Itália com responsabilidade de vice-reitor e, ao mesmo tempo, pró-reitor de várias áreas), um diretor de pós-graduação, um vice-reitor para as relações europeias, dois membros do conselho universitário, um vice-reitor da universidade para a área de bem-estar e sustentabilidade, um vice-reitor de educação internacional, um presidente da comissão de ensino, um vice-reitor de educação, um chefe de gabinete, um ex-secretário de planejamento e orçamento, um pró-reitor de administração, um ex-diretor de gabinete, um pró-reitor de gestão e desenvolvimento de pessoas, um pró-reitor de graduação e educação e um secretário de planejamento e orçamento. Os mesmos não são identificados neste trabalho por escolha do pesquisador, para manter o sigilo dos mesmos, sendo todos tratados no masculino.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Visando permitir uma melhor compreensão da análise dos dados, como definido no percurso metodológico desta pesquisa, foram feitos quatro recortes em eixos temáticos, reunindo os temas e códigos identificados nos dados: reconhecimento, intensidade e impacto das lógicas institucionais, identificação de indivíduos e grupos guiados por lógicas institucionais, compreensão das dinâmicas das lógicas na universidade e impacto das lógicas nos modelos de decisão. Por fim, é apresentada uma análise do modelo teórico proposto.

4.2.1 Reconhecimento, Intensidade e impacto das lógicas Institucionais

Este eixo temático abrange o objetivo específico “a” dessa pesquisa, a saber, “Caracterizar quais lógicas institucionais influenciam, segundo os entrevistados, a tomada de decisão estratégica nas universidades pesquisadas, e o grau dessa influência”. Os entrevistados foram questionados acerca da influência das sete lógicas institucionais (lógica estatal, de mercado, familiar, religiosa, profissional, corporativa e comunitária) sobre a tomada de decisão em suas universidades, se as consideravam fortes ou fracas. A Figura 1 apresenta quantos indivíduos responderam como forte:

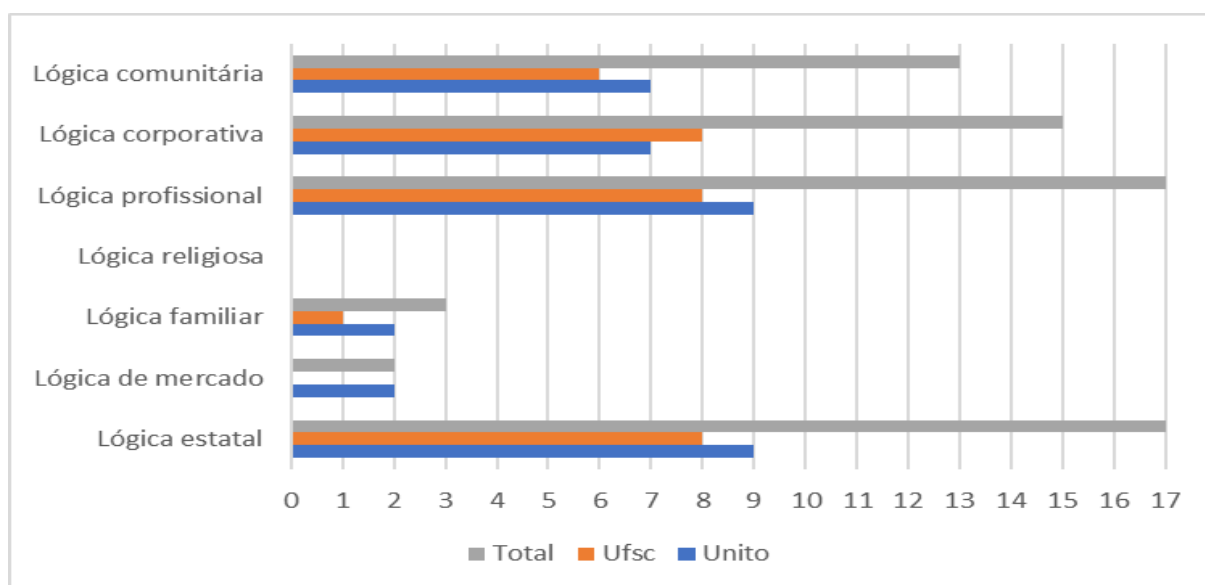


Figura 1: Lógicas institucionais escolhidas como de forte influência

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Considerando a amostra dessa pesquisa, todos os entrevistados apontaram a lógica estatal e profissional como sendo de forte influência, e a lógica religiosa de fraca influência. As lógicas institucionais corporativas e de mercado se destacam por também quase serem unânimes, com quinze votos, a primeira como de forte influência, a segunda de fraca influência. A lógica comunitária também se mostrou com muita influência para treze entrevistados.

Nota-se pela Figura 1 a existência de cinco unanimidades entre os entrevistados da Ufsc, na escolha das lógicas estatal, corporativa e profissional como sendo de forte influência, e as lógicas religiosas e de mercado como sendo de fraca influência. A lógica comunitária recebeu seis votos como de forte influência, e a lógica familiar um voto como de forte influência.

Analisando a Figura 1 observa-se a unanimidade dos entrevistados da Unito na escolha das lógicas estatal e profissional como sendo de muita influência, e da lógica religiosa como

sendo de fraca influência. A lógica comunitária e corporativa aparece com sete votos como sendo de muita influência, enquanto as lógicas familiar e de mercado aparecem como de muita influência para dois entrevistados.

Acerca da lógica estatal e da influência desta na tomada de decisão da universidade, Pietila e Pinheiro (2020) defendem que a lógica estatal influencia as universidades, visto que estas são implementadas com objetivos de Estado e financiamento público, como visto na fala do Entrevistado 01:

Não é uma pressão institucional, é uma pressão da lógica de mercado no sentido de fazer com que o Estado molde as universidades para o que o mercado quer. Talvez haja uma mistura entre esses dois aspectos (Unito 01).

Os entrevistados apontaram também as restrições legais impostas nas universidades públicas, que limitam as ações administrativas dos indivíduos sob risco de sanções legais:

De alguma forma, temos que seguir a lógica do Estado. Portanto, não há espaço para decisões diferentes.(Unito 03)

Em administrações públicas, e, portanto, na Universidade, como organismo público, é preciso responder de perto para as leis impostas pelo Estado, bem como para os regulamentos regionais (Unito 06).

Então, suponho que a lógica estatal deva ser forte. Acho que será assim, já que seguimos literalmente as regras nacionais. Temos que tomar decisões com base em regras e normas governamentais (Unito 04).

Não, isso aqui é muito, eu vejo que a lógica estatal hoje, infelizmente, é uma das mais fortes que nós temos aqui dentro. A gente vive uma dinâmica de gestão baseada em medo. Principalmente de órgãos de controle, ninguém faz nada que muitas vezes é correto com medo de estar fazendo errado. Os processos são extremamente burocráticos e travados, com um nível de controle exacerbado com a lógica de medo, é vinculada principalmente a órgãos de controle, como tribunais de contas (Ufsc 02).

A percepção dos atores em papel de tomada de decisão sobre a influência das lógicas institucionais define a intensidade dessa influência (Ingram; Silverman, 2002), e como visto na fala destes entrevistados, a influência da lógica estatal é reconhecida como forte por todos os entrevistados. Nota-se uma leitura mais fria dos membros da Unito sobre as restrições legais, enquanto um membro da Ufsc destaca a influência e risco de penalizações por parte dos órgãos de controle.

O governo decidiu propor, obrigar, um semestre comum antes do exame de admissão para os cursos de medicina e medicina veterinária. E, claro, se eles

aprovarem esse regulamento, teremos que modificar tudo. E isso é uma decisão do Ministro. Existem algumas decisões de alto nível. Por exemplo, outra decisão foi que não temos mais cargos de estabilidade como havia antes para pesquisadores. Agora temos um novo esquema, e então você tem que modificar suas estratégias de acordo com isso. Então, sim, coisas assim. Esse é o motivo (Unito 02).

Em especial o entrevistado Ufsc 02 discorreu sobre os impactos na gestão da universidade por conta dos órgãos de controle e fiscalização, e por uma sensação de medo dos servidores públicos em cargos de tomada de decisão, enquanto os entrevistados Unito 09 e Ufsc 01 apontam, além das restrições legais, os impactos financeiros e orçamentários do Estado:

Muito forte porque somos uma universidade pública, e somos continuamente obrigados a estar em conformidade com a lei e novas regras, novos sistemas regulatórios (...) a transferência de dinheiro do ministério represente mais de dois terços do orçamento total da universidade, então dependemos fortemente das decisões estaduais (Unito 09).

Bastante. Essa é uma lógica forte dentro da universidade pública. Tendo em vista que nós temos órgãos de controle, é que recentemente tiveram uma hipertrofia, então eles estão realmente se exercitando bastante essa capacidade de influência deles, isso para não falar nas normativas do MEC, normativas do ministério da economia, contingenciamento de orçamento, todas as lógicas estatais influenciam sobre maneira o comportamento da universidade (Ufsc 01).

Analisando a influência da lógica de mercado nas universidades, considerada fraca por quinze entrevistados, para dois entrevistados da Unito há uma compreensão divergente sobre a influência da lógica de mercado sobre o currículo dos cursos:

Do ponto de vista dos estudantes, sempre tentamos adaptar nosso ensino e pesquisa às necessidades deles e do mercado de trabalho (Unito 01).

Certo, existe uma influência no sentido de que, na Itália, você é obrigado a consultar as partes interessadas antes de modificar qualquer currículo, mas não há uma pressão forte sobre isso. Digamos que você tenha que fazer isso, mas depende de quem você chamar para as entrevistas. Quer dizer, acho que ainda é fraco. Poderia ser mais forte, mas não tenho certeza se deveria ser tão forte. Mas essa é uma opinião pessoal (Unito 02).

O entrevistado Unito 01 demonstrou seu comprometimento com a lógica de mercado e seu caráter de eficiência e foco nos resultados (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018), enquanto o entrevistado 02 discordou dessa influência, até mesmo apontando uma estratégia de manipulação para evitar essa influência, ambos agindo com respostas estratégicas ao processo institucional, como previsto por Oliver (1991). Tal forma distinta de analisar a influência da lógica de mercado também ocorreu na Ufsc:

Pouco, apesar de eu achar que deveria ser um pouco mais mercado, a gente acaba sendo uma instituição um pouco fechada ainda. Vejo que isso tem mudado ao longo do tempo. A universidade tenta se aproximar mais do mercado, para a captação de recursos (Ufsc 02).

Eu acho que isso influencia pouco, comparado ao anterior, porém mais do que eu gostaria. Hoje, essas parcerias, chamadas de público-privadas, na verdade começam a dar as cartas dentro da universidade em alguns setores (Ufsc 06).

Um entrevistado defende que deveria ser mais, enquanto outro entende que é pouco, mas mais do que o devido. A visão do entrevistado Ufsc 02 incorpora o entendimento do aspecto gerencial de mercado e motivos econômicos para a captação de recursos privados para as universidades públicas (Cai; Mountford, 2022), enquanto o entrevistado Ufsc 06 compreende que a lógica deve ser a estatal.

Outro traço da lógica de mercado é a disputa dos consumidores, pensamento inicialmente distante de universidades públicas, mas apontado por dois entrevistados:

Eu diria fraca. Muito fraca. Eu não sinto... eu acho que não sentimos realmente a competição entre as universidades. Sim, porque elas são majoritariamente territoriais. Na nossa região, no Piemonte, temos uma Universidade Politécnica e a Universidade de Turim, mas nos sobrepomos muito pouco (Unito 02).

É, não, essa lógica não é uma lógica forte dentro da universidade pública, talvez numa privada sim, muito embora a universidade pública também compete, compete por recurso, compete pelos melhores alunos, compete por prestígio. Então há uma lógica de competição, com suas congêneres, no ambiente das universidades públicas. Não vamos nos iludir. Mas não é uma competição por lucro, por fatias de mercado consumidor (Ufsc 01).

No sistema europeu de ensino superior existem outras maneiras de lidar com a lógica de mercado, como a criação de uma instituição de direito privado por parte do pesquisador e da universidade para explorar comercialmente patentes ou negócios (Italia, 2010), além de estruturas de financiamento internacionais distintas do Brasil:

Certo, quando você cria uma empresa com seu aluno (...) você considera uma boa ideia e tenta entrar no mercado. Acredito que algumas de nossas pesquisas devem ter impacto no mercado, porque têm impacto na sociedade. Porque se eu fizer algo para estudar melhor a fadiga, por exemplo, se eu projetar um novo dispositivo para estudar a fadiga em medidas reais... Eu realmente espero que esse dispositivo seja útil e usado por várias pessoas (Unito 04).

Temos na Itália um financiamento muito forte da União Europeia com base neste plano de recuperação, e isso está realmente impulsionando a transferência de tecnologia entre a universidade e os participantes da produção. Isso também é interessante em termos de financiamento, porque hoje temos financiamento relativamente baixo de empresas privadas, mas precisamos aumentá-lo também por causa da questão da sustentabilidade a médio prazo (Unito 09).

Os pesquisadores têm sido expostos cada vez mais as lógicas de mercado e da nova administração pública, levando a incorporação de características das lógicas de mercado com a sua lógica profissional (David; Sijde; Besselaar, 2018), sem causar conflito, como previsto na hibridização de lógicas (Pache; Santos, 2010). O entrevistado Unito 09 destaca a relação entre a Unito e o mercado, com a transferência de tecnologias, estando em acordo com as descobertas de Cai et al. (2018) sobre o aumento das políticas de inovação visando o crescimento nacional.

A lógica religiosa foi entendida como tendo pouca influência para os dezessete entrevistados, com os motivos para tal entendimento sendo variados, como questões legais (lógica estatal) ou científicas (lógica profissional):

Por estarmos em uma universidade pública, não somos uma instituição de cunho religioso ou econômico (Unito 03).

Depende muito das áreas, não é? Porque, se estamos falando de Química, eu não diria nada; se estamos falando de Direito ou Economia, poderia ser diferente, de alguma forma mais forte. Mas não oficialmente, sabe; é algo que atua mais na clandestinidade, não exatamente à luz do dia (Unito 07).

Não, somos muito laicos, muito distantes de uma abordagem religiosa. Então, há algumas tensões do lado ideológico. Mas, se nos atermos estritamente à questão religiosa, eu diria que é fraca, ok (Unito 08)?

Fraca também, haja vista que no ambiente acadêmico há a laicidade, né (Ufsc 01)?

Acho que é pouco. Já foi mais no passado. Hoje eu acho que é pouco, a lógica religiosa (Ufsc 02).

Em uma organização com complexidade institucional, as lógicas disputam centralidade na organização, e aquelas muito distintas das outras são marginalizadas (Goodrick; Reay, 2011), o que ocorre com a lógica religiosa por disputar espaço com a lógica acadêmica. A lógica familiar foi entendida por somente três entrevistados como sendo forte na universidade, mas mediante compreensões diferentes:

Sou filho de dois professores universitários da Universidade de Turim. E talvez meu julgamento seja tendencioso. Mas, como não a vejo com tanta força agora, ainda acho que está ficando mais fraca (Unito 02).

A universidade é uma entidade que atende aos interesses da comunidade e deve garantir o respeito daqueles que são os princípios constitucionais, vinculados a igualdade dos direitos. Portanto, a lógica familiar não deve existir, nem mesmo aquelas das amizades. É, vamos dizer muito pouco, não posso dizer zero (Unito 06).

Mas quando vem à tona, é uma espécie de escândalo, sabe? Não é permitido facilitar para amigos ou parentes e assim por diante. Então, eu diria que não, não exatamente. Fraco (Unito 07).

Não, acho que essa lógica é muito fraca, haja vista que a universidade hoje funciona com concursos públicos, ela trouxe pessoas de todo o Brasil aqui, não há, as coisas são muito impessoais, essa lógica é muito fraca (Ufsc 01).

Eu acho que é pouco. Acho que a gente tem regras – para que não haja nepotismo e tudo mais dentro da universidade pública – porém, sabemos que sempre há um jeitinho de contornar as coisas, né? Então, a gente sabe que é possível que, não se faça o concurso para professor esperando tal pessoa... a gente sabe que são situações que fogem, mas, felizmente, ainda é pouco, pois temos mecanismos de coibir isso (Ufsc 06).

Lógica familiar não é porque seguirmos os órgãos de controle, legislação (Ufsc 08).

Porém, houve entrevistados que abordaram conceitos positivos da lógica familiar:

A lógica familiar nos possibilita, talvez, desenvolver também no trabalho, relações pessoais de afeto, de bem-querer, que é necessário (Ufsc 07).

Temos três missões na universidade: uma é a educação, uma é a pesquisa e uma é o engajamento social. Essas são todas as atividades que realizamos para manter contato com a sociedade. Então, quando falamos em manter contato com a sociedade, um aspecto importante a considerar é a família. É como falamos com a família, principalmente quando falamos sobre educação. Quando gerenciamos alguns aspectos do nosso sistema educacional, temos que considerar o papel das famílias (Unito 08).

A lógica profissional foi tida por todos os entrevistados como uma lógica com muita influência nas decisões tomadas na universidade.

Nós temos a questão de orçamento, que é extremamente especializado e regulado, temos reunião de orçamento, então nós também somos profissionais e especializados, tanto na gestão quanto na acadêmica, e essa questão da alta especialização e expertise, é muito característico da organização burocrática (Ufsc 08).

Eu diria que setores mais técnicos como nosso na administração, departamento de compras, de contratos, a gente trabalha muito dentro da lógica profissional porque a nossa informação similar, a gente aqui tem os cargos são geralmente na área de administração, contabilidade, economia. Então são áreas em comum ali das sociais aplicadas, socioeconômico (Ufsc 04).

Órgãos da universidade que lidam com mercado privado tendem a ter mais contato com organizações lideradas pela lógica de mercado e seus princípios de eficiência (David; Sijde; Besselaar, 2018), o que pode explicar o entendimento dos entrevistados da Ufsc 04 e 08 de notarem os seus setores como muito guiados pela lógica profissional. Esse entendimento é

apoiado por Scott (2014), quando afirmou que organizações profissionais compartilham de símbolos por seus atores, permitindo uma ligação entre os mesmos. Outros entrevistados focaram suas respostas acerca da convivência entre diferentes formações na universidade, ordens de classe e formação de alunos.

Lógica profissional, sim. Isso é importante. Temos o curso de Contabilidade e a Ordem dos Contadores existe na Itália há muitos anos. Para ser contador, é preciso o diploma, passar no exame nacional e, então, exercer a profissão. Por isso, é fundamental trabalharmos junto com eles (Unito 01).

Muito, né? Muito eminentemente, tem um conteúdo, né, da lógica, da dinâmica, porque a gente forma, né, muitas profissões aqui dentro; grande parte – né, a gente forma cidadãos, a gente forma pessoas, mas a gente forma profissionais – é um dos nossos objetivos maiores, então é muito presente. E é preciso, né (Ufsc 07)?

O entrevistado Unito 01 apontou a relação com os órgãos de classe, demonstrando que indivíduos na organização podem ter mais de uma base de identificação, agindo com a lógica profissional com seus pares, e de forma corporativa com a organização, permitindo a mediação entre a organizações e os outros indivíduos (Shams, 2021).

O entrevistado 07 compreende a formação profissional como um dos objetivos da universidade. Essa compreensão pode ser explicada pelo fato de que as lógicas limitam a cognição e o comportamento dos indivíduos, moldando seus interesses e pressupostos sobre os meios corretos, além dos objetivos a serem seguidos, permitindo a ação individual (Vican; Friedman; Andreasen, 2019). Dessa forma, a lógica profissional na academia aponta naturalmente a formação profissional e acadêmica dos discentes.

Os entrevistados Ufsc 01 e Unito 09 apontam as disputas de poder entre as profissões, o que pode ser um reflexo da disputa de poder que também ocorre na sociedade, já que os profissionais buscam por legitimidade por meio de órgãos de classe, exames, códigos de ética e instâncias de julgamento (Lawrence, 1999), sendo a universidade mais um espaço para essa disputa.

Sim, isso existe. Tendo em vista que a universidade é composta por uma variedade de profissões, nós temos engenheiros, advogados, arquitetos, infindáveis profissões e representantes das profissões aqui dentro e eles obviamente disputam um espaço assim, então eu diria pra ti que ela é uma lógica presente, não é tão forte como a lógica estatal, mas é uma lógica presente que exerce seu nível de influência (Ufsc 01).

Sim, são as famílias acadêmicas que impulsionam fortemente a tomada de decisões. Considere que, na Universidade de Torino, temos quatro grandes famílias do lado científico, que são: a área da medicina, a área do direito e economia, a área das humanidades e a área das ciências exatas, como química, física e assim por diante. E essas quatro famílias têm interesses diferentes, que em alguns casos contrastam entre

si. E, portanto, há algum tipo de tensão e competição entre essas áreas, então é mais forte. Há uma influência mais forte nos processos de tomada de decisão, como a distribuição de recursos ou pessoas a serem recrutadas ou algo assim (Unito 09).

A lógica corporativa foi tida como de muita influência por quinze dos dezessete entrevistados, sendo que foi unânime entre os entrevistados na Ufsc.

Então a maior pressão que eu sinto aqui é que a gente não pode baixar a régua. A gente tem na verdade que alcançar padrões de desempenho, cada vez maior, mais pesquisa, mais programas pós-graduação, esse é o nosso grande desafio, ter uma infraestrutura cada vez melhor, esse é o grande desafio da universidade. Isso ninguém tá pedindo pra gente fazer, é uma vocação própria da universidade (Ufsc 01).

Nós usamos os rankings, destrinchamos todos os componentes e estabelecemos metas com base nisso. O ranking ajuda, de certa forma, ainda que cada um tem um viés, mas pode ajudar assim no aperfeiçoamento das atividades da universidade (Ufsc 05).

Para Vican, Friedman, Andreasen (Vican; Friedman; Andreasen, 2019), a lógica corporativa legitima a eficiência, e o foco administrativo na busca dos objetivos da organização, traduzidos em uma universidade pública na busca por expandir e promover a transmissão do conhecimento (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018), como observado pelos entrevistados Ufsc 01 e 05. Já os entrevistados Unito 02 e Unito 09 apontam a participação da Unito em uma aliança europeia, como símbolo da força da lógica corporativa, e o contexto cultural-social de Turim, como responsável pela não devida valorização da universidade.

Bem, uma grande transformação que estamos vendo hoje em dia, sob o que, eu acho, é a Lógica Corporativa, é a nossa coordenação de uma aliança universitária europeia, a UNITA. Fazer parte dessa aliança foi uma decisão política, na verdade, coordenar a aliança em si. E isso vem do reitor e do procedimento (Unito 02).

Aqui em Turim geralmente somos muito autocríticos e não somos bons em nos promover. Mas no caso da universidade... A percepção da universidade pelas pessoas que moram e trabalham lá é pior do que a percepção externa. Quer dizer, estou em contato com todas as maiores universidades da Itália e da Europa, e a Universidade de Turim é conhecida por ser compacta, com valores sólidos, com estruturas fortes, procedimentos e organização fortes. Mas, internamente, somos mais críticos do que a realidade. Então, eu diria que estamos fracos no momento. Temos que trabalhar nisso para aumentá-la (Unito 09).

A lógica comunitária foi escolhida por treze entrevistados como de forte influência, e a busca pelo retorno dos objetivos da universidade para a sociedade foi abordada por dois entrevistados:

Porque todo o trabalho que tento oferecer à minha comunidade — a comunidade universitária — deve ser oferecido, como um segundo estágio, também à comunidade da cidade. Nós nos consideramos uma espécie de laboratório, onde podemos testar, produzir pilotos e, então, se conseguirmos descobrir algumas práticas recomendadas, aplicá-las internamente. Mas temos que ir para fora e oferecer essas práticas recomendadas, se possível (Unito 04).

É entender aquilo que a gente faz e promover as ações que visem o bem-estar da sociedade, contribuir para o desenvolvimento da sociedade, para a comunidade — não ser somente para benefício pessoal ou de uma corporação própria — mas que transcenda (Ufsc 07).

Um dos entrevistados, ao contrário, compreende a comunidade interna como de forte influência, especialmente em períodos eleitorais:

Eu consideraria a comunidade externa, a lógica da comunidade social, como uma influência fraca (...) internamente, eu diria que está presente nas universidades, é claro, mas como lógica comunitária, tem um forte impacto. Estamos abrindo a campanha eleitoral agora para um novo reitor, e a lógica comunitária desempenha um papel muito importante (Unito 02).

Demandas da comunidade também foram pontuadas como de forte influência na universidade, ora mediante de protestos que envolvem a comunidade local e a comunidade universitária na Itália. A ligação entre os movimentos sociais dentro e fora da universidade é explicado pelo fato de que as lógicas institucionais são compreendidas como regras culturais amplas e crenças, que estruturam a cognição e guiam a tomada de decisão, assim como o comportamento no campo político (Cai et al., 2018). Assim, posicionamentos políticos na universidade se relacionam com posicionamentos políticos fora da universidade:

Turim é, no momento, um dos, digamos, pontos mais quentes da Itália em termos de movimentos sociais, movimentos políticos e protestos. Também porque temos uma forte tradição do movimento anarquista, que está presente e às vezes lidera os protestos estudantis. E, portanto, é uma forte influência (Unito 09).

Sim, há influência disso também. Eu diria que é uma influência intermediária, e também não é grande, mas assim a comunidade, a universidade está inserida em uma vez que tecido a numa comunidade, e a comunidade demanda recursos, demanda atenção, demanda espaço na tomada decisão (...) algumas entidades vêm que a universidade ela é uma produtora de soluções para problemas públicos, quando na verdade a nossa função é estudar problemas públicos, nós não somos sobre produtores de políticas públicas, né, podemos propor políticas públicas para outros implementarem, mas muitos não nos veem assim e recorrem à UFSC como sendo uma prefeitura, um governo do Estado, quando nós não temos recursos para isso (Ufsc 01).

O entrevistado Ufsc 01 aborda como demandas sociais da comunidade externa acabam por ter reflexo na universidade. Mesmo com as ressalvas do entrevistado, essas questões são levadas aos ambientes colegiados de decisão da universidade, uma vez que os atores

organizacionais podem moldar a resposta da organização por conta da complexidade institucional (David; Sijde; Besselaar, 2018), inserindo essas questões como pautas na Ufsc.

4.2.2 Identificação de indivíduos e grupos guiados por lógicas institucionais

Este eixo temático apresenta as respostas para o objetivo específico “b” dessa pesquisa, “Identificar se existem, no entendimento dos pesquisados, indivíduos ou grupos guiados por lógicas institucionais, quais seriam essas lógicas, e se existe adesão por interesse”. Uma vez analisada a compreensão dos entrevistados sobre as lógicas institucionais, essa pesquisa segue para realizar um estudo sobre a percepção dos mesmos sobre a influência das lógicas institucionais sobre indivíduos e grupos, e sobre si. Os entrevistados foram questionados sobre a percepção de pessoas ou grupos, guiados pelas lógicas institucionais que os mesmos informaram ter forte influência na universidade, e suas respostas formaram a Figura 2:

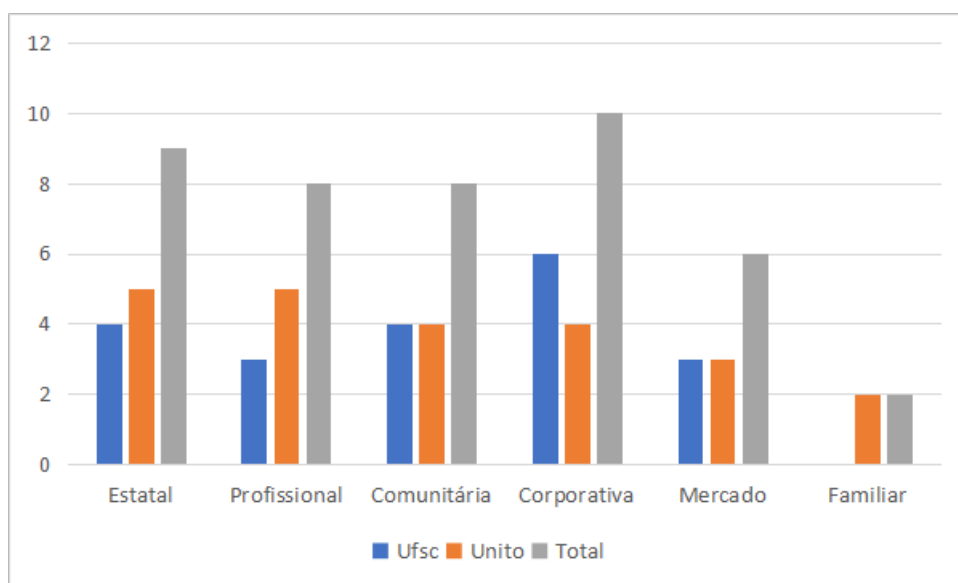


Figura 2: Lógicas que guiam indivíduos ou grupos na universidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Analisando o gráfico, percebemos a lógica estatal, profissional, comunitária e corporativa sendo identificadas como tendo representantes na universidade, mudando a intensidade entre a Ufsc e a Unito, sendo que a lógica familiar foi identificada somente na universidade italiana. Um entrevistado na Unito entende que não se trata de comportamento de indivíduos ou grupos, mas que a universidade age com um único propósito:

Não vejo grupos formais; é algo mais como uma organização institucional. Sabemos que precisamos trabalhar assim para satisfazer nossos stakeholders. Não se trata de “lutar” por algo, mas de trabalhar corretamente e dar o nosso melhor (Unito 01)

Quando há o conflito de lógicas, os acadêmicos podem adotar estratégias de resistência, realizando uma negociação para criar um equilíbrio entre os princípios das lógicas de mercado e profissional (Vican; Friedman; Andreasen, 2019), como visto na fala de dois entrevistados:

[é] possível que, em algum momento, surja um impasse, sempre que aparece uma divergência nós instauramos o diálogo, debatemos exaustivamente as diferentes perspectivas, buscamos em conjunto a melhor solução ou, no mínimo, esclarecemos todos os pontos pendentes; graças a esse procedimento de discussão aberta e objetiva, até onde me consta, a questão jamais se transformou em um verdadeiro problema (Unito 01).

Mercado, que foi exatamente o que te aponte logo no início, é pouco, mas pra mim é muito. Eu acho muito complicado quando a iniciativa privada começa a dar as cartas dentro da universidade – não que isso aconteça globalmente, efetivamente, mas a gente vê tentativas, e algumas tentativas eles tiveram sucesso, né? Então, eu acho complicado (Ufsc 06).

Um dos entrevistados apontou características da lógica profissional dos pesquisadores, a lógica acadêmica, incorporando princípios da lógica de mercado e da lógica corporativa, como a disputa por produtividade entre os pesquisadores e o conflito de profissões na universidade:

Tá, aí eu tive pessoas que são competitivas, a pessoa assim, até acadêmicos competitivos, vão querer publicar mais artigos que os outros e tal, e essas pessoas vão traduzir a lógica de mercado no dia a dia da instituição, e assim sucessivamente, né, pessoas que são engenheiros, por exemplo tem essa lógica muito arraigada, e fazem uma defesa da engenharia bem enfática como se tivessem uma certa sobreposição à outras categorias, então tem umas situações bastante interessantes (Ufsc 01).

Acerca da lógica corporativa, um dos entrevistados destacou a disputa na universidade entre as categorias de professores, estudantes e técnicos administrativos, movimento abordado por Scott (2014), quando afirmou que organizações muito diferenciadas, por conta de diferentes ambientes como as universidades, levam a sistemas ligeiramente desconectados:

Cada um faz o seu conjunto de ações pensando em seus interesses, e é muito claro a diferença de interesse entre os três grupos. Todos são guiados pela lógica corporativa também, mas cada um com o seu propósito distinto. Se depender dos professores, a lógica é uma; a dos técnicos é completamente distinta; e a dos estudantes também é diferente. Cada um tem seu interesse e movimentasse para isso (Ufsc 02).

Dois entrevistados na universidade brasileira abordaram os entendimentos diferentes entre grupos na universidade sobre como deve ser a atuação da universidade frente a problemas da sociedade:

Tem pessoas assim que também faz uma defesa da lógica comunitária, que acham que a universidade existe para atender uma comunidade aqui, uma comunidade ali quando não é esse o objetivo maior da instituição, ela pode fazer isso como atividade de extensão, mas o grande objetivo da universidade é educar, formar pessoas, difundir o conhecimento (Ufsc 01).

Então sim, tem gente que trabalha pela lógica de mercado parceria público privado assim por diante que nem sempre converge com outros grupos da Universidade que já são totalmente contra a iniciativa privada de estar aqui dentro explorando o comercialmente o espaço da universidade. E a lógica estatal e de mercado, acho que elas entram muito nesse sentido, alguns entendem que a Ufsc é um aparelho do estado e por ser aparelho de estado, tem que prover mais do que captar, digamos assim, e o contrário também acontece, então tem sim existe (Ufsc 04).

O entrevistado 04 da Ufsc chamou a atenção para as imposições da lógica estatal, fala acompanhada pelo entrevistado 07 da mesma universidade:

Acho que a lógica estatal é muito puxada pela própria administração, né? Porque, estando nesse cargo de gestora, sou solicitada, inquirida determinada de que eu siga muitas normas, dê transparência que os atos sejam publicizados, sejam idôneas, sejam legais, enfim. Acho que a administração central, é mais requerida para conduzir suas ações a partir da lógica estatal (Ufsc 07).

Ao notar que a própria administração da Ufsc apoia a lógica estatal, o entrevistado mostra acordo com Ingram e Silverman (2002), que afirmaram que quando há acordo entre a organização e uma lógica no ambiente, a organização pode ter mais oportunidades de controlar as instituições. Para Friedland e Alford (1991), as lógicas institucionais definem as “regras do jogo”, devido à presença de regras sociais, e moldam como indivíduos e organizações agem. Logo, esses conflitos são esperados em organizações com complexidade institucional, como a universidade, no qual a nova administração pública passa a remover modelos de governança e valores democráticos sociais por uma regra de monitoramento, desempenho (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018).

Após serem questionados sobre as lógicas com indivíduos ou grupos sendo guiados por elas em suas universidades, os entrevistados foram perguntados se os mesmos se identificam como um desses indivíduos ou como participante de um desses grupos, e, em caso afirmativo, de qual lógica. As respostas dos entrevistados formaram a Figura 3 a seguir:

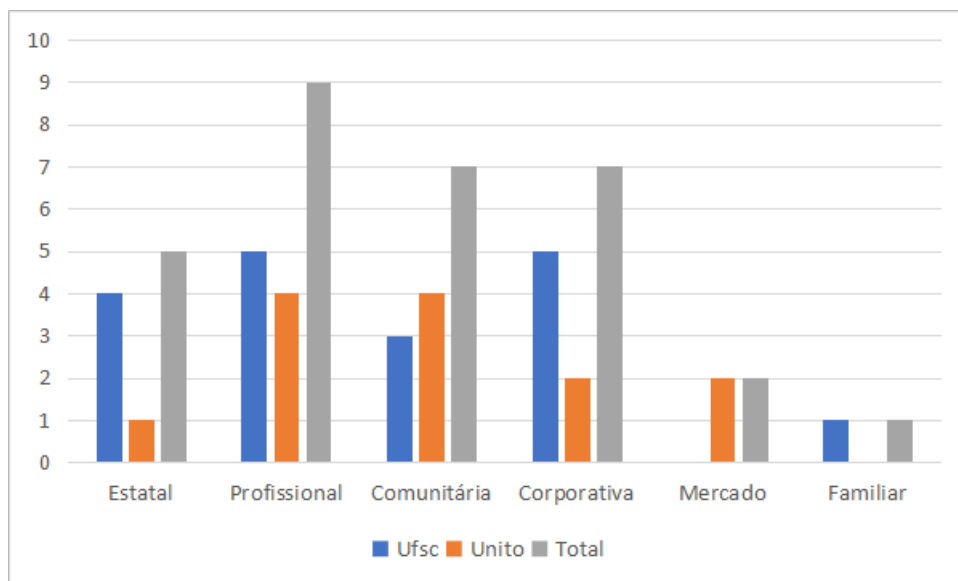


Figura 3: Autoidentificação com as lógicas institucionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Dois entrevistados afirmaram não se identificar com nenhuma das sete lógicas apresentadas. A lógica profissional, comunitária e corporativa foram as mais citadas, sendo que a lógica de mercado foi citada somente na universidade italiana, e a lógica familiar apenas na universidade brasileira. Não mais que três entrevistados disseram se identificar com uma lógica apenas, sendo o entrevistado Unito 07 um deles:

Então, minha atividade é muito, sabe, o que chamamos de pesquisa de base ou pesquisa fundamental, apenas para tentar avançar nossa fronteira de conhecimento, não? Sim, então estou trabalhando como pesquisador em temas que impactam a sociedade apenas muito, muito indiretamente, com poucos financiamentos e assim por diante. Então, o que eu mais valorizo é realmente a contribuição individual de um homem ou uma mulher com alto nível de conhecimento, paixão por seu trabalho e sendo eticamente sólido. Então, este é, para mim, o ponto. A lógica Profissional é a que mais me guia (Unito 07).

Essa identificação com uma lógica determinante, segundo Thorton, Ocasio e Lounsbury (2012), ocorre de maneira intencional por parte dos indivíduos, inserindo-se na lógica institucional, e influenciando assim o seu comportamento na organização. Outros entrevistados apontaram a combinação de lógicas:

Ambas, porque quando sou professor, provavelmente o aspecto profissional é muito mais importante, mas quando sou vice-reitor, é comunidade. Então, profissional e comunidade. Ambas, dependendo da minha função (Unito 08).

O entrevistado Unito 08 reflete sobre seus papéis na universidade, defendendo o uso de diferentes lógicas, por conta das diferentes necessidades de atuação. Tal pensamento

encontra respaldo no fato de que mediadores nas universidades regulam as ações de outras lógicas institucionais, juntamente com a sua própria lógica dominante (Pietila; Pinheiro, 2020). Essa atuação como mediador fica explícita em outra fala do mesmo indivíduo e do entrevistado Unito 01:

Não, eu não luto porque acho que nosso papel não é lutar. É entender e talvez dar a oportunidade de transformar, mas nunca lutar. Porque é muito difícil lutar, e eu acho que não é certo lutar contra algo que caracteriza uma organização. Porque se a organização é caracterizada por esse aspecto, depende novamente das pessoas. Então, podemos considerar que, se eu lutar ou me opuser a algo assim, estou lutando contra pessoas que acreditam nisso. Então, acho que é melhor entender o porquê e então tentar transformar e propor algo diferente. (...) Mas mesmo que, por exemplo, eu não acredite que o mercado deva ser a lógica mais importante, muito mais importante do que outras, se alguém vê dessa forma... Eu tendo a não brigar (Unito 08).

De fato, o fato de atuarmos fortemente sob a ótica da lógica profissional faz com que o diálogo, tanto interno quanto com atores externos, seja constante e vigoroso; longe de exercer influência negativa, essa troca se mostra amplamente benéfica, pois acolhemos sugestões de aprimoramento — como as que recebemos regularmente da Ordem dos Contadores, com cuja comunidade os docentes mantêm contato várias vezes ao ano —, justamente para identificar e adotar os caminhos mais adequados ao aperfeiçoamento dos nossos processos (Unito 01).

David, Sjide e Besselar (2018) apontam que docentes dependem uns dos outros, criando uma dependência estratégica, obrigando os indivíduos a utilizarem métodos, procedimentos segundo os seus pares. Esse comportamento se mostra na fala do entrevistado Ufsc 02, que admite o uso de outras lógicas, mas desde que não entrem em confronto com a sua lógica profissional:

Sim, eu me identifico. Eu me identifico com a lógica corporativista. Não adianta dizer que não, mas a lógica profissional é a que prevalece, eu sou muito técnico para essa situação. E às vezes se tiver de escolher a lógica corporativa ela servir em situações parecidas, eu vou me beneficiar, mas onde eu tenho uma opinião profissional, e a lógica profissional dizer o contrário, eu não vou usar a lógica corporativa. Se pela lógica profissional me permitir escolhas, eu vou depois incorporar a lógica corporativa nesse negócio e vou beneficiar o meu grupo, agora se pela lógica profissional eu não tenho escolha, eu respeito a lógica profissional. É ela que me guia hoje dentro dessa questão, é a lógica profissional, a lógica corporativa e menos, mas também é levada em conta, a lógica familiar (Ufsc 02).

Um dos entrevistados demonstrou que guiou sua carreira para atuar conforme a lógica que mais o guia, mudando do setor privado para o setor público:

Bem, a lógica estatal também está me influenciando. É alta para mim. A lógica de mercado, não. Mas minha escolha, desde o início da minha carreira, foi trabalhar para organizações sem fins lucrativos ou para a administração pública, devido ao conteúdo e, digamos, ao resultado do meu trabalho. Portanto, estou muito interessado no impacto social do meu trabalho. Então, o que escolhi fazer na minha

carreira foi desenvolver algumas habilidades profissionais no setor com fins lucrativos e, em seguida, tentar migrar para o setor sem fins lucrativos e para a administração pública. Então, meu objetivo ao ingressar em uma universidade, depois de ter sido selecionado, é claro, porque fiz uma seleção pública para isso, era tentar trazer alguns elementos da minha experiência no setor privado para a administração pública (Unio 06).

As universidades reagem às demandas do ambiente, suas oportunidades e ameaças, por meio de diferentes graus de independência, para interferir no contexto em que a mesma está inserida (Nokkala; Diogo, 2020). Esse pensamento sustenta a defesa da intervenção da universidade nos desafios da sociedade:

Sim, eu me considero na lógica corporativa, mas, sim, eu tenho afinidade com ela. Acho que, sim, lutar por boas condições de trabalho, bons salários. Eu me sinto guiada, principalmente, pela lógica estatal no sentido do público – a estatal, no sentido do público, do estado. Com certeza, sou guiada por essa lógica, e tem grupos que fazem. E também a lógica comunitária, também me sinto guiada por essa lógica, e sinto que tem pessoas que promovem isso (Ufsc 07).

Por exemplo dentre as nossas funções, a gente já estabeleceu aqui, foi um acordo que a gente fez, que eu sugeri, que é priorizar assuntos de assistência estudantil, permanência e de manutenção de infraestrutura e atividades finalísticas da sala de aula e Laboratórios, tanto dos milhares de assuntos que surgem na Proad sempre esses três vão ter prioridade nessas três áreas. Então querendo ou não são valores que a gente acaba estabelecendo aqui dentro do que que a gente vai priorizar né (Ufsc 04)?

Os entrevistados foram questionados se, na opinião dos mesmos, a manutenção de indivíduos em posições de tomada de decisão na universidade em seus cargos dependeria de estes tomarem decisões alinhadas com a lógica institucional mais influente nos seus grupos. Um dos entrevistados entende que não, visto que as decisões em seu departamento são tomadas em consenso:

Não. A situação muda bastante de um departamento para outro: seria até recomendável ouvir docentes de unidades semelhantes, pois cada qual vive um contexto diferente; no meu departamento essas questões não chegam a criar dificuldades, mas reconheço que, em áreas como Medicina, elas podem se tornar problemáticas. Aqui, a palavra final cabe ao próprio colegiado departamental e, para manter o equilíbrio, elegemos sempre um diretor dotado de bom senso, capaz de conciliar todas as posições e manter o conjunto coeso (Unio 01).

Para outros entrevistados, indivíduos que ocupam cargos eletivos devem seguir a vontade dos seus eleitores ao tomarem suas decisões. Uma possível explicação para esta afirmação é que, de acordo com Nguyen e Hiebl (2021), os líderes organizacionais devem, para evitar competidores em suas lógicas institucionais, tratar igualmente setores da organização, diminuindo tensões.

A gente é um grupo político eleito na verdade, não somos um grupo eleito, nós somos representantes do grupo que foi eleito, representados pelo reitor e vice. Então eu entendo que a gente tem uma obrigação com esse grupo porque foi ele quem na maioria, em sua maioria, escolheu como premissas para se gerir a universidade então... Fica muito, muito difícil cometer o que se chama de um estelionato eleitoral, que é se mudar totalmente a rota daquilo que te levou até ali (Ufsc 04).

Sim, pode ser que, se você não estiver interpretando corretamente seu papel como chefe de departamento — que é um papel que existe porque a maioria das pessoas confia em você — e não estiver respeitando esse papel como representante, algumas decisões não sejam tomadas seguindo a opinião da maioria (Unito 07).

Um dos entrevistados entende que é necessário ter um alinhamento com a lógica do grupo, mas principalmente por acreditar na lógica:

Sim, você tem que acreditar na lógica. (...) Em geral, há uma lógica, mas você também tem que acreditar na lógica e aplicar talvez um estratificação a mais, eu iria dizer. Claro, Somos da administração da universidade, então nós não podemos agir contra a lei. Nós não podemos usar outra lógica. Nós podemos adicionar característica a lógica. Então, se você tem componentes da lógica comunitária, você pode adicionar eles, mas a percentagem depende de você (Unito 05).

Sendo as lógicas institucionais pressupostos, valores, crenças e normas, a integridade interna da lógica é importante ao indivíduo, visto que a lógica não está nas instituições, mas em como estas passam pela reflexão dos indivíduos (Berger; Luckmann, 1985). Friedland e Alford (1991) afirmaram que na relação entre demandas institucionais e indivíduos existem oportunidades e limites, e que esses dois pontos criam limites para como os indivíduos podem reagir às pressões institucionais.

A expectativa de reeleição também foi citada pelos entrevistados como uma das forças agindo na tomada de decisão alinhada com as lógicas institucionais. A institucionalização envolve estabilidade ao longo do tempo, e aqueles que detêm o poder utilizam métodos para preservar esse poder, como seleção, socialização e controle de poder de novos atores (Scott, 2014). Assim, a preocupação em manter aprovação para a próxima eleição é um fator a ser considerado:

Enquanto isso, se você pensar nos cargos mais altos do lado acadêmico, como o Conselho Diretor, Acadêmicos e assim por diante — eles são, digamos, eleitos principalmente pela comunidade. E então, o que eles fazem em termos de tomada de decisão influencia a possibilidade de reeleição. Existe esse tipo de influência (Unito 08).

Por exemplo, no meu departamento, fui eleito e, como fui eleito, recebi um mandato. Então, se eu tiver que tomar decisões seguindo esse mandato, mesmo que sejam diferentes das minhas próprias ideias, tenho que cumpri-las. Se não, e eu quiser ser reeleito como chefe, então é problemático (Unito 03).

Sim. No sentido de que eles estão no comando eletivo, é óbvio que se eu por exemplo, tivesse sido eleito para o senado acadêmico do meu grupo de referência, é óbvio que me reelejam por três anos se eu estiver alinhado com a lógica de grupo. Se em vez disso eu faço algo de diferente, provavelmente não vou ficar no posição (Unito 06).

Nota-se o entendimento dos entrevistados em alcançar as expectativas dos membros votantes. Estratégias de pertencimento envolvem a definição de regras que estabeleçam os limites do pertencimento institucional nas quais seus membros podem agir (Lawrence, 1999). Ao analisar o caso não de ocupantes de cargos eletivos, mas de cargos administrativos, um dos entrevistados afirmou que tem independência frente aos grupos de poder para seguir suas próprias convicções:

(sobre pedidos políticos na universidade) Se eu achar que o que ele tá pedindo é razoável, não tem nenhum problema em ajudar – e agora, se eu achar que for irrazoável, eu também não tenho nenhum problema em não o ajudar nesse pleito. Eu vou agir com educação e com clareza, né? (...) Agora, obviamente, num cargo, como esse que eu estou, sempre há pessoas interessadas em sentar nessa cadeira. Tá, então as pessoas podem ter esse valer de outras – gosto de trabalhar com seriedade e tal, total, porque pode ter grupos de olho – querer me derrubar. Isso é muito comum. Qualquer espaço de poder tem gente de olho, tem gente que quer derrubar, é (Ufsc 01).

O entrevistado citou interesses de outros em seu cargo, e uma vez que padrões institucionais de significado e autoridade moldam as condições de táticas que os atores usam (Mair; Marti, 2009), a adoção dessa estratégia demonstra conhecimentos sobre os limites de suas ações. Indivíduos podem mudar e usar certas lógicas quando estão em organizações com complexidade institucional (David; Sijde; Besselaar, 2018), tal qual uma universidade.

Outros entrevistados apontaram que a permanência de indivíduos em cargos está totalmente relacionada com seguir a lógica institucional do grupo:

Sim, não tem dúvidas. Qualquer um que esteja dentro de uma gestão, independente de qual seja, vivencia isso o tempo todo. Se ele toma decisões desalinhadas com esses interesses, ele está fora do grupo. Não adianta, ou mesmo se ele não é retirado, a opinião dele passa a não ser ouvida, passa a não prevalecer nesse grupo. Isso é uma certeza (Ufsc 02).

O cargo administrativo na universidade é discricionário e de confiança, pressupõe que, a confiança é essencial, você fará o que é esperado (Unito 06).

Claro, é que nem o presidente com os seus ministros. O reitor para ser eleito, e para ser eleito ele tem que ter um programa, em princípio ele tem que ter cumprido o programa. Há essa pressão sobre ele, ele tem que colocar os pró-reitores, os secretários, para atender esses compromissos que ele propôs. Claro que eles têm que seguir (Ufsc 05).

Eu acho que sim. Acho que são cargos de confiança e você já encampa essa proposta, desde a campanha do grupo, né? E não tem cabimento você não estar alinhado e vir para a gestão; mas é lógico, os valores que você traz consigo, sua

experiência profissional, suas vivências – elas são únicas, mas você tem que estar minimamente alinhado com a proposta do grupo (Ufsc 06).

As pessoas do grupo procuram respeitar as decisões de grupo. Ou os princípios, né? E a gente sempre volta a conversar de vez em quando em alguma reunião da gestão, voltando, “o que que vocês acham?” O que o nosso grupo acharia dessa posição, dessa decisão, dessa mudança? Então de vez em quando a gente recorre a isso (Ufsc 04).

Tem que tirar (...) gente que fez coisas diferentes das determinadas pelo reitor, obedecendo provavelmente uma outra lógica, um grupo. Essas pessoas têm que sair, a administração tem que seguir uma linha. Se cada um puxar para um lado, não vai dar certo (Ufsc 05).

É forte, mas sim, há um grau de correlação explícita, né? Porque quem vai pra lá – e eu digo: porque hoje eu estou nesse lugar, né? A gente vem com um programa definido de atuação, apoiado por um grupo que nos elegeu, então para manter o apoio desse grupo, sim...Ele requer que você tome decisões sobre essa influência, mas algumas são tomadas e outras não, porque aí se impõe uma lógica institucional (Ufsc 07).

Para Berger e Luckmann (1985), as instituições existem e persistem, independente da vontade dos indivíduos, possuindo um poder coercitivo. O pragmatismo dos entrevistados sobre aceitar a força dos grupos demonstra uma adequação com esta constatação. Alguns dos entrevistados apontaram a necessidade de explicar para grupos sobre a impossibilidade de certas ações. Isso é necessário por conta das pressões de outras lógicas, como a estatal, já que não há o domínio de uma lógica sobre outras, mas uma relação entre lógicas, e líderes utilizam táticas para unir aspectos de lógicas distintas (Pietila; Pinheiro, 2020). Os seguintes entrevistados da Ufsc abordaram sobre conciliar esses fatores:

Eu faço isso todos os dias no meu cargo (...) quando você chega, às vezes, tem alguns impedimentos legais ou políticos, mas você continua focando aqui aquilo que te trouxe até aqui, então acho que é um exercício diário de você imprimir os valores que você considera bons para a instituição e para a comunidade como um todo no teu fazer, sem desrespeitar a instituição, sem desrespeitar grupos, e acomodando – acho que isso é um exercício diário (Ufsc 06).

Então em alguns algumas vezes eu tive que levar alguns assuntos ao grupo, olha, não dá mais para ir por esse caminho, não dá para fazer desse jeito, a gente vai ter que fazer um procedimento diferente e tal. Mas sempre buscando explicar o porquê, né? Mas sim, isso é, já aconteceu algumas vezes não foram tão poucos (Ufsc 04).

Uma lógica institucional que requer que você tome algumas decisões por serem normas, por serem obrigações legais, e, às vezes, podem colidir – ou não – com esses grupos. É isso: quando você vem, você vem com um programa; não quer dizer que só vai fazer aquele programa, né? Você vai fazer outras coisas que são uma obrigação. Então eu não diria que assim “depende”, mas sim, tem correlação (Ufsc 07).

4.2.3 Compreensão das dinâmicas das Lógicas na Universidade

Neste eixo temático, são apresentados os entendimentos dos entrevistados sobre as influências das lógicas institucionais em grupos e pessoas, e se há um uso simbólico e instrumental dessas lógicas. Dessa forma, são alcançadas neste eixo temático as respostas para os objetivos específicos “c” e “e” dessa pesquisa, os quais são “compreender, através da percepção dos entrevistados, as lógicas institucionais existentes na universidade que influenciam tanto os indivíduos e grupos, quanto os atores entrevistados” e “verificar possível instrumentalização e uso simbólico, por parte de indivíduos e grupos, de lógicas institucionais nas universidades”, respectivamente.

Os entrevistados foram questionados se, por conta das lógicas institucionais que influenciam a universidade hoje, eles entendiam que defender alguma delas traz mais apoio da comunidade acadêmica, ou que defender alguma lógica específica gera conflito com essa mesma comunidade. Para um dos entrevistados, um tema polêmico foi tratado em seu departamento sem dificuldades:

Embora reconheça a relevância da questão, posso afirmar que em nosso departamento tais impasses simplesmente não se apresentam: até agora não tivemos qualquer dificuldade nesse campo e, quando deliberamos sobre políticas de igualdade de gênero, o processo transcorreu sem atritos, sendo aprovado de forma consensual e implementado sem resistência (Unito 01).

Um ponto que pode explicar a percepção do entrevistado sobre a ausência de conflito é que a decisão citada ocorreu no ambiente do departamento do entrevistado, local com uma possível maior unidade de pensamento. Quanto maiores as divisões na organização, maior também o número de perspectivas, que dificultam a criação de um símbolo para a sociedade na totalidade (Berger; Luckmann, 1985). Tal fato pode ser observado na fala de três entrevistados:

Na universidade hoje tudo gera conflito. Há poucas questões pacificadas na universidade. Se você for hoje conselho da universidade, sou representante, sei lá, do centro sócio econômico, e quero usar esse microfone pra defender... A melhoria da qualidade acadêmica, fazendo um discurso, assim, que, a princípio, deveria ser ... todo mundo quer melhorar a qualidade da educação. Tenho certeza de que alguém vai se contrapor ao seu discurso. Que o seu discurso está valorizando o positivismo blablablá, que você não está prestando atenção nisso, naquilo outro; então, assim, tudo na universidade é muito polêmico, e algumas pessoas defendem claramente seus nichos, vemos isso com muita clareza (Ufsc 01).

Mas tem outras que são mais rígidas e preferem manter sua opinião, mas as pessoas não aceitam o contraditório. A universidade deveria ser o local, ou o primeiro deles onde eu poderia falar o que quisesse e você poderia discordar de mim, mas a gente não precisaria brigar por isso. Mas aqui, ou você está alinhado com determinado grupo, ou você é contra aquele grupo. Não existe a opção de só não concordar. Se eu não concordo, eu já sou inimigo. A universidade polarizou demais. Ou você está de

um lado, ou está do outro. Parece que não existe mais a possibilidade de você só não concordar com nenhum dos dois. Aqui ou você é de direita, bolsonarista, ou de esquerda, lulista, não existe a possibilidade de eu não ser um dos dois, para fins de grupo (Ufsc 02)

Claro, você pode usar a lógica para fortalecer sua posição, mas, ao mesmo tempo, ela pode ser usada para dividir as pessoas (Unito 02).

A fala do entrevistado Unito 02 aponta para as divisões existentes no ambiente acadêmico, onde discursos atraem e repelem pessoas, sendo este um dos traços das organizações complexas, onde há discordâncias sobre metas, recursos e objetivos, com tendência a desenvolver estruturas administrativas mais elaboradas e complexas (Scott, 2014), para lidar com esse ambiente. Um dos tópicos que trazem conflito à universidade é a inserção da lógica de mercado no ambiente acadêmico, assunto melhor aceito nas universidades europeias:

No meu departamento, isso pode ser uma coisa boa. Somos muito abertos ao mercado e a colaborações com o setor empresarial. No entanto, não tenho certeza se todos os departamentos são iguais. Química é um departamento científico, então tem muita interação com o exterior, então somos muito sensíveis ao mercado (Unito 02).

E agora, quase 15 dias atrás, eu estive em Lisboa, num evento de tecnologia, e aí me levaram um dia pra visitar uma universidade pública de Lisboa – Universidade Nova de Lisboa. E eles nos levaram à escola de administração e lá aos paços também – que não tinham nome, não de empresas, mas o nome dos doadores, certo? É o nome do português lá, que doou, que é na verdade empresário. Então, é uma infraestrutura maravilhosa. Assim, você vê, essa é uma realidade da administração universitária em outros países (Ufsc 01).

Universidades europeias, notadamente inglesas, são vistas pelo governo como fonte de recursos estrangeiros, pela atração que exercem e pelas receitas de suas taxas (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018). As universidades no Brasil operam mais distantes da lógica de mercado, e dois entrevistados apontaram o conflito da inserção desta lógica na Ufsc:

Sentou comigo a pró-reitora de administração estudantil. “Você conhece muitos empresários que tal conversares com algumas empresas para fazerem doações para a universidade”. Eu disse professora eu acho bem irrazoável a sua proposta, porque empresa nenhuma vai querer doar dinheiro pra a universidade, e nem acho que ela deva sair pedindo doações, ela tem seu orçamento, em tese, deveria ser mantida com o seu orçamento. Agora, o que eu posso dizer é o seguinte: o que tu podes fazer é conversar com os empresários e, propor para eles algo, que eles transfiram dinheiro para a universidade em troca de algo – em troca de informações dos alunos, em troca de “naming rights” – está muito na moda agora, né? O que tu achas de botar, por exemplo, o restaurante universitário, como Restaurante Universitário Sadia. Eu falei “Eu não estou defendendo ideia, só te lançando uma ideia pra te fazer pensar”. E ela “Ah, não seria um absurdo” (Ufsc 01).

Hoje, dentro da universidade, se você defender a lógica de mercado como predominante, você ainda é massacrado. Você não vai ter qualquer possibilidade de levantar essa bandeira de mercado, já vão te rotular como privatista ou algo do tipo.

Independente do quanto pouco você queira mudar a universidade, o fato de falar de mercado, isso não é muito bem aceito aqui dentro. (...) Se você a defender hoje, é complicado. Eu acho que a lógica religiosa e a lógica corporativa também, se você as defender, você vai ter problema. Elas existem, mas as pessoas não as defendem abertamente (Ufsc 02).

Quando ocorre uma disputa entre lógicas, acadêmicos com experiência na lógica de mercado podem atuar como mediadores, integradores ou defensores, enquanto outros sem essa experiência irão agir como protetores das normas acadêmicas (David; Sijde; Besselaar, 2018). Frente ao posicionamento dos entrevistados Ufsc 01 e Ufsc 02 de agirem como mediadores da lógica de mercado, dois entrevistados são críticos quanto à lógica de mercado, agindo como defensores das normas acadêmicas:

Trazer iniciativas privadas, e inclusive Recursos financeiros vindos da área privada para acabar interferindo na atividade da universidade, então me parece que defender a lógica de mercado, dependendo da circunstâncias, pode ser um pouco mais polêmico mais prejudicial ao invés de defender uma lógica mais estatal (Ufsc 04)

Sim, sim, é sim, porque tem, né, tem grupos distintos. Então, às vezes, você acha que, principalmente, uma lógica – acho que é a lógica de mercado – ela está presente, mas não é de todo o conjunto da comunidade. Acho que a lógica estatal e a lógica comunitária são mais... aceitáveis, seja do conjunto da comunidade (Ufsc 07).

Quanto mais membros de diferentes lógicas existem em uma organização, maior será a probabilidade de os mesmos responderem às pressões institucionais com resistência (Oliver, 1991), e em um ambiente com complexidade institucional como a universidade, esse fato se mostra em vários contextos. A resistência dos membros da universidade quanto à lógica de mercado ocorre por conta de que, à medida que essa lógica é inserida em organizações anteriormente estabelecidas sobre outras lógicas, instâncias colegiais começam a dar lugar para regras hierárquicas (Scott, 2014). Essas mesmas instâncias também permitem que grupos mais organizados consigam impor sua agenda para apreciação, causando estranheza em membros da universidade.

Na minha opinião, ou na minha crença, alguns estudantes são um grupo minoritário. Certo, porque temos 81.000 estudantes, mas há grupos de estudantes que não ultrapassam cem. Digamos que eles sejam muito, muito capazes de perpetuar suas crenças e também de nos influenciar. A posição deles já existe na universidade, certo? Então, por exemplo, se isso produz uma grande polarização na tomada de decisões, não é representativo em termos de porcentagem da população estudantil real. Na verdade, se você perguntar à maioria dos estudantes se eles concordam ou não com essas questões, eles provavelmente dirão: "Não sei de quem você está falando". Porque algumas dessas questões se tornam incrivelmente importantes, mas apenas para uma parcela muito, muito restrita da comunidade estudantil (Unito 04).

Em um ambiente com tantas lógicas distintas atuando, como em universidades, é natural esse estranhamento por parte de membros quanto a lógicas alheias. Nenhuma lógica institucional é tida como um fato absoluto por todos na organização, na verdade, várias lógicas diferentes são consideradas senso comum para diferentes setores da organização (Binder, 2007). E, por conta desse fator, os reitores precisam atender às demandas da comunidade:

Certamente. Porque, veja, os reitores são eleitos. Qualquer eleições, ela vai demandar compromissos. Você vai agradar alguns e vai desagradar a outros. Então, quando você monta o programa de governo, tem que pensar em quem está apoiando. Necessariamente. Porque o reitor é um cargo político, não é um cargo acadêmico, senão seria por currículo. Tem eleição, tem dois turnos, então é claro que há um compromisso. Às vezes, não só com grupos políticos, mas também com grupos acadêmicos (Ufsc 05).

Não só o reitor, para a escolha do diretor da biblioteca, nós fizemos eleição. O diretor do hospital universitário fizemos, eleição. Nem todas as universidades fazem. Cada vez mais, as universidades estão colocando na prática a gestão democrática. Que não é muito fácil para o reitor, né? Ele é obrigado a nomear alguém que a comunidade escolheu e, às vezes, apoiando outro grupo, oposição à própria reitoria (Ufsc 03).

Acadêmicos não são pautados somente pelo ambiente, eles traduzem e interpretam o seu ambiente operacional e o papel dos mesmos nele (Nokkala; Diogo, 2020). Esse processo possibilita os arranjos sociais e políticos para o exercício do poder. Alguns dos entrevistados apontaram que notam a utilização de lógicas por parte de indivíduos por estes entenderem que o discurso da lógica agrada à comunidade acadêmica:

Às vezes, quando digo moda, também significa algo que você tem que fazer ou dizer, porque senão as pessoas podem te criticar. Então, talvez isso soe como algumas pessoas falando sobre questões de gênero, na minha opinião, não necessariamente porque acreditam, mas porque têm que fazer isso, têm que dizer aquilo. Não sei exatamente o que elas fazem quando voltam para casa, em relação às suas filhas ou esposas. Mas, diante de nós, pelo menos elas são perfeitamente obedientes, ok (Unito 03)?

Sim, sim, isso acontece principalmente por causa da história de ter eleição para reitor, ou eleição para o diretor do centro. Aí você vai ver pessoas incorporando certas lógicas ou incorporando discursos, incorporando defesas de certas teses e certos projetos em nome de uma suposta popularidade, que isso possa trazer para ter algum diferencial ou conquistar apoio de um grupo para ganhar as eleições. (...) a universidade pública hoje sofre de uma crise de populismo, dirigentes precisam se dobrar ao populismo para ganhar eleições e, conseqüentemente, às vezes podem ficar reféns de certos compromissos. (Ufsc 01).

Outro entrevistado aponta a necessidade de o reitor atender as necessidades dos vários grupos existentes na universidade, com pensamentos distintos:

Com certeza, sim. A universidade preza muito pela democracia e pela participação colegiada. Então, naturalmente, o gestor procura atender os princípios dessa cultura universitária. Não tem como o reitor agir como um diretor de uma empresa pública, por exemplo, que tem poder executivo mais centralizado (...) então na verdade é um balanço, o reitor procura atender o que a comunidade realmente escolhe, na verdade. Ele não impõe as suas decisões (Ufsc 03).

Práticas organizacionais podem ser entendidas como rotinas de uso dos conhecimentos para agir que evoluíram ao longo do tempo sob a influência da história da organização, pessoas, interesses e ações (Rossoni et al., 2020). Logo, a fala do entrevistado Ufsc 03 expõe a compreensão sobre as práticas organizacionais da universidade. Um entrevistado apontou o aumento da força da lógica comunitária na universidade italiana:

Somos totalmente explícitos ao dizer masculino e feminino, e não usar apenas a palavra masculina para nos referirmos também à feminina. Ok, então, se você se esquecer de usar isso, as pessoas enlouquecem. Claro, talvez você faça isso por hábito, às pressas, ou faça o que quiser porque não é totalmente verdade dentro de nós. É algo que somos forçados a fazer porque tenho 60 anos, e nos últimos 25, 55 anos, desde minha mãe até meus amigos, eles me ensinaram "studente", "avvocato". Certo, então isso é algo que temos que aprender. Não é tão bonito ou natural. Agora, é correto fazer isso porque, a partir da língua, você obtém informação e também educação para a vida (Unito 04).

A fala do entrevistado denota seu estranhamento com as mudanças ocorridas. Toda organização está inserida em um dado campo institucional, com processos institucionais desse contexto, e assim como indivíduos reagem de forma diferente às mesmas situações, organizações reagem distintamente ao mesmo ambiente (Scott, 2014). Um dos entrevistados pontua a resistência de alguns setores por conta da lógica corporativista:

O que estou propondo é tentar conectar as duas famílias e fazê-las trabalhar mais juntas. Essa é uma das lógicas que discutimos. Mas, então, você pode criar conflito porque nem todos os funcionários concordam que os professores do hospital falem sobre seus procedimentos e processos — quero dizer, essa é uma tarefa enorme. E nem todos os professores gostam que os altos funcionários administrativos colaborem e trabalhem com eles. Portanto, algumas decisões podem ter um efeito positivo e, às vezes, também podem ter um efeito negativo (Unito 09).

Os entrevistados foram questionados se, não opinião dos mesmos, existem indivíduos ou grupos na organização que não necessariamente acreditam em determinada lógica, mas, publicamente, têm um discurso de apoio ou, pelo menos, tentam alinhar suas ações a uma lógica porque isso traz apoio da comunidade acadêmica. Dos dezessete entrevistados, somente um afirmou que não existe tal comportamento. Segundo o entrevistado Unito 04, discursos que agradam à maioria são vantajosos porque os indecisos tendem a seguir a decisão da maioria:

Sim, claro, um número enorme de experiências. Quando se discute no senado universitário, no conselho ministerial ou no conselho departamental, a divisão entre os grupos é extremamente importante. E, em geral, no final, a maior parte das pessoas segue a maioria, o grupo maior. Então, é uma pena, mas é assim (Unito 04).

Esse comportamento de apoio às decisões da maioria, para outro entrevistado, também se explica por acompanhar indivíduos ou grupos que estão no poder, e ter algum benefício, inclusive econômico:

Sim, concordo totalmente. Muitos colegas (...) Mas há muitas pessoas que seguem o vento, e elas o seguirão, principalmente se acharem que o vento lhes trará algumas oportunidades. E então eu acho que isso acontece porque, sabe, é sempre a mesma coisa. Não estamos lá apenas porque amamos pesquisar e temos valores muito elevados. Estamos trabalhando na universidade, mas também é trabalho; é a maneira como passamos grande parte do dia, do ano, da nossa vida. E então, somos humanos, e provavelmente muitos de nós tentamos seguir o vento que, pensamos, será melhor para nós (Unito 08).

O poder tem um papel importante em validar estratégias institucionais, mas não só com o controle de recursos, mas também de legitimidade, gerenciamento, controle do discurso profissional, acesso político e mecanismos burocráticos (Lawrence, 1999). Fazer parte do grupo que detém esse poder na universidade é vantajoso. Outros entrevistados concordam com a instrumentalização de lógicas, por conta de certos discursos hoje serem amplamente aceitos no ambiente universitário:

Porque os candidatos vão falar e dar uma ideia do que planejam fazer nos próximos seis anos; vamos encontrar algo... Que seja necessário; que esteja no programa; que tenha que permanecer no programa, não necessariamente porque eles acreditam nisso. Mas isso deve estar dentro, porque se não estiver no programa, um grande número de pessoas dirá: "Ah, então você tem que ir atrás do problema." Não necessariamente para ver se você será eleito. Isso tem que estar (Unito 04).

Sim. Eu penso há pessoas que não são necessariamente completamente engajados na lógica comunitária, mas é o que estamos fazendo, então eu vou seguir. Eu quero para dizer que há também pessoas que acreditam em outras lógicas; a comunidade é enorme, e nós estamos falando sobre o todo comunidade. Talvez pessoas preferem outra lógica, mas estamos em um ambiente democrático, então eles têm que aceitar o outro caminho (Unito 05).

Deve ter com certeza, acho que deve ter esse tipo de grupo indivíduo em todo lugar. Emplaca um discurso para ser mais popular, mas não necessariamente pensa daquela maneira, né? Isso é bem comum e imagino que isso sempre vai existir (Ufsc 04).

Ah, definitivamente. Em cada organização sempre tem alguém que se alinha com uma certa lógica, mesmo que suas crenças sejam diferentes (Unito 06).

As lógicas institucionais em uma organização não coexistem independentes, elas interagem entre si criando contraditório e dando dinâmica aos acontecimentos (Pietila; Pinheiro, 2020). Esse contraditório, eventualmente, pode desagradar grupos de influência, e para alguns dos entrevistados, atores com ambições políticas para as mais variadas instâncias na universidade podem declarar apoio para decisões que são contra:

Se você está falando de comportamento oportunista, acho que temos muito disso. Ah, existem esses tipos de dinâmicas. Por exemplo, estamos agora nos últimos dias da eleição do novo Reitor, que é uma competição muito forte. E nessa fase, você pode ver pessoas que, digamos, são contra algumas iniciativas, não porque realmente acreditem que não seja uma boa iniciativa ou decisão, mas apenas por causa, digamos, de influência política. O fato de que a decisão pode ter um efeito, ou porque preferem que a decisão seja tomada pelo próximo Reitor, ou porque apoiam certos candidatos (Unio 09).

No corredor eles fazem, mas uma votação no conselho universitário, se ela for aberta e nominal, ele não faz (Ufsc 06).

100% de certeza que existe isso. A gente tem o nosso conselho universitário, o conselho universitário é transmitido ao vivo, ele é gravado. Os estudantes participam, está todo mundo lá. As pessoas que votam a favor de uma determinada posição depois, nos corredores, estão falando que “não concordam, mas se eu não votasse daquela forma, eu seria massacrado, eles iriam invadir minha sala, iam me criticar. Eu não teria o apoio dos estudantes futuramente se eu quisesse ser candidato à direção do centro”, por exemplo (Ufsc 02).

Alguém que é terminantemente contra, começa a modular a sua contrariedade, para que, na hora em que se eleger a um cargo, ele não seja totalmente descartado por uma categoria. Se isso acontecer ele não tem chances de ser eleito (Ufsc 06).

Sim, sim. Isso é bem comum na universidade também. É muito comum. Uma polêmica grande nas universidades é o próprio critério de escolha do reitor. Pela legislação federal, ela diz que é 70-30, 70% do peso é para os professores docentes e 30% para os técnicos administrativos e estudantes. Esse é o critério legal, mas mais de 50% das universidades, inclusive a nossa, não vai por esse caminho legal. (...) De maneira geral, a cultura dos docentes, de quase a maioria, é de defender o 70-30. Dar mais peso para os docentes escolherem o reitor. Mas muitos publicamente não tem coragem de falar, se o cara é candidato e fala que é conta a paridade, que é mais democrático, que é a favor do 70-30, ele se queima perante os estudantes, ele diz que apoia o paritário, mas no centro dele ele faz 70-30, isso é um exemplo comum (Ufsc 03).

A expressão da opinião, considerações e voto nos conselhos é um ato democrático e de autonomia. Porém, atos normativos se relacionam com as regras da organização, com uma influência fundamental no alcance dos objetivos (Ingram; Silverman, 2002), como em eleições, como apontado pelos entrevistados. Um entrevistado destacou o uso de uma lógica por alguns indivíduos, porque os valores dessa lógica permitem a este conseguir algum objeto específico:

É bem comum, alguma pauta que conduz a pessoa, mas ela generaliza e amplifica, dizendo que defende todas aquelas pautas dos direitos humanos, mas, na verdade, ela está ocupada e preocupada com outra questão, tipo a questão racial, ou de gênero, ou LGBTQ, enfim. É, é da violência familiar, violência doméstica e tudo mais. Então, acho que sim, eu visualizo isso; isso é muito candente no momento (Ufsc 07).

Esse comportamento pode mostrar um entendimento, exposto anteriormente, da tendência dos indivíduos de seguirem a maioria. Logo, um ator organizacional pode incentivar uma lógica popular, se esta lógica pode beneficiá-lo em algo. Um entrevistado opinou sobre a utilização intencional de alguma lógica por parte de um reitor:

É uma lógica de conveniência. Eu não diria que é uma lógica institucional, mas também existem lógicas institucionais. (...) Não acho que um candidato ao cargo de Reitor diga coisas em que realmente não acredita apenas por conveniência, porque é de alguma forma muito perigoso. Porque aí você tem que manter isso, e você não pode... Ou talvez eu esteja muito otimista (Unito 07).

Os entrevistados foram questionados se as lógicas institucionais, e os grupos de poder, continuam os mesmos desde a sua entrada na universidade, ou se percebem alguma mudança. Alguns dos entrevistados da universidade italiana afirmaram ter havido mudanças:

Houve uma clara evolução: se antes a lógica política fomentava acirrados confrontos de grupo — quase uma “guerra”, em que contadores, administradores e outros grupos se armavam para defender seus próprios interesses corporativos —, hoje esse antagonismo tornou-se residual, pois os diferentes segmentos passaram a dialogar de forma mais construtiva e cooperativa. Houve um nítido amadurecimento institucional: outrora prevalecia a lógica de votar apenas naquilo que favorecia o próprio grupo, rejeitando automaticamente qualquer proposta oriunda do grupo adversário; agora, adotamos o princípio de que uma medida verdadeiramente benéfica para o conjunto da universidade, independentemente de quem a tenha apresentado (Unito 01).

Olha, me vem à mente um exemplo da última semana, vinculado ao Conselho Universitário. Ou seja, eles foram levados ao Senado com questões que geralmente haviam sido geridas no passado de uma maneira muito rigorosa e burocrática. Seguindo as discussões entre os vários componentes do Conselho, isto é, professores, funcionários administrativos, e em vez disso, alunos, houve articulações que concluíram que seria mais apropriado adotar uma lógica diferente para certas decisões (Unito 06).

Sim, acho que hoje em dia temos... Podemos decidir de acordo com as regras. Não sei como dizer, mas antes era difícil. Era uma decisão de poder. Então, o que era dito pelo senado era considerado final, e nada mais seria decidido. O Reitor era muito importante, mas agora é apenas um entre muitos. É mais sobre o que ele tem que fazer do que o que ele pode decidir. Então, é mais burocrático e econômico. Se eu quiser igualar o poder, agora é diferente (Unito 03).

Os entrevistados apontaram a perda de poder de alguns grupos, a perda de poder do senado universitário e a diminuição das tensões entre grupos com lógicas divergentes. Nas premissas da nova administração pública, as universidades devem operar com uma lógica de

mercado, com decisões mais centralizadas e menos estruturas colegiadas de decisão, com menos participação de acadêmicos (Bruckmann; Carvalho, 2018). Dois entrevistados da universidade italiana apontaram mudanças no contexto externo da universidade, com a criação de leis, afetando as dinâmicas sobre contratação de professores na universidade:

Muitos veteranos se aposentaram... E por conta das leis, porque agora todas as coisas são públicas, mais ou menos. Exemplo, se há uma seleção para contratar um professor, tudo é público, a avaliação, os concorrentes. Todos precisam prestar atenção, porque tudo é público, então é difícil de fazer algo desse jeito (Unito 01).

Até alguns anos atrás, a lógica familiar era muito forte, e ela ainda não foi superada. No entanto, houve influências fortes ligadas às famílias e às amizades. Agora, digamos que, nos últimos 15 anos, foram introduzidas novas leis que tornaram a situação mais difícil, mas certos laços ainda existem (Unito 06).

A mudança na lógica dominante de uma universidade pode afetar vários elementos da instituição e as estruturas de poder da mesma (Vican; Friedman; Andreasen, 2019). A mudança legal alterou a composição dos grupos de poder, alterando como resultado a dinâmica de forças, como aponta o entrevistado Unito 01.

Então, sim, em 50 anos, vi mudanças drásticas. Sim, mas mesmo eu diria que, mesmo nos últimos 20 anos, mais ou menos, você pode ver uma modificação no peso da lógica. Vinte anos atrás, era menos democrático ou participativo — digamos, mais aristocrático por dentro. Então, onde os professores decidiam a maioria das coisas. Hoje, é claro, os professores ainda têm muito poder. Mas, sabe, numa eleição de reitores há 20 anos, se você tivesse o apoio de seis ou sete personalidades importantes, elas lhe dariam muitos votos. Ok, então era mais fácil de contar. Por exemplo, o diretor de Medicina Veterinária naquela época podia dizer: "Eu lhe darei a maioria dos votos com a minha equipe". Eu diria que agora é muito mais difícil. As pessoas tendem a pensar por si mesmas, sem simplesmente seguir o que o chefe diz. Porque, sabe, mesmo que o líder do grupo diga algo, é claro, você ainda pode ter influência, mas é muito menos do que antes (Unito 02).

Acho que mudou muito. Com as muitas gerações que vi aqui ao longo dos anos, vi muitos povos tradicionais. E acredito que o poder deles é menor do que antes. Os grupos estão evoluindo, mas os grupos que desejam se tornar poderosos não estão mais lá. Eles não têm a possibilidade de fazê-lo. Tudo é muito mais transparente agora. Tudo é decidido em conjunto, discutido abertamente, mesmo que exija muito sacrifício, eu acho. Mas é assim que funciona agora. Tudo é muito mais transparente. Não há mais como esconder isso (Unito 03).

Um entrevistado da Ufsc faz a mesma ponderação, mas refletindo como o fim da ditadura militar no Brasil permitiu mudanças nas lógicas estatal e comunitária, com um ambiente mais democrático. Os contextos vividos pelas organizações, quando observados via um recorte temporal, não são aleatórios, mas sim um resultado deliberado do processo político (Cai et al., 2018), no caso da universidade brasileira, pelo processo político nacional.

Houve uma evolução. No princípio, quando eu entrei na universidade por exemplo o Chefe do departamento era nomeado pelo reitor, hoje é eleição, diretor de centro e

tal, também o reitor tinha todo o poder. Hoje o reitor segue essas instâncias burocráticas. Então, houve uma saída de um campo mais autoritário para um campo mais democrático (Ufsc 03).

Dois entrevistados destacaram mudanças no contexto externo em um nível macro, como questões continentais e até globais:

Quando fui para a universidade, há 30 anos, era completamente diferente. Não sei se posso dizer que essa transição se deve a grupos de poder. Acho que foi algo mais complexo. Talvez os grupos de poder tenham tido um certo papel, mas acho que muitas coisas mudaram. Por exemplo, o fato de ser um país europeu. E nesses 30 anos, a Europa mudou muito. Por exemplo, agora temos alianças europeias. Quando fui para a universidade, há 30 anos, não tínhamos alianças europeias. Então, esse é um aspecto muito importante da mudança (Unito 08).

Bem, em 2021, quando entrei para a universidade, estávamos saindo —ainda não completamente — da pandemia da COVID-19. E não tivemos a guerra na Ucrânia, nem a guerra em Gaza. Então, esses são elementos externos muito fortes que estão mudando a lógica institucional. Quer dizer, do ponto de vista das guerras — das duas guerras — temos esses fortes movimentos políticos dos estudantes que estão lá em 2021. E agora temos que administrar isso (Unito 09).

Alguns entrevistados destacaram a mudança da força das lógicas ao longo do tempo na universidade. As lógicas mudam ao longo do tempo para os atores, como se estas fossem ferramentas, mudando pontos centrais de lógicas institucionais em determinado momento em ações marginais em outro (Brown, 2021):

Sim, claro. Eu penso que permanecer parado em posições enquanto as situações mudam é errado. Existem momentos e contextos em que você pode seguir uma certa lógica, mas os contextos mesmos podem solicitar adaptação à lógica diferente, sempre no respeito pelos princípios fundamentais (Unito 03).

Eu cada vez mais percebo esse senso de comunidade . Então a lógica comunitária, na minha opinião — talvez porque eu estou envelhecendo e me tornando mais consciente — ela aumentou. Ou talvez porque eu tenho me envolvido mais na comunidade , eu não sei exatamente. (...) Desde que entrei para a Unito, lógica comunitária tem mudado significativamente para mim. Pelo menos de minha perspectiva (Unito 05).

Dois entrevistados na universidade brasileira apontaram também o crescimento da lógica comunitária na instituição:

Vou falar de duas dimensões aqui. Por exemplo, o perfil da universidade, tanto dos estudantes quanto do corpo docente e dos técnicos, mudou bastante, que bom, muito por conta das políticas de inclusão, políticas afirmativas. A nossa universidade é forte, nós criamos uma pró-reitoria na nossa gestão, não havia nem o cargo, agora está regularizado. A pró-reitoria de ações afirmativas e equidade. Que é exatamente para colocar em todos os editais cotas, políticas de inclusão, de maneira geral na universidade. Com isso se mudou o perfil, temos formando no curso de medicina, odontologia, negros, índios que de outra situação não aconteceria, se não fosse o regime de cotas. Embora ainda existam grupos que são contra essas políticas (Ufsc 03).

Ah, aqui houve uma lógica que mudou de forma assim, de forma sensível, visível, que foi a nossa chegada à reitoria, de um grupo mais progressista. Não diria que é um grupo de esquerda, alguns membros sim. Mas mais progressista, mais inclusivo. Isso afeta a universidade de forma geral; por exemplo, cotas para pessoas trans, políticas de antirracista, políticas de prevenção à assédio moral – cotas para pessoas com deficiência, para negros, para quilombolas, indígenas – então isso muda todo o acolhimento, a permanência muda a cor, muda a cara da universidade (Ufsc 06).

Como exposto pelos entrevistados, essas ações afirmativas não são um consenso na universidade, mas a compreensão da pluralidade das lógicas institucionais é necessária para viabilizar grandes mudanças (Gümüşay; Claus; Amis, 2020), o que foi feito na Ufsc. Um dos entrevistados destacou o aumento da lógica de mercado na universidade:

Acho que quando entrei na universidade, a lógica de mercado era mais fraca do que é agora. (...) houve uma grande mudança no pensamento político, na mentalidade dos políticos, que estão migrando da ideia de uma universidade como o lugar onde a cultura e o progresso científico e humanístico são feitos (...) para algo que precisa produzir algo que faça a nação, em palavras simples, ganhar mais, facilitar as coisas para a sociedade, e assim por diante. O que não é ruim, mas não pode ser 100% da atividade em uma universidade, que, como o nome diz, deveria ser 360° sobre toda a atividade intelectual (Unito 07).

Os acadêmicos demonstram resistência com o avanço da lógica de mercado e suas implicações no ambiente universitário. Um estudo conduzido por Larsen (2019) apontou que mudanças legais na Suécia incluíram recompensas por qualidade na pesquisa, incentivando o aumento da competitividade entre os docentes, corroborando a preocupação do entrevistado Unito 07.

Estudos sobre organizações e instituições sofrem pelo recorte temporal, que nem sempre permitem a compreensão adequada do processo existente (Scott, 2014). Para alguns dos entrevistados a universidade está mudando, mas lentamente.

O que eu penso é que a mudança sempre leva muito tempo. Eles podem nunca mudar rapidamente e as pessoas precisam de tempo para se adaptar (Unito 06).

Essa percepção pode derivar do fato de que mudanças significativas em determinadas organizações só é possível por renegociação sobre elementos estruturais, mas mantendo-se outros intactos (Teixeira; Roglio, 2015). Logo, mudanças são sentidas em pequena escala. Já para alguns dos entrevistados, na prática, há uma manutenção da universidade como ela é ao longo do tempo:

Hoje, eu vejo assim: eu acho que as lógicas institucionais operando são as mesmas – burocracias, normas, regras, grupos políticos, disputas de poder, acadêmico, o mercado, tudo isso. As forças são as mesmas, por hora, umas são mais fortes, em

outros momentos, outras são mais fortes. Eu percebi, na medida em que eu vi reitores e grupos entrando e saindo, nunca vi “cavalo de pau” – nunca foi algo radicalmente diferente do outro, mas cada um deu um toque e cada um deu uma ênfase maior; ou menor a certas coisas (Ufsc 01).

Houve sim, uma mudança do grupo da administração Central, mas as lógicas institucionais eu entendo que elas não mudaram. Tem coisas que de fato até há uma dificuldade para se mudar quando a gente precisa, como no meu caso. Uma Lógica é diferente para mudar e é esse engessamento cultural que a universidade tem muitas vezes é institucional. Ele é bom para algumas coisas, porque eu tenho cláusula pétreas, digamos assim, na minha comunidade que eu entendo que não muda, são valores e princípios da administração pública e da própria universidade pública. E tem coisas que são culturas que foram se enraizando em 64 anos de história aí, que a gente tem dificuldade de modernizar ou modificar, né (Ufsc 04)?

Não, na minha opinião não. A razão é que o padrão realmente, na minha opinião, parece mudar, e as pessoas afirmam que estão mudando. Mas, na minha opinião, elas não mudam tanto. O ambiente universitário é um ambiente muito, muito estável. (...) Pode ser uma resposta retórica, mas eu realmente acredito que o fato de termos 620 anos de vida pode nos permitir ver eles com uma certa distância. Eu acredito que isso poderia acontecer, mas acredito que seja algo momentâneo, você pode mudar algo agora, e depois nos moveremos na linha oposta e seguiremos em frente. (Unito 04).

Como pontuado pelo entrevistado Unito 04, a universidade é um ambiente secular, e mesmo no caso da Ufsc, uma universidade nova comparada com a italiana, seu conceito, características, valores, são seculares. Logo, esforços de promover mudança social e institucional encontram inércia e contradições das práticas institucionalizadas já existentes (Mair; Marti, 2009).

As propriedades estruturais do sistema social são meio e finalidade das práticas recursivamente organizadas dessas estruturas (Giddens, 1984), incentivando a manutenção da estrutura, até como tradição. Porém, aspectos ideológicos e de tradição podem ser entendidos como resquícios institucionais com implicações normativas da continuidade do passado no presente da instituição (Teixeira; Roglio, 2015).

4.2.4 Impacto das Lógicas institucionais nos Modelos de Decisão

Por fim, é apresentado o último eixo temático desta pesquisa, que responde ao objetivo “d” desta pesquisa, “explorar as relações entre as influências das lógicas institucionais entre os grupos nas universidades e a relação percebida com os modelos de tomada de decisão”. Aos entrevistados foi dirigido um questionamento acerca da força dos modelos de tomada de decisão em suas universidades. Com as respostas obtidas, foi elaborada a Figura 4:

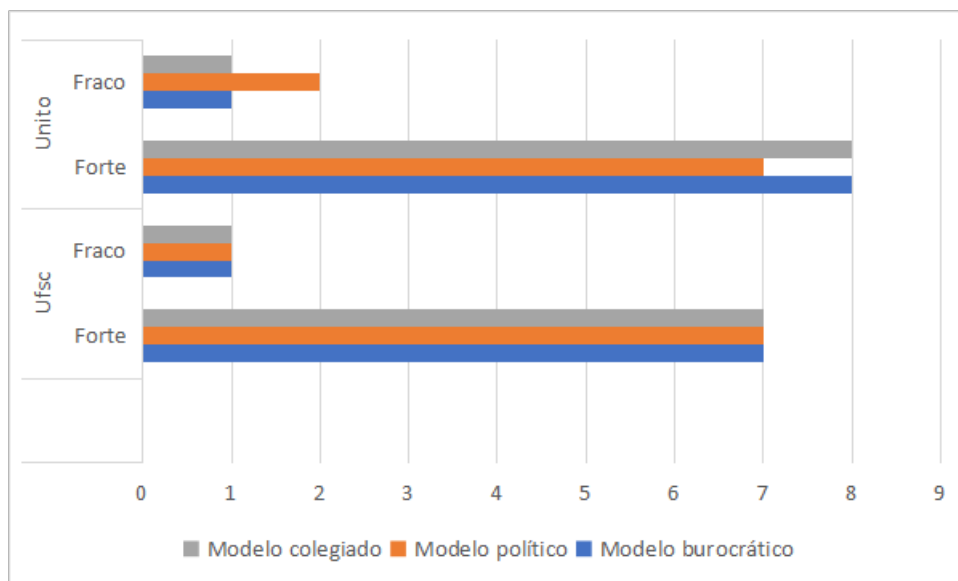


Figura 4: Força dos modelos de tomada de decisão nas universidades

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

É possível depreender da Figura 4 que nenhum dos modelos foi escolhido por unanimidade em qualquer uma das duas universidades, porém os três modelos foram apontados como fortes. Dois entrevistados destacaram a força do modelo colegiado, mas efetuaram considerações sobre a atuação legítima, no entendimento destes, do modelo político:

Então, tudo, a maioria das coisas, a maioria das decisões, começando pelo departamento e subindo pela hierarquia da organização da universidade, é colegiado e é votado. E antes da votação, há também uma preparação para buscar consenso e tentar unir interesses semelhantes, então isso é inevitável (Unio 07).

Porque provavelmente é verdade, porque se você fizer qualquer coisa apenas democraticamente, como compartilhar todas as possibilidades, provavelmente não chegará a lugar nenhum. Então, talvez seja necessário ter algumas táticas políticas, que não necessariamente signifiquem poder, mas influência e negociação (Unio 04).

A governança da universidade envolve a decisão colegiada dos objetivos da universidade enquanto se trabalha em objetivos individuais, e eventualmente esses dois processos podem estar combinados para alguns sujeitos (Atanaw; Estifanos; Negash, 2025; Bin; Castor, 2008). Ao mesmo tempo, como afirmado pelo entrevistado Ufsc 01, se consegue a legitimação da maioria:

E, baseado na minha fala anterior, com a instituição das eleições levou a novos acordos políticos e a uma tradição de se ter decisões consensuadas – até o modelo colegiado leva a uma busca de consenso. Essa busca de consenso exige uma habilidade política danada, sim. Gasta-se mais tempo, mas se constroem soluções mais legitimadas pelos consensos (Ufsc 01).

O modelo colegiado compreende o consenso entre os votantes sobre a legitimidade da decisão e a autoridade dos seus membros reconhecida pela competência profissional (Rizzatti; Dobes, 2003). Porém, para Baughman (2022), o modelo colegiado e a governança compartilhada não são geralmente compreendidos pelos seus participantes. Essa visão parte do uso e efetividade do modelo político para resolver impasses do modelo colegiado:

Muito. E aliás é um grande problema da gestão, porque o modelo colegiado, são tantos os colegiados que, por exemplo, responsabilidade se diluiu. Então é uma questão complicada. É difícil transitar nesse cenário, porque são muito independentes, por exemplo, as câmaras. As Câmaras de graduação podem seguir uma coisa completamente diferente da Câmara de pesquisa (Ufsc 05).

O conhecimento especializado dos participantes do modelo colegiado foi destacado por um dos entrevistados:

Os principais atores são professores, acadêmicos com forte senso crítico, forte inteligência e forte cultura. Então, eles são muito capazes de argumentar, discutir e trazer seus próprios pontos de vista e opiniões. Então, o que funciona mais é o modelo colegiado (Unito 09).

No modelo colegiado é esperado a participação da comunidade acadêmica, com representantes dos múltiplos entendimentos da universidade (Atanaw; Estifanos; Negash, 2025; Margon; Poubel, 2016), e como apontado pelo entrevistado Unito 09, são profissionais com grande capacidade analítica, elevando o nível da discussão. Um dos entrevistados pontuou que os três modelos agem na universidade, com a distinção de que, em períodos eleitorais, é o político o mais acionado:

A gente está num momento hoje em que o modelo colegiado acaba prevalecendo dentro da universidade, hoje, nesse exato momento. Mas, em momentos anteriores, o burocrático prevaleceu completamente, como em períodos de operações, Tribunal de Contas e tudo mais. O político começa pelo período de pré-campanha de reitoria, é o poder político que domina. Ou seja, não tem mais colegiado, não tem mais burocracia, é o político que importa (Ufsc 02).

Como apontado por Woelert (2024), em universidades criar coalizões e obter um suporte informal é um ponto-chave para se viabilizar uma liderança estratégica na organização. E este processo, como apontado pelo entrevistado Ufsc 02, toma grandes proporções em períodos eleitorais. Os entrevistados foram questionados se, na opinião dos mesmos, a pressão de certas lógicas institucionais afeta os modelos de tomada de decisão na universidade. Um dos entrevistados respondeu que não:

Não. Estimo que a incidência de dissensos formais não ultrapasse 1%, pois, sempre que pressentimos a possibilidade de conflito, antecipamos a discussão, examinamos minuciosamente todos os aspectos pertinentes antes do prazo do concurso e chegamos à reunião deliberativa com uma proposta já amadurecida e compartilhada por todos os envolvidos. (Unito 01).

Apesar do entendimento do entrevistado, há a influência do modelo político moldando o consenso, através de uma lógica corporativa, como observado por outro entrevistado:

Há tópicos estratégicos que não podem ser resolvidos em 10 minutos durante a reunião do departamento. Então, esse assunto pode ser preparado por discussões privadas entre indivíduos ou grupos extraoficialmente. Mas isso é muito importante para chegar ao momento, o momento burocrático e colegial da votação, para que um acordo seja alcançado. Então, digamos que o modelo político pode funcionar na clandestinidade e preparar e facilitar a tomada de decisões respeitando as regras burocráticas durante os momentos colegiais (Unito 07)

Nota-se que universidades não são entendidas como ambientes puramente colegiais, ou de burocracia rígida, mas também como ambientes políticos (Glover, 2024; Rizzatti; Dobes, 2003). Algumas decisões se mostram importantes demais para alguns atores confiarem em deixar o modelo colegiado fazer a tomada de decisão. Um entrevistado abordou a questão de que algumas decisões são levadas para votação, por questões de legitimidade, às custas de soluções mais rápidas:

Sim, isso acontece bastante. Muitas vezes é uma decisão que os diretores ou chefes de departamento poderiam tomar de maneira direta, mas por pressão acaba levando para uma reunião de colegiado para discutir. E acaba se prendendo muitas vezes muito tempo em uma coisa que não era necessária daquela forma. As pessoas querem se sentir presentes, participar do processo, e isso acaba gerando essa necessidade do colegiado. Para mim, isso é bastante comum: ter essa pressão de querer participar das coisas e acabar dando mais trabalho do que seria necessário (Ufsc 02).

A decisão de um servidor – não precisa ir para um órgão colegiado, de fato, mas aqui vai, inclusive, vai para colegiado, mas também tem decisões administrativas. Mas acho que é isso: a maioria das decisões que são importantes e substanciais, elas vão aos colegiados – e elas devem ir, no meu ver, então sim, a pressão afeta as tomadas de decisão (Ufsc 07).

Isso acontece sim, isso acontece. Mas isso faz parte da negociação. Particularmente se o nível é maior da universidade. No conselho universitário, às vezes você tem que ceder pra conseguir avançar em determinado assunto. Veja só como exemplo, os alunos em geral, eles são mais radicais, a representação estudantil, ficam insistindo e muitas vezes você tem que negociar uma parte das reivindicações deles para poder ser aprovado alguma matéria (Ufsc 05).

Muitas decisões alcançadas na universidade são frutos de negociações, com mais disputas internas do que ações racionais (Glover, 2024; Salm; Tomasi; Amboni, 2013), como potencialmente esperado de um ambiente universitário. Essas disputas são notadas

especialmente no embate por recursos, como acontece entre departamentos na universidade italiana:

Sim, às vezes acontece. Por exemplo, quando lidamos com a distribuição de verbas para pesquisa. O ministério fornece verbas para a universidade, e então a universidade as distribui entre todos os departamentos. Deveria haver alguma lógica, como a lógica burocrática. Deveria haver avaliações baseadas na qualidade da pesquisa produzida por determinados departamentos. Mas muitas vezes isso se torna uma disputa de poder. É difícil (Unito 03).

Um ambiente tão complexo quanto uma universidade demanda soluções rápidas e eficientes, porém, a complexidade burocrática existente cria demoras em soluções (Bot et al., 2022). Essa opção por decisões burocráticas não acontece totalmente por obrigação legal, alguns entrevistados explicaram que, para se proteger de pressões, utilizam o modelo burocrático:

Talvez, mas normalmente não deveria. A melhor posição é você tentar não ser influenciado. Às vezes você tem que ficar na lógica estatal; você tem que tomar uma decisão, mas você tem de usar a lógica estatal. Isto é algo que você tem que lidar (Unito 04).

Olha, a tentativa há... eu sou uma pessoa que cedo muito pouco nesse sentido. Sim, eu vou dar o meu não, Acima de mim existe o reitor, que tem amplos poderes para, com uma canetada, fazer o que quiser, mas eu vou respeitar o que a minha equipe técnica me colocou, olhando a peculiaridade do caso – porque também não pode ser aquela coisa de olhar todo mundo exatamente igual (Ufsc 06)

Um entrevistado na universidade brasileira aponta que, mesmo com a barreira burocrática, nem sempre é possível resistir à pressão de grupos de interesse:

Tem algumas situações em que existe uma pressão da área que quer comprar alguma coisa, eu tenho um rito burocrático também que eu tenho que seguir. Se eu fosse seguir aquele rito a primeira coisa que eu ia dizer assim. “Ah, mas você deveria ter mencionado antes a tempo para não atrasar essa entrega”, mas aí vem a influência muitas vezes daquela área de alguma forma fazer com que aquele assunto, que não era prioridade, vira uma prioridade. Então, muitas vezes, a gente é vencido nessa nesse cabo de guerra, às vezes pode acontecer (Ufsc 04)

Uma das vantagens do modelo colegiado no contexto universitário é a sua capacidade de analisar as ambiguidades das decisões envolvendo vários setores (Margon; Poubel, 2016). Porém, foi apontada pelo entrevistado Ufsc 03 também a influência da lógica comunitária, agindo sobre instâncias colegiadas, tomando decisões que não são de sua alçada. Mas, como a decisão foi sobre um assunto sensível, a reitoria preferiu aceitar, passando por cima do rito burocrático, para evitar conflito e desgaste político:

A Câmara de Graduação aumentou as bolsas, o valor de bolsas para os alunos. Mas ela não tem competência para aumentar isso. Essa é uma decisão burocrática, porque depende de orçamento, tem que ser a secretaria de planejamento, assim como o Congresso Nacional, eles podem mudar o projeto, mas não podem interferir nas despesas, só o executivo pode interferir nas despesas, então as câmaras da universidade, os colegiados e tal não podem interferir no valor da bolsa. E aconteceu. E a gente, claro, para evitar o conflito, o gabinete aceitou, mas poderia não ter aceito (Ufsc 03).

Quando questionado se alguma vez precisou ceder para alguma pressão institucional, um dos entrevistados afirmou que em certas ocasiões era impossível mudar a decisão burocrática, sendo necessário que o mesmo fizesse um trabalho de criar um sentido e um significado para a comunidade, conferindo legitimidade à decisão:

Esse era o meu trabalho: dar uma roupagem às notícias ruins. Porque a gente passou por um período de corte orçamentário grande, naquele período, o período de pandemia onde faltava recurso. Eu tinha que priorizar, então, quando a gente precisava criar todo esse enredo para justificar as decisões nem sempre eram técnicas. Infelizmente, a gente precisava tomar algumas decisões que iam além do técnico. E aí a gente precisava ter esse discurso alinhado de como fazer (Ufsc 02).

Usualmente, a decisão tomada depende na qualidade da informação obtida, as características do decisor e as influências do ambiente (Liang; Dai; Zhang, 2024), sendo que no exemplo acima a influência do ambiente mudou o rito da decisão. O comportamento descrito pelo entrevistado se encaixa no processo explicado por Brown (2021), em que o autor afirma que atores organizacionais estrategicamente vinculam processo com eventos e ideias, construindo uma narrativa que molde e ressignifique a compreensão dos outros sobre os eventos.

Um caso apontado pelo entrevistado Ufsc 07 também exemplifica esse processo:

No ano passado, nós estávamos em greve. De uma parte significativa dos docentes – que foi um movimento nacional de greve na universidade – e de uma parte bem significativa dos servidores técnicos administrativos, veio uma pressão política para pautar, no conselho universitário, a suspensão do calendário universitário. E aí houve pressão para que nós apoiássemos a suspensão, nós da administração central. Entendemos que, do ponto de vista legal, nós não podíamos apoiar a suspensão do calendário. (...) Aí, fomos para o conselho universitário; houve uma votação, houve dois pedidos de vista, ficamos três dias discutindo isso, no fim, mantivemos o calendário acadêmico – não suspendemos. Mas houve uma pressão muito forte, assim, levamos a pauta para lá. Então, a pressão política fez com que a gente levasse uma pauta de suspensão. Mas a gente entendia que decisão colegiada daria legitimidade à decisão (Ufsc 07).

O conselho universitário é a instância última da universidade, sendo utilizado pela administração para resolver uma situação delicada politicamente. O sistema legal oferece um

ambiente mais fácil com ferramentas, processos e espaço de discussão onde os atores podem perseguir seus objetivos, com um poder regulador e autoridade social sobre a organização (Scott, 2014). Após a decisão do conselho, os vencidos não poderiam questionar a legitimidade da decisão. Conexões organizacionais distantes permitem adoções de políticas e práticas estatais em busca de legitimidade, sem criar conflitos internos (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018), como nesse caso.

4.3 ANÁLISE DO MODELO TEÓRICO

Após ser feita a análise dos dados, é possível prosseguir com a verificação da pertinência das proposições teóricas apresentadas anteriormente. O objetivo dessas proposições é servirem de ponte entre os dados encontrados, a análise feita, e a tese defendida nesse estudo, de que os atores fazem um uso simbólico e substantivo das diversas lógicas existentes, ocorrendo adesões de grupos e indivíduos a lógicas dominantes, por interesses diversos, alterando a intensidade dessa lógica, quando conveniente, com esses processos afetando a tomada de decisão estratégica.

A Proposição 1 afirma: As várias lógicas institucionais são compartilhadas nas organizações entre os diversos grupos e indivíduos simultaneamente, em intensidades diferentes, variando seu nível de influência ao longo do processo.

Como visto nas falas dos entrevistados, as lógicas institucionais, mesmo as conflitantes, agiam sobre os indivíduos de forma simultânea, e com estes utilizando características de cada lógica, conscientemente, dependendo da vantagem oferecida e da solução buscada. Como apontado pelo entrevistado Ufsc 08:

A lógica estatal... ela não é minha. Eu falei a estatal, falei da corporativa e falei da profissional. Mas eu vou falar da minha lógica. A que prevalece é profissional, depois é corporativa ali, e a estatal eu usava como terceiro, preciso atender algumas demandas, mas não eram essas demandas que me guiavam, né (Ufsc 08)?

Para Pache e Santos (2013), haveria o hibridismo de lógicas do momento em que ela ocorre em diante, e para David, Sijde e Basselar (2018), os indivíduos se tornariam seguidores, integradores, defensores ou intermediários dessa configuração híbrida. Mas neste estudo, os indivíduos não criaram uma nova lógica ao utilizá-las, ou se tornaram seguidores, integradores, defensores ou intermediários. Eles somente utilizaram a lógica, seja por conveniência, seja por pressão, tal qual fossem ferramentas (McPherson; Sauder, 2013), como

visto na fala do entrevistado Ufsc 02, e continuaram com suas visões pessoais, as crenças, valores, distintas, que definem o que é uma lógica institucional:

Então, apesar de eu prevalecer, a minha tomada de decisão é profissional, mas eu sabia que lá em alguns momentos eu tive que deixá-la de lado para atender interesses que eram do grupo e não meus. Era um interesse corporativo. Então, eu precisava saber que, em alguns momentos, a decisão não era a decisão minha, estava tomando para o grupo aquela decisão. Mas todos sabiam: "A opinião dele não é essa, mas para o grupo, ele faz parte de um grupo e tem que abrir mão de algumas coisas para decidir em prol dos valores do grupo e não dos dele." E isso está tudo bem. Então, eu permanecia no grupo. Agora, se eu tentasse impor o profissionalismo em todos os momentos, com certeza o reitor teria me trocado, porque eu não estaria representando os interesses daquele grupo, estaria representando os meus interesses (Ufsc 02).

Os indícios desta pesquisa apontam discordância com o defendido por Upton e Warshaw (2017), quando afirmaram que “quando elementos dos princípios organizadores de uma universidade só podem ser entendidos pela interação entre lógicas, essas lógicas não podem mais ser verdadeiramente separadas”. Brown (2021) abordou a conciliação de lógicas, mas com os indivíduos expandindo os limites de uma lógica até cobrir eventos ou características de outra, o que não foi percebido nos dados coletados. Como observado na fala do entrevistado Ufsc 05, a tomada de decisão no modelo político faz concessões calculadas, concordando com lógicas conflitantes, para viabilizar objetivos maiores da administração da universidade, sem, no entanto, adotar a lógica institucional beneficiada:

No conselho universitário, às vezes você tem que ceder pra conseguir avançar em determinado assunto. Veja só como exemplo, os alunos em geral, eles são mais radicais, a representação estudantil, ficam insistindo e muitas vezes você tem que negociar uma parte das reivindicações deles para poder ser aprovado alguma matéria (Ufsc 05).

É importante notar que, no conceito da proposição 1, a posição de poder entre as lógicas institucionais atuais é somente momentânea, com as flutuações de poder na organização seguindo a ocorrer ao longo do tempo. Os indivíduos entrevistados admitiram usar uma (ou mais) lógicas que não acreditam ou defendem, de forma momentânea, sustentando o afirmado na proposição e o ineditismo deste achado, contribuindo com a sustentação da tese aqui defendida.

A proposição 2 defende que: As lógicas institucionais são substantivas ou simbólicas; sendo que as substantivas não permitem combinação com lógicas divergentes; e as simbólicas são utilizadas de forma retórica, em busca de legitimação e com maior flexibilidade. Como visto na primeira proposição, os indivíduos podem recorrer a uma lógica em que ele não

acredita, quando isto é vantajoso ou necessário. Greenwood et al. (2011) haviam apontado a existência de uma aderência meramente simbólica a lógicas institucionais.

Nesta pesquisa, constatou-se não haver somente a aderência simbólica, mas sim a instrumentalização de uma lógica institucional que não é compartilhada pelo indivíduo de modo algum, como apontado neste exemplo:

As pessoas que votam a favor de uma determinada posição depois, nos corredores, estão falando que “não concordam, mas se eu não votasse daquela forma, eu seria massacrado, eles iriam invadir minha sala, iam me criticar. Eu não teria o apoio dos estudantes futuramente se eu quisesse ser candidato à direção do centro”, por exemplo (Ufsc 02).

Como apontado por Friedland e Alford (1991), as instituições (lógicas) condicionam a vida material em tempo e espaço, dando sentido ao indivíduo, sendo que é a interpretação da realidade, mais do que os fatos, que define as ações destes (Crubellate; Vasconcelos, 2010). Logo, internamente, o indivíduo tem a certeza de como entende o mundo, mas pode modular seu comportamento, de forma consciente, finalística e temporária. Como dito por dois entrevistados:

Eu faço isso todos os dias no meu cargo, eu acho que é essa a diferença: são os seus valores que continuam a te guiar, o teu objetivo, quando você se entra numa proposta, você entra com um objetivo (Ufsc 06).

Sim, claro. Eu penso que permanecer parado em posições enquanto as situações mudam é errado. Existem momentos e contextos em que você pode seguir uma certa lógica, mas os contextos mesmos podem solicitar adaptação à lógica diferente, sempre no respeito dos princípios fundamentais (Unito 03)

A fala dos entrevistados acima demonstram a existência de princípios básicos aos mesmos, que sendo princípios, não podem ser contrariados, à custa de risco da integridade da identidade do indivíduo (Shams, 2021). Quattrone (2015) apontou a existência de lógicas substantivas e procedurais, mas aqui é defendido não o processo como objetivo, mas o simbolismo, a legitimidade. Um exemplo foi fornecido pelo entrevistado Ufsc 07:

É bem comum, alguma pauta que conduz a pessoa, mas ela generaliza e amplifica, dizendo que defende todas aquelas pautas dos direitos humanos, mas, na verdade, ela está ocupada e preocupada com outra questão, tipo a questão racial, ou de gênero, ou LGBTQ, enfim, a questão. É, é da violência familiar, violência doméstica e tudo mais (Ufsc 07).

Não se trata de questionar a validade ou não sobre pautas dos direitos humanos. O ponto levantado pelo entrevistado é que o foco de interesse de um indivíduo pode ser muito particular, e que ao utilizar simbolicamente toda uma lógica, o indivíduo consegue

arregimentar mais apoio. Já a lógica substantiva é mais interna ao indivíduo, guardando suas crenças e práticas fundamentais, enquanto na parte externa pode ocorrer a adoção de lógicas simbólicas, com finalidade retórica e para legitimação, sem o seu uso causar questionamento interno ao indivíduo. Esse exemplo é visível nesta fala do entrevistado Ufsc 02:

100% de certeza que existe isso. A gente tem o nosso conselho universitário, o conselho universitário é transmitido ao vivo, ele é gravado. Os estudantes participam, está todo mundo lá. As pessoas que votam a favor de uma determinada posição depois, nos corredores, estão falando que “não concordam”, “mas se eu não votasse daquela forma, eu seria massacrado”, “eles iriam invadir minha sala, iam me criticar”. “Eu não teria o apoio dos estudantes futuramente se eu quisesse ser candidato à direção do centro”, por exemplo (Ufsc 02).

Entende-se que o indivíduo conscientemente instrumentaliza uma lógica, pois sabe que ela lhe dará legitimidade perante grupos, verbalizando seu voto em plenária, para logo após, deixar claro que discorda. E ao justificar, isola seu comportamento dos seus valores e real interpretação do mundo. Dessa forma, há o entendimento de lógicas substantivas aos indivíduos, que o impedem de tornar híbridas com outras, mas é possível ao indivíduo fazer um uso instrumental e simbólico de alguma lógica, sem afetar e ameaçar a sua identidade.

Esta segunda proposição compartilha de achados anteriores de outros autores, acerca da busca da legitimidade em ações através de lógicas e de uma aderência simbólica (Friedland e Alford, 1991; Greenwood, Hinings e Whetten, 2014), e do uso instrumental de lógicas (Alexander, Phillips e Kapletia, 2018; David, Sijde e Besselaar, 2018; Quattrone, 2015). O ineditismo desta proposição reside na classificação de lógicas simbólicas, a instrumentalização consciente, intencional e temporária por parte dos autores, permitindo o distanciamento e a preservação da integridade identitária. Estes achados também fortalecem a tese defendida nesta pesquisa.

A proposição 3 estabelece que o contexto, o processo de tomada de decisão e as lógicas institucionais agem concomitantemente, sendo influenciados e influenciando umas às outras, criando uma recursividade ao longo dos tempos nas organizações. Os entrevistados contribuíram com a pesquisa ao apresentarem fatos que exemplificam o pensamento defendido nessa proposição. O contexto, a tomada de decisão e as lógicas institucionais se relacionam em atos de influência, em que uma alteração pode afetar o restante, causando novas mudanças.

Como notado por Picheth e Crubellate (2019), as lógicas institucionais variam ao longo do tempo, por conta de eventos externos. Esta proposição defende que é possível um evento externo mudar as lógicas institucionais, que por sua vez mudam a tomada de decisão, e

por fim, mudam novamente as lógicas institucionais. Os indivíduos entrevistados na Unito, ao abordarem as mudanças recentes na tomada de decisão e nas lógicas institucionais na universidade, informaram que hoje em dia diminuiu a existência de pessoas ou grupos com muito poder na universidade.

Eu diria que, mesmo nos últimos 20 anos, mais ou menos, você pode ver uma modificação no peso da lógica. Vinte anos atrás, era menos democrático ou participativo — digamos, mais aristocrático por dentro. (...) Mas, sabe, numa eleição de reitores há 20 anos, se você tivesse o apoio de seis ou sete personalidades importantes, elas lhe dariam muitos votos. (...) Eu diria que agora é muito mais difícil. As pessoas tendem a pensar por si mesmas, sem simplesmente seguir o que o chefe diz (Unito 02).

Houve uma clara evolução: se antes a lógica política fomentava acirrados confrontos de grupo — quase uma “guerra”, em que contadores, administradores e outros grupos se armavam para defender seus próprios interesses corporativos —, hoje esse antagonismo tornou-se residual, pois os diferentes segmentos passaram a dialogar de forma mais construtiva e cooperativa (Unito 01).

Ao se procurar entender o que mudou, os relatos são da aprovação de leis mudando o processo de entrada de professores na universidade, o que acarretou diminuição de poder de alguns grupos. Por fim, a aposentadoria de remanescentes desse período, reordenando as lógicas institucionais mais fortes e a tomada de decisão:

Até alguns anos atrás, a lógica familiar era muito forte, e ela ainda não foi superada. No entanto, houve influências fortes ligadas às famílias e às amizades. Agora, digamos que, nos últimos 15 anos, foram introduzidas novas leis que tornaram a situação mais difícil, mas certos laços ainda existem (Unito 06).

Muitos veteranos se aposentaram... Graças à legislação vigente, todos os atos tornaram-se públicos: concursos para contratação de docentes, pareceres das bancas avaliadoras e demais etapas são integralmente divulgados, de modo que cada envolvido deve redobrar a atenção, pois a transparência generalizada dificulta qualquer tentativa de manipulação ou condução obscura dos processos (Unito 01).

Como indicado por Pruiskén (2017), choques externos alteram o contexto, fragilizando lógicas anteriormente dominantes, e podemos deduzir que também ocorre o fortalecimento de outras. Um dos entrevistados da Ufsc apresentou um exemplo:

O perfil da universidade, tanto dos estudantes quanto do corpo docente e dos técnicos, mudou bastante, que bom, muito por conta das políticas de inclusão, políticas afirmativas. A nossa universidade é forte, nós criamos uma pró-reitoria na nossa gestão, não havia nem o cargo, agora está regularizado. A pró-reitoria de ações afirmativas e equidade. Que é exatamente para colocar em todos os editais cotas, políticas de inclusão, de maneira geral na universidade. Com isso se mudou o perfil, temos formando no curso de medicina, odontologia, negros, índios que de

outra situação não aconteceria, se não fosse o regime de cotas. Embora ainda existam grupos que são contra essas políticas (Ufsc 03)

As estratégias institucionais podem ser pensadas ou surgirem, com o intuito de manter ou alterar as dinâmicas existentes (1999), sendo a desse exemplo um processo pensado para alterar o contexto da universidade. Uma vez que a universidade é um ambiente acadêmico, democrático e colegiado, a mudança do perfil da comunidade acadêmica, seja de estudantes, docentes ou técnicos administrativos por cotas, também mudará, alterando o contexto interno da universidade, como novas demandas e novos grupos de poder.

Por fim, a proposição 4, que estabelece que grupos guiados por lógicas institucionais dominantes buscam controlar as tomadas de decisões estratégicas e manter os contextos internos e externos estáveis, mantendo o *status quo*, e grupos guiados por lógicas institucionais periféricas podem aderir simbolicamente, em busca de legitimação. Esta proposição pode ser apenas parcialmente assegurada com a pesquisa aqui apresentada. Os entrevistados pontuaram que de fato a universidade é um ambiente estável:

Não, na minha opinião, padrão... A razão é que o padrão realmente, na minha opinião, parece mudar, e as pessoas afirmam que estão mudando. Mas, na minha opinião, elas não mudam tanto. O ambiente universitário é um ambiente muito, muito estável (Unio 04)

As lógicas institucionais eu entendo que elas não mudaram. Tem coisas que de fato até há uma dificuldade para se mudar quando a gente precisa como no meu caso. (...) E tem coisas que são culturas que foram se enraizando em 64 anos de história aí que a gente tem dificuldade de modernizar ou modificar, né (Ufsc 04)?

Mas é apenas para sinalizar: "Ok, nós fizemos isso; fizemos o que tínhamos que fazer e sempre fizemos assim". E ainda continuamos fazendo assim porque é o jeito certo. E isso pode acontecer, particularmente do ponto de vista administrativo, onde a mudança é realmente muito difícil (Unio 08)

A manutenção do status quo não é algo necessariamente ruim, sendo uma segurança ontológica que os indivíduos precisam manter para seguir adiante com sua rotina e atividades diárias (Giddens, 1984). Acerca da afirmação sobre grupos representantes de lógicas institucionais de menor poder aderirem simbolicamente às lógicas mais fortes, que detém a maioria, em busca de legitimidade, isso foi de fato constatado em campo:

Sim, claro, um número enorme de experiências. Quando se discute no senado universitário, no conselho ministerial ou no conselho departamental, a divisão entre os grupos é extremamente importante. E, em geral, no final, a maior parte das pessoas segue a maioria, o grupo maior. Então, é uma pena, mas é assim (Unio 04).

há muitas pessoas que seguem o vento, e elas o seguirão, principalmente se acharem que o vento lhes trará algumas oportunidades. E então eu acho que isso acontece porque, sabe, é sempre a mesma coisa. Não estamos lá apenas porque amamos pesquisar e temos valores muito elevados. Estamos trabalhando na universidade, mas também é trabalho; é a maneira como passamos grande parte do dia, do ano, da nossa vida. E então, somos humanos, e provavelmente muitos de nós tentamos seguir o vento que, pensamos, será melhor para nós (Unito 08)

Porém, os dados levantados não permitem uma compreensão maior sobre quanto a universidade pode de fato resistir a mudanças do contexto externo, ou até mesmo influenciar. Apesar de que um entrevistado pontuou a tentativa do reitor da Ufsc de sensibilizar o governo do Brasil sobre o estrangulamento orçamentário da universidade:

Coincidentemente hoje, o Reitor está Brasília, hoje, num, num esforço, o conjunto dos reitores federais compõe a Associação Nacional de Dirigentes. As instituições federais, eles estão no Congresso Nacional justamente, é dialogando com a comissão missa do orçamento pra pedir pra que eles alterem o valor destinado pra as universidades federais do orçamento de 2025, em relação à proposta apresentada pelo governo federal (Ufsc 01).

As universidades são capazes mais de criar uma interpretação institucional dos fatos, para ser apresentada para o seu público interno (Brown, 2021; Donegan; Feldman, 2020), do que alterar eventos do contexto externo com alto poder de influência na universidade. O caminho utilizado nesta proposição parte da identificação anterior da combinação estratégica de lógicas em universidades (Brown, 2021; Donegan; Feldman, 2020), e a acomodação entre lógicas trazendo estabilidade (Pietila; Pinheiro, 2020).

Esta proposição inova ao apontar que esses processos são ações conscientes e calculadas dos atores, que agem por meio de negociações, mesmo em instâncias colegiais, para viabilizar decisões estratégicas que mantenham a mesma dinâmica de poder nas universidades. Foi notado também que os indivíduos pertencentes a lógicas com menor força na organização aderem simbolicamente a lógicas com mais força, distanciando-se dos valores da lógica aderida, justificando o seu comportamento e a sua integridade de identidade institucional, e alcançado os seus objetivos individuais.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras sobre a influência das lógicas institucionais sobre a tomada de decisão estratégica em universidades.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de decisão estratégica em organizações é um assunto que sempre inspira discussões, uma vez que praticamente todos estamos inseridos em organizações, e geralmente poucos participam da formulação das decisões ou das estratégias, decisões essas que afetam muitos. Dentre as organizações que possuem grande influência na sociedade contemporânea, a universidade se destaca, seja pelo avanço científico-tecnológico promovido pela academia, afetando em escala crescente a vida humana, seja pela educação e formação profissional que ela proporciona (Scott, 2014).

A universidade, como diz o nome, envolve uma multiplicidade de pessoas, conhecimentos, formas de ver o mundo, de fazer ciência, de objetivos, de prioridades, de grupos, etc., configurando-se como uma organização complexa. Sob a universidade repousam muitas demandas, expectativas e cobranças. Para alguns, a universidade tem o dever de apresentar soluções e avanços nas mais variadas áreas, para melhorar a vida humana. Para outros, a universidade é um ambiente de crescimento e evolução, que permitirá o desenvolvimento profissional e intelectual dos seus membros, que, não nos esqueçamos, geralmente precisam passar em vestibulares concorridos. Há também aqueles que esperam, e cobram, retorno da universidade por conta dos recursos públicos aplicados nela (Alexander; Phillips; Kapletia, 2018).

Para a sua comunidade interna, a universidade é uma organização complexa, e eventualmente, difícil para qualquer membro dela afirmar que a conhece em sua completude. Muitos dos seus alunos que cursam graduação e pós-graduação, seus professores, seus servidores técnico-administrativos, possuem muitos anos dentro da universidade, alguns entrando adolescentes e saindo adultos, para não dizer aqueles que trabalham e se aposentam na universidade. Como afirmado, a universidade possui várias razões de existir, com compreensões distintas também seus objetivos, com uma dúvida geralmente ainda maior

sobre como alcançar esses objetivos, com quais ferramentas, abordagem, concepção e premissas.

A universidade, em sua história próxima de se tornar milenar, incorporou valores colegiados, com votações para escolha de seus representantes e conselhos. Com o passar do tempo e a evolução da sociedade, outras formas de se decidir começaram a fazer parte da rotina administrativa de uma universidade, como o modelo burocrático, e uma melhor concepção das dinâmicas da política como forma de resolução de conflitos e negociação na universidade. O modelo colegiado é amplamente conhecido na universidade, primeiro, pelo espírito democrático e de igualdade que ele prega, segundo porque ele se mostra em várias instâncias da universidade. Seja um aluno, professor ou técnico-administrativo, o indivíduo terá alguma instância colegiada da qual ele pode levar alguma demanda ou fazer parte.

Esse espaço colegiado vem nas últimas décadas perdendo espaço e sendo transformado não em fim, mas em meio, pelo modelo burocrático. A ascensão das burocracias administrativas, a visão das universidades como ferramentas de crescimento nacionais e regionais, e o controle maior sobre recursos financeiros, contratação, compras, tornou as ferramentas burocráticas como atos de grande poder na universidade, e aqueles que as controlam, pessoas com influência na organização. Vale notar que a etapa burocrática não é sempre uma pressão sobre os indivíduos. Como defendido por Vican, Friedman e Andreaen (2019), muitos atos burocráticos são seguidos, sem chamar atenção dos envolvidos, somente quando há algo do interesse de um indivíduo ou grupo é que o modelo burocrático demonstra sua inflexibilidade, ou dependendo do grupo de interesse, mostra como ele pode ser reinterpretado.

O modelo político passou a ser melhor compreendido nos últimos 50 anos de estudos sobre as universidades. Não que ele tenha sido inserido nos ritos da universidade, ele já estava ali, mas não era identificado, era tido como algo inerente ao modelo colegiado. Com a sua divisão, se tornou possível conhecer melhor suas nuances, seus mecanismos e suas dinâmicas. O modelo político se manifesta nas negociações, acordos, influência e compromissos, como afirmou o entrevistado Ufsc 04, transformando algo que foi negado e não era urgente, em algo urgente, após alguém ter acionado alguém (Binder, 2007).

Assim, a compreensão da universidade e de como a tomada de decisão é feita é um desafio para qualquer estudo que busque analisá-la na sua totalidade, e para tanto, escolhas teóricas precisam ser feitas com esse objetivo. As lógicas institucionais se mostraram uma lente teórica válida para estudar e compreender a dinâmica de pessoas, grupos e organizações, já que apresenta em seu cerne a compreensão e explicação para a variação existente de formas

de ver e enxergar o mundo, e tomar o que é real e o que não é. As lógicas institucionais são construções sociais, o padrão histórico de práticas pressupostos, crenças e regras pelas quais indivíduos produzem e reproduzem sua existência, organizam o seu tempo e espaço e dão sentido para a realidade social (Friedland; Alford, 1991; Jackall, 1988; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012).

Vide a sua descrição, as lógicas institucionais permitem uma compreensão devida sobre o porquê de tantos grupos e indivíduos com opiniões divergentes sobre valores na universidade, mas também permitem o entendimento do pensamento e valores científicos que os une. As construções sociais, padrão histórico, crença, organização do tempo e espaço e o sentido para a realidade social se tornam questões complexas quando combinadas com os modelos de tomada de decisão, e especialmente complexas se o assunto são as decisões estratégicas da universidade.

A pesquisa foi conduzida em duas universidades públicas de grande porte, a Ufsc, com sede em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, e na Unito, com sede em Turim, Piemonte, Itália. A escolha das duas universidades se deu parte por conveniência do pesquisador, visto que reside em Florianópolis, e realizou estágio doutoral na Unito, e parte pela similaridade entre as duas instituições, em suas naturezas, características e tamanho. O pesquisador convidou pessoalmente e por e-mail, indivíduos em posição de tomada de decisão, seja por ocupar cargo administrativo na alta hierarquia das universidades, já ter ocupado ou fazer parte dos conselhos superiores. Foram enviados, no total, 114 e-mails, que resultaram em 17 entrevistas com o perfil desejado de respondentes.

Após a realização de entrevistas presenciais e virtuais, em português, inglês e italiano, através da plataforma Google Meet, que renderam quase 12 horas de gravação do áudio, feita através do aplicativo Samsung Notes, foi posteriormente feita uma transcrição utilizando a ferramenta Samsung AI. A transcrição prévia foi corrigida com o auxílio de uma escuta ativa do pesquisador, resultando em 244 páginas. O material foi lido, destacando as falas dos entrevistados que o pesquisador julgou pertinentes, encontrando 231 citações, das quais 143 foram escolhidas para serem analisadas nesta tese.

A análise dos dados permitiu compreender o perfil dos respondentes, sendo 12 doutores, 5 mestres, 7 mulheres, 10 homens, 1 deles com até 5 anos de trabalho na universidade, 4 com até 10 anos, 2 com até 15 anos, 3 com até 20 anos, e 7 com mais de 20 anos. Quanto à influência das lógicas institucionais, todos os respondentes afirmaram que a lógica estatal e profissional é de forte influência, bem como todos afirmaram que a lógica

religiosa é de fraca influência. A percepção quanto à lógica estatal indica o entendimento das pressões regulatórias, de controle e de fiscalização por parte do estado como excessivas.

A maioria dos entrevistados escolheu a lógica de mercado como de fraca influência, mas ainda assim, alguns entrevistados falaram sobre a influência dela na universidade, alguns apoiando e desejando que fosse maior, enquanto outros reconhecendo ser fraca, mas que ainda é mais forte do que desejariam (Cai et al., 2018). A lógica profissional foi destacada como influenciando muito dos entrevistados em seus trabalhos, sendo combinadas, alteradas dependendo do contexto ou selecionada quando é mais conveniente. Os entrevistados também demonstraram que podem aceitar usar outra lógica, mesmo com pensamento distinto.

A lógica corporativa foi destacada por muitos dos entrevistados como sendo forte, especialmente na universidade brasileira, onde foi unânime, ora em sentido negativo, ora em sentido positivo. Em sentido negativo, destaca-se por conta dos conflitos entre os grupos de interesse, a saber, docentes, discentes e servidores técnico-administrativos. A lógica comunitária também foi citada como uma lógica de forte influência, sendo sua compreensão dividida entre comunidade externa, sociedade ou comunidade acadêmica, e comunidade interna.

Os entrevistados notam indivíduos ou grupos na universidade agindo sob a lógica corporativa, estatal, profissional, comunitária e de mercado, em menor escala, sendo que eles se identificam como sendo guiados pelas lógicas profissional, comunitária, corporativa e estatal em menor grau. Quando questionados se obedecer à lógica mais influente do grupo de poder é necessário para continuar ocupando um cargo, a maioria entende que sim, mas com ressalvas que no modelo de gestão italiano, a maioria dos cargos administrativos são votados em colegiado, após indicação do reitor, e estas pessoas cumprem seu mandato até o final. Diferente do Brasil, em que os cargos comissionados podem ser exonerados a qualquer momento. Nas universidades italianas, o que é possível de ser removido são os ocupantes de cargo de vice-reitor.

As dinâmicas para a manutenção do poder em períodos de reeleição foram citadas em vários momentos das entrevistas. Nesse contexto, a busca por agradar e também não desagradar à comunidade acadêmica é nítida pela fala dos entrevistados, seja para o cargo de reitor, quanto para o cargo de centro (Brasil), cargo de diretor de escola (Itália) ou chefe de departamento. Os entrevistados apontaram que defender temas polêmicos é evitado, ao menos em público, envolvendo até defender uma lógica institucional que não se acredita.

Alguns dos entrevistados defendem que de fato um reitor precisa saber ouvir todos os grupos, evitando causar problemas assumindo pautas polêmicas, ou, em sentido oposto,

deixar de lutar por pautas que são do desejo da maioria. Como afirmado por um dos entrevistados (Ufsc 03), o reitor é um condutor da comunidade acadêmica, ele não impõe suas decisões. Em relação às mudanças de poder de influência nas universidades estudadas, foi notada uma evolução da lógica estatal, de mercado e da comunitária, e um enfraquecimento.

Foi constatado quase pela unanimidade dos entrevistados a ocorrência da adesão de alguns indivíduos a lógicas que ele não acredita, em busca de algum tipo de apoio na comunidade acadêmica. Entre os potenciais objetivos, foram apontados estar com a maioria e ter algum tipo de vantagem futura, alcançar objetivos pessoais, que passam por determinada lógica, ser atendida e ter vantagens eleitorais. Sobre mudanças na universidade, parte dos entrevistados afirma ter presenciado, e outra parte entende que o que mudou foi muito pouco para considerar uma mudança real.

Para os que perceberam mudança, foram citadas mudanças do perfil de docentes na universidade italiana, por conta de mudanças nas leis de admissão na universidade. Com base nessa mudança, hoje há um reflexo da alteração do fluxo de poder, em que os candidatos à reitoria precisam de fato fazer uma campanha de convencimento, o que segundo os entrevistados italianos não era necessário, pois indivíduos e grupos conseguiam arregimentar muitos votos para os candidatos. No Brasil, foi citado o aumento da influência da lógica estatal na universidade, nem como o crescimento da lógica comunitária, percebida pelas políticas afirmativas e de permanência estudantil, com forte apelo na comunidade acadêmica.

Os entrevistados opinaram acerca da força dos modelos de tomada de decisão burocrático, colegiado e político na universidade, sendo que não houve consenso entre os entrevistados sobre um modelo ser forte ou fraco. Ainda assim, quase todos os entrevistados, nas duas universidades, indicaram os modelos burocrático e colegiado como fortes, com a diferença que na Ufsc se considera o político na mesma intensidade, e na Unito, uma pessoa a menos tem a mesma opinião. Os entrevistados apontaram a influência das lógicas institucionais e de grupos de pressão, forçando a adoção de modelos de tomada de decisão diferentes do que o desejado pelo tomador de decisão.

Essa constatação é importante por jogar luz sobre as disfunções do modelo burocrático, quando exceções ou comportamentos desiguais são identificados, ou então quais mecanismos operam o modelo político. Alguns entrevistados apontaram que buscam utilizar a lógica estatal para forçar o caminho burocrático, enquanto outros admitem que precisaram ceder em algum momento para o modelo político, por conta de alguma lógica institucional.

Quanto às quatro proposições teóricas apresentadas, a primeira proposição se apresentou como nos dados analisados, visto que os indivíduos admitiram que usam, ou

detectaram outros que usam, uma lógica na qual não acreditam, por conta da força que a lógica institucional possui na organização. A segunda proposição também foi constada, com a identificação de lógicas institucionais que os indivíduos possuem, eventualmente sem poderem combinar, sequer de forma simbólica com lógicas antagonistas, e situações em que a combinação é possível, mesmo com o indivíduo não acreditando na lógica simbólica utilizada, tratando-a como um instrumento.

A terceira proposição também foi identificada, visto que os relatos dos entrevistados demonstraram como eventos do contexto (interno ou externo) moldaram lógicas institucionais e afetaram a tomada de decisão no longo prazo (mudanças da lei de contratação da Itália). Da mesma forma, mudanças nas lógicas institucionais alteram o contexto interno e agora a tomada de decisão precisa considerar novos fatores (programa de cotas na Ufsc, que mudou a composição de docentes, discentes e servidores técnicos administrativos na universidade). Finalmente, a proposição 4 foi considerada parcialmente corroborada. Os entrevistados notam uma manutenção do status quo da universidade, e também constataam a adesão de pessoas ao pensamento da maioria de forma simbólica. Porém, não é possível afirmar que grupos internos da universidade consigam protegê-la de mudanças no contexto externo, bem como não houve indícios de grupos no poder buscando manter o status quo, ao menos na opinião dos entrevistados.

Esta pesquisa preenche uma lacuna ao estudar o tema aqui proposto, até então ausente na base de dados de teses e dissertações da Capes, seja por analisar a influência das lógicas institucionais em modelos de tomada de decisão em universidades, seja por fazer este estudo em uma universidade brasileira e italiana. O presente estudo apontou a similaridade entre as duas universidades, mostrando que as universidades compartilham, independente de estarem em continentes diferentes, e tendo séculos de diferença de idade, opiniões semelhantes sobre a influência de lógicas institucionais, bem como sobre o funcionamento dos modelos de tomada de decisão.

Conclui-se que a tese defendida nesta pesquisa, sobre a influência das lógicas institucionais na tomada de decisão nas universidades, que os atores fazem um uso simbólico e substantivo das diversas lógicas existentes, e ocorrem adesões de grupos e indivíduos a lógicas dominantes, por interesses diversos, alterando a intensidade dessa lógica, quando conveniente, com esses processos afetando a tomada de decisão estratégica.

Foi observada a aderência de grupos e indivíduos a lógicas dominantes de forma simbólica, em um movimento calculado, através da adoção de comportamentos que sejam visíveis aos outros, visto que o ato busca a legitimação junto aos membros de lógicas

dominantes. Os indivíduos que seguem a lógica dominante têm consciência desse movimento, uma vez que ocorrem negociações de convencimento e até mesmo atos de pressão sobre indivíduos com ações divergentes às lógicas dominantes.

Os dados também confirmaram a alteração da intensidade das lógicas sobre os indivíduos, dependendo da decisão estratégica a ser tomada, e o ganho político, simbólico ou material envolvido. Esses ganhos, em alguns casos apresentados, justificaram aos indivíduos o uso simbólico de outras lógicas alheias, ou, em sentido oposto, uma maior defesa da sua lógica substantiva. A tese aqui apresentada joga luz sobre dinâmicas até então não percebidas, que contribuem no entendimento sobre a complexidade institucional das universidades, permitindo futuros avanços no campo.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Pesquisas futuras, com intuito de aprofundar as descobertas aqui apresentadas, bem como dificuldades não superadas, podem se dedicar a compreender melhor a relação entre a lógica institucional vinculada com a prática institucional dos indivíduos, com sua visão e atuação na organização. Os entrevistados desta pesquisa possuem formações diversas, assim como suas opiniões, podendo ser a sua formação e prática moldar também as lógicas que o influenciam.

Interessantemente, o oposto também ocorre, indivíduos com formações distintas possuírem opiniões parecidas e compartilharem a mesma lógica, eventualmente por ocorrência de uma lógica corporativista de proteção. Um estudo de caso comparativo poderá também traçar um caso em específico e comparar sua ocorrência em duas universidades, analisando a influência das lógicas institucionais sobre a tomada de decisão estratégica. Por fim, sugere-se também uma pesquisa considerando membros do alto escalão da universidade, bem como estudantes, servidores técnico-administrativos e docentes sem cargo administrativo ou eletivo, para ser feita uma comparação entre as visões sobre a universidade.

REFERÊNCIAS

- ABDELNOUR, Samer; HASSELBLADH, Hans; KALLINIKOS, Jannis. Agency and Institutions in Organization Studies. **Organization Studies**, [s. l.], v. 38, n. 12, p. 1775–1792, 2017.
- AKSOM, Herman; TYMCHENKO, Inna. How institutional theories explain and fail to explain organizations. **Journal of Organizational Change Management**, [s. l.], v. 33, n. 7, p. 1223–1252, 2020.
- ALEXANDER, E A; PHILLIPS, W; KAPLETIA, D. Shifting logics: Limitations on the journey from “state” to “market” logic in UK higher education. **Policy and Politics**, Newcastle University, United Kingdom, v. 46, n. 4, p. 551–569, 2018. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058396327&doi=10.1332%2F030557317X15052077338233&partnerID=40&md5=c9922251b89caca316ae2478bdb299>.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. (2024). Strategy as practice or parody? A case study of the strategic plan in a university. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 41, n. 1, 2024.
- ANSOFF, H Igor *et al.* **Strategic Management Implanting**. [S. l.: s. n.], 2019.
- ARISTÓTELES. **A Política**. São Paulo: [s. n.], 2009.
- ATANAW, Bekele; ESTIFANOS, Ashebir Bezabih; NEGASH, Habtamu Gezahegn. How university governance affects education service quality: insights from Ethiopian public universities. **Frontiers in Education**, [s. l.], v. 9, p. 1–14, 2025.
- ATVARS, Teresa Dib Zambon. Crise Financeira ou Crise de Governança nas Universidades Estaduais Paulistas?. **Contabilidade Gestão e Governança**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 485–513, 2024.
- BALDRIDGE, J. Victor. Images of the Future and Organizational Change: The Case of New York University. **Stanford Center for Research and Development in Teaching**, [s. l.], v. Jan., p. 1–29, 1970.
- BALDRIDGE, J. Victor. Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political. **Stanford Center for Research and Development in Teaching**, [s. l.], p. 20, 1971.
- BALDRIDGE, J. Victor. **Social Science Paradigms and the Study of Complex Organizations** Stanford Center for Research and Development in Teaching. [S. l.: s. n.], 1971. Disponível em: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED062385.pdf>. .
- BAMFORTH, Jill *et al.* How university management decision making affects academic educators’ wellbeing, decision making and ability to change. **Australian Educational Researcher**, [s. l.], v. 52, n. 2, p. 1221–1243, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13384-024-00760-x>.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Strategic Management and Competitive Advantage**. 5. ed. Essex: Pearson Education Limited, 2015.
- BAUGHMAN, MICHAEL E. SHARED GOVERNANCE, LAW AND POLICY IN HIGHER EDUCATION: A GUIDE FOR STUDENT AFFAIRS PROFESSIONALS. **THE JOURNAL OF COLLEGE AND UNIVERSITY LAW**, [s. l.], v. 46, n. 2, 2022.
- BECKER, Andrea H *et al.* Shared Governance and Systems Theory : A Mixed Methods Study of Faculty Perceptions and Ideas. **Higher Education Politics & Economics**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 22–47, 2023.
- BEHN, Robert D. Rethinking accountability in education: how should who hold whom accountable for what?. In: MUSSARI, R; SCHEDLER, K; JONES, L. R. (org.). **Strategies for Public Management Reform: Research in Public Policy Analysis and Management**. [S. l.]: Elsevier, 2004. p. 19–53.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

- BERNARDINO, Virgínia Maria; MANSANO, Sonia Regina Vargas; MEZZARI, Danielly Christina de Souza. Depoimento especial : Desafios emergentes nas Ciências Humanas e Sociais. *In:* , 2024, Londrina. **V CONGRESSO INTERNACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL E SERVIÇO SOCIAL: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOSVI SEMINÁRIO NACIONAL DE TERRITÓRIO E GESTÃO DE POLÍTICAS SOCIAISV CONGRESSO DE DIREITO À CIDADE E JUSTIÇA AMBIENTAL**. Londrina: [s. n.], 2024. p. 1–12.
- BESHAROV, Marya L; SMITH, Wendy K. Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 364–381, 2014.
- BIN, Daniel; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 35–56, 2008.
- BINDER, Amy. For love and money : Organizations ' creative responses to multiple environmental logics. **Theor Soc**, [s. l.], v. 36, p. 547–571, 2007.
- BLEAK, Jared. Charging into the Market: Governance Challenges Created by the Fit and Fitness of Commercial Activities. *In:* ECKEL, Peter D. (org.). **The shifting frontiers of academic decision making : responding to new priorities, following new pathways**. Westport: Praeger Publishers, 2006. p. 35–54.
- BOULTON, Geoffrey; LUCAS, Colin. What are universities for?. **Chinese Science Bulletin**, [s. l.], v. 56, n. 23, p. 2506–2517, 2011.
- BOURDIEU., Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bert, 1989.
- BRANKOVIC, Jelena; CANTWELL, Brendan. Making sense of change in higher education research: exploring the intersection of science and policy. **Higher Education**, [s. l.], v. 84, n. 6, p. 1207–1226, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00928-3>.
- BRANTNELL, A; BARALDI, E. Following unique logics despite institutional complexity: An inductive study of academic inventors and institutional logics. **EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL**, Uppsala Univ, Dept Womens & Childrens Hlth, Box 534, S-75121 Uppsala, Sweden, v. 38, n. 5, p. 684–697, 2020.
- BRASIL. **Lei nº 9.934, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. [S. l.], 1996.
- BROWN, J. T. The language of leaders: Executive sensegiving strategies in higher education. **American Journal of Education**, [s. l.], v. 127, n. 2, p. 265–302, 2021.
- BRUCKMANN, S; CARVALHO, T. Understanding change in higher education: an archetypal approach. **HIGHER EDUCATION**, Univ Aveiro, CIPES, Dept Social Polit & Terr Sci, Campus Univ Santiago, P-3810193 Aveiro, Portugal, v. 76, n. 4, p. 629–647, 2018.
- BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in Social Research**. New York: ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD, 1988.
- BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. London: Routledge, 2005.
- BUKAIE, Mohamed; HUSSEIN, Yasser; MILLICAN, Juliet. The role of universities in early recovery in early recovery in northwestern Syria: Al -Sham University as a model. **International Journal of Educational Research Open**, [s. l.], v. 8, n. January, p. 100434, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100434>.
- BULUT-SAHIN, Betul *et al*. Strategic management of internationalization in higher education institutions: the lens of international office professionals. **Tertiary Education and Management**, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 429–445, 2023.
- CAI, Y Z *et al*. Economic specialization and diversification at the country and regional level: introducing a conceptual framework to study innovation policy logics. **EUROPEAN PLANNING STUDIES**, Univ Tampere, Fac Management, Tampere, Finland, v. 26, n. 12, p. 2407–2426, 2018.

- CAI, Yuzhuo; MOUNTFORD, Nicola. Institutional logics analysis in higher education research. **Studies in Higher Education**, [s. l.], v. 47, n. 8, p. 1627–1651, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1946032>.
- CHAFFEE, Ellen Earle. **Rational decisionmaking in higher education**. Boulder: NCHEMS, 1983.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. [S. l.]: MIT Press, 1969.
- CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior Brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educ. Soc.**, [s. l.], v. 31, n. 111, 2010.
- CLEGG, S. R. *et al.* **Strategy: Theory and Practice**. 2. ed. London: Sage Publications Ltd., 2017.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 1, 1972.
- CONNELL, Raewyn. **The Good University: What Universities Actually Do and Why It's Time for Radical Change**. London: Zed Books Ltd., 2019-. ISSN 0038092X.v. 1 Disponível em: <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Fifthed. Los Angeles: Sage Publications Inc., 2018.
- CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Fourthed. Los Angeles: Sage Publications Inc., 2018.
- CROZIER, Michel. The Relationship Between Micro and Macrosociology. **Humans Relations**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 239–251, 1972.
- CRUBELLATE, João Marcelo; VASCONCELOS, Flávio Carvalho De. RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AO AMBIENTE LEGAL : VIAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA QUALIDADE DE ENSINO EM IES PRIVADAS DO ESTADO DE SÃO PAULO-BRASIL . Fundação Getúlio Vargas - FGV / EBAPE STRATEGIC RESPONSES TO LEGAL ENVIRONMENT : THE STATE O estudo de organizaçõ. **Revista Eletronica de Ciencias Sociais Aplicadas**, [s. l.], n. 1, p. 51–84, 2010.
- DAVID, F; SIJDE, P. V. D.; BESSELAAR, P. V. D. Academics coping with business logic: A study at Indonesian universities. **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, [s. l.], v. 49, p. 91–108, 2018.
- DAVIS-SALAZAR, Karla L. **Professional development for academic associate deans in higher education administration: a case for decision-making as an essential skill in learning to lead**. [S. l.: s. n.], 2023.
- DENZIN, Norman K. **The research act**. [S. l.]: McGraw-Hill, 1978.
- DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.
- DONEGAN, M; FELDMAN, M. Institutional Evolution and the Collaborative Development of Technology Transfer Capabilities. **International Regional Science Review**, Univ Connecticut, 341 Mansfield Rd, Storrs, CT 06269 USA, p. 1–27, 2020.
- DORADO, Silvia. Small Groups as Context for Institutional Entrepreneurship : An Exploration of the Emergence of Commercial Microfinance in Bolivia. **Organization Studies**, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 553–557, 2013.
- DURKHEIM, Emile. **The Division of Labour in Society**. London: The Macmillan Press, 1984.
- DUSI, D.; HUISMAN, J. You can't always get what you want! Desired and undesired impacts of a new career development policy. **Journal of Higher Education Policy and Management**, [s. l.], v. 43, n. 5, p. 474–488, 2021.

- ECKEL, Peter D. The Shared Decision Making in Shared Programs: The Challenges of Interinstitutional Academic Programs. *In*: ECKEL, Peter D. (org.). **The shifting frontiers of academic decision making : responding to new priorities, following new pathways**. Westport: Praeger Publishers, 2006. p. 55–74.
- ECKEL, Peter D.; KEZAR, Adrianna. The Challenges Facing Academic Decision Making: Contemporary Issues and Steadfast Structures. *In*: ECKEL, Peter D. (org.). **The shifting frontiers of academic decision making : responding to new priorities, following new pathways**. 1. ed. Westport: Praeger Publishers, 2006. p. 1–14.
- ENGWALL, L. The Governance and Missions of Universities. *In*: ENGWALL, L. (org.). **Missions of Universities. Higher Education Dynamics**. [S. l.: s. n.], 2020.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 5º Ediçãoed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FERREIRA, Suely. A universidade do século XXI: concepções, finalidades e contradições. [s. l.], p. 305, 2009.
- FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. *In*: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (org.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232–263.
- FRIEDLAND, Roger;; ALFORD, Robert R. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. *In*: POWELL, WALTER W.; DIMAGGIO, Paul J. (org.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- FROLICH, N; STENSAKER, B. Mergers and missions: investigating consequences for system diversity. **HIGHER EDUCATION**, NIFU Nord Inst Studies Innovat Res & Educ, Okernveien 9, N-0653 Oslo, Norway, v. 82, n. 2, p. 411–434, 2021.
- GERDIN, J. Management control as a system: Integrating and extending theorizing on MC complementarity and institutional logics. **MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH**, Orebro Univ, Sch Business, SE-70182 Orebro, Sweden FU - Orebro University; Jan Wallander and Tom Hedelius Foundation [P20-0036] FX - Financial support from Orebro University, and the Jan Wallander and Tom Hedelius Foundation (P20-0036) is gratefully ack, v. 49, 2020.
- GIDDENS, Anthony. **The Constitution of Society**. Cambridge: Polity Press, 1984.
- GILHAM, Bill. **Case Study Research Methods**. Padstown: [s. n.], 2000.
- GIROUX, Henry. Ensino superior, para quê?. **Educ. rev.**, [s. l.], v. 37, 2010.
- GOODRICK, Elizabeth; REAY, Trish. Constellations of Institutional Logics : Changes in the Professional Work of Pharmacists. **Work and Occupations**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 372–416, 2011.
- GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. *In*: CAMPOS, Edmundo (org.) (org.). **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: [s. n.], 1978. p. 59–67.
- GREENWOOD, Royston *et al.* Institutional Complexity and Organizational Responses. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 5, n. 1, 2011.
- GREENWOOD, Royston; HININGS, C R; WHETTEN, Dave. Rethinking Institutions and Organizations. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 51, n. 7, p. 1206–1220, 2014.
- HAGHIGHI, Hajar; TAKIAN, Amirhossein. Institutionalization for good governance to reach sustainable health development: a framework analysis. **Globalization and Health**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 1–12, 2024.
- HALLONSTEN, Olof; THOMASSON, Anna. Hybrid Organizations – What’s in a Name? **Journal of Organizational Sociology**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 27–51, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/joso-2024-0005>.
- HARKAVY, Ira. The role of universities in advancing citizenship and social justice in the 21st century. **Education, Citizenship and Social Justice**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 5–37, 2006.

- HARPER, Douglas. Small N's and community case studies. *In*: RAGIN, C. C; BECKER, H. S. (org.). **What is a case - Exploring the foundations of social inquiry**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 256.
- HARTLEY, Matthew; SHAH, Simi R. Wilhelm. The Tenuous Legitimacy of Ad Hoc Decision-Making Committees. *In*: ECKEL., Peter D. (org.). **The shifting frontiers of academic decision making : responding to new priorities, following new pathways**. Westport: Praeger Publishers, 2006. p. 75–92.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica : competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- INGRAM, Paul; SILVERMAN, Brian S. The new institutionalism in strategic management. *In*: INGRAM, Paul; SILVERMAN, Brian S. (org.). **The new institutionalism in strategic management**. Oxford: [s. n.], 2002. p. 1–32.
- ITALIA. **LEGGE 30 dicembre 2010, n. 240. Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario. (11G0009)**. [S. l.], 2010. Disponível em: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010-12-30;240>. Acesso em: 5 maio 2025.
- JACKALL, Robert. **Moral Mazes: The World of Corporate Managers**. New York: Oxford University Press, 1988.
- JONG, Stefan De; KANTIMM, Wiebke. Do professional staff in universities really challenge academic norms ? A perspective from the Netherlands. **Higher Education**, [s. l.], v. 88, n. 6, p. 2165–2186, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01209-x>.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.
- KAY, John; MCKIERNAN, Peter; FAULKNER, David. The History of Strategy and Some Thoughts about the Future. *In*: CAMPBELL, Andrew; FAULKNER, David O. (org.). **The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy**. [S. l.]: Oxford Handbooks Online, 2006. p. 27–52.
- KIAOS, Theaanna. Organizational Culture, Cultural Control, and the Self: Directions for Organizational Ethnographers. **Organizational Cultures**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 37–60, 2024.
- KUHN, T.S. Science : Conjectures and Refutations. *In*: COVER, J. A.; CURD, M (org.). **Philosophy of Science: The Central Issues**. New York: W.W. Norton & Company, 1998. p. 3–10.
- LADA, Monika; KOZARKIEWICZ, Alina; HASLAM, Jim. Contending institutional logics, illegitimacy risk and management accounting A case study analysis of study programme calculations in a Polish public university. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, AGH Univ Sci & Technol, Fac Management, Krakow, Poland, v. 33, n. 4, p. 795–824, 2020.
- LAPASSADE, Georges. **Grupos, Organizações e Instituições**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- LARSEN, Katarina. Managing the complexity of centres of excellence: accommodating diversity in institutional logics. **Tertiary Education and Management**, KTH Royal Inst Technol, Div Hist Sci Technol & Environm, Tekn Ringen 74D, S-10044 Stockholm, Sweden FU - Royal Institute of Technology FX - Open access funding provided by Royal Institute of Technology. NR - 45 PU - SPRINGER PI - DORDRECHT PA - VAN, v. 26, n. 3, p. 295–310, 2019.
- LAWRENCE, Thomas B. Institutional strategy. **Journal of Management**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 161–187, 1999.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. [S. l.]: Vozes, 1973.
- LEE, J T; LO, W Y W; ABDRASHEVA, D. Institutional logic meets global imagining: Kazakhstan's engagement with China's Belt and Road Initiative. **Higher Education**,

- University of Edinburgh, Moray House School of Education and Sport, Edinburgh, EH8 8BJ, United Kingdom, v. 82, n. 2, p. 237–253, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85094928501&doi=10.1007%2Fs10734-020-00634-y&partnerID=40&md5=77930c6601d295da4ae795ebfc6f683a>.
- LOTTA, Gabriela; KIRSCHBAUM, Charles. How street-level bureaucrats use conceptual systems to categorise clients. **Policy and Politics**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 531–551, 2021.
- LUO, Zhimin *et al.* Institutional structure and governance capability in universities: an empirical study from the perspectives of time, space, and quantity dimensions. **Humanities and Social Sciences Communications**, [s. l.], 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1057/s41599-024-03558-5>.
- MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 24, n. 5, p. 419–435, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>.
- MAITINO, Martin Egon. Issue Area and Pluralization in Brazilian Foreign Policy: An Exploratory Study of Decision-Making Processes in the Fernando Henrique Cardoso Government. **Dados**, [s. l.], v. 67, n. 4, p. 1–41, 2024.
- MALLON, William T. Centers, Institutes, and Academic Decision Making: Addressing “Suburban Sprawl” through Strategies for “Smart Growth”. In: ECKEL, Peter D. (org.). **The shifting frontiers of academic decision making : responding to new priorities, following new pathways**. Westport: Praeger Publishers, 2006. p. 15–34.
- MARGON, Jeferson; POUBEL, Lucas. Tomada de decisão estratégica em organizações complexas: a dinâmica de processos decisórios colegiados em uma universidade pública virtual. **Pensamento & Realidade**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 88–106, 2016. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=119094514&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- MAZIBUKO, Sibongile; MUTAMBARA, Emmanuel. Bureaucratic Leadership Anstrategic Decision-Making Athe Department of Trade, Industry and Competition. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, [s. l.], v. 7, n. 4 Special Issue, p. 342–349, 2023.
- MCPHERSON, Chad Michael; SAUDER, Michael. Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 58, n. 2, p. 165–196, 2013.
- MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e estrutura**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.
- MEYER JR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 12–26, 2014. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?ddl=14749&dd99=view&dd98=pb>.
- MEYER, John W; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.
- MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard; DEAL, Terrence E. Institutional and Technical Sources of Organizational Structure Explaining the Structure of Educational Organizations. **Institute for Research on Educational Finance and Governance**, [s. l.], p. 38, 1980.
- MIGNOT-GÉRARD, Stéphanie *et al.* **Kaleidoscopic collegiality and the use of performance research metrics. The case of French universities**. [S. l.]: Springer Netherlands, 2023-. ISSN 1573174X.v. 85 Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00871-3>.
- MIGUEL, Lucas Lavo António Jimo; ANDISSENE, Andissene Américo Thodo; GOMANE, Manuel Cochole P. Evaluating the integration methods of the higher education system in Mozambique. **Front. Educ**, [s. l.], n. April, p. 1–12, 2025.
- MILLETT, John. **The Academic Community: An Essay on Organizaiton**. New York:

McGraw-Hill, 1962.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIR, F A; REZANIA, D; BAKER, R. Managing Change in Pluralistic Organizations: The Role of Normative Accountability Assumptions. **Journal of Change Management**, Univ Guelph, Lang Sch Business & Econ, Dept Management, Guelph, ON, Canada NR - 83 PU - ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD PI - ABINGDON PA - 2-4 PARK SQUARE, MILTON PARK, ABINGDON OX14 4RN, OXON, ENGLAND, v. 20, n. 2, p. 123–145, 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. 2º Ediçãoed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORITZ, Mariana Oliveira *et al.* A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 228–249, 2012.

NADIER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. **The Academy of Management Executive**, [s. l.], v. III, n. 3, p. 194–204, 1989.

NASRALLAH, Wahiba Ben Fradj; ZOUARI, Ghazi. Organizational culture, compensation systems, decision-making, and efficiency of public higher education institutions: case study of the University of Sfax. **Decision**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 33–56, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40622-024-00377-0>.

NEWMAN, Janet. Modernization and institutional change. In: MCLAUGHLIN, Kate; OSBORNE, Stephen P.; FERLIE, Ewan (org.). **New Public Management: Current Trends and Future Prospects**. 2. ed. [S. l.]: Routledge, 2005. p. 77–92.

NGUYEN, D.H. H; HIEBL, M.R.W. R W. Individual responses to using management control practices for hybridizing public-sector organizations: evidence from an emerging country. **International Public Management Journal**, [s. l.], 2021.

NOKKALA, T; DIOGO, S. Institutional perspectives in transition: research groups' profiles and embeddedness in organisational and national context. **Higher Education**, Univ Jyväskylä, Finnish Inst Educ Res, Jyväskylä, Finland, v. 79, n. 3, p. 515–532, 2020.

OLCOTT, Don. Open universities : reinventing , repurposing , and reimagining innovative futures. **Journal of Open, Distance, and Digital Education**, [s. l.], v. 1, n. October, p. 1–17, 2024.

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 145–179, 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258610>.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 56, n. 4, p. 972–1101, 2013.

PACHE, Anne Claire; SANTOS, Filipe. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 455–476, 2010.

PENG, Mike W. *et al.* The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 63–81, 2009.

PERROW, Charles. The Analysis of Goals in Complex Organizations. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 26, n. 6, p. 854, 1961.

PETTIGREW, Andrew M. CONTEXT AND ACTION IN THE TRANSFORMATION OF THE FIRM. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 6, n. 24, p. 649–670, 1987.

PETTIGREW, Andrew M. Contextualist research and the study of organizational change processes. **Research Methods in Information Systems**, [s. l.], p. 53–78, 1985.

- PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 24, n. December, p. 570–581, 1979.
- PETTIGREW, Andrew M. STRATEGY FORMULATION AS A POLITICAL PROCESS. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 78–87, 1977.
- PICHETH, Sara Fernandes; CRUBELLATE, João Marcelo. Mudança, lógicas institucionais e emergência de novos atores: a renaturalização da maternidade no Brasil. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 26, n. 90, p. 486–512, 2019.
- PIETILA, Maria; PINHEIRO, Romulo. Reaching for different ends through tenure track—institutional logics in university career systems. **Higher Education**, Univ Helsinki, Fac Social Sci, POB 54, Unioninkatu 37, Helsinki 00014, Finland, v. 81, n. 6, p. 1197–1213, 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85089578806&doi=10.1007%2Fs10734-020-00606-2&partnerID=40&md5=563382cc40dd68ad552163fd8abe9498>.
- PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance - with a new introduction**. New York: The Free Press, 1998.
- POWELL, Chistopher. Four Concepts of Morality: Differing Epistemic Strategies in the Classical Tradition. In: HITLIN, Steven; VAISEY, Stephen (org.). **Handbook of the Sociology of Morality**. New York: Springer, 2010. p. 35–56. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-1-4419-6896-8>.
- PRUISKEN, Insa. Institutional logics and critique in German academic science studying the merger of the karlsruhe institute of technology. **Historical Social Research**, [s. l.], v. 42, n. 3, p. 218–244, 2017.
- QUATTRONE, Paolo. Governing Social Orders , Unfolding Rationality , and Jesuit Accounting Practices : A Procedural Approach to Institutional Logics. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 60, n. 3, p. 411–445, 2015.
- RÍOS, Claudia Díaz; DION, Michelle L.; LEONARD, Kelsey. Institutional logics and indigenous research sovereignty in Canada, the United States, Australia, and New Zealand. **Studies in Higher Education**, Univ Toronto, OISE, 252 Bloor St West, Toronto, ON M5S 1V6, Canada, v. 45, n. 2, p. 403–415, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1534228>.
- RIPATTI-TORNIAINEN, Leena; STEVANOVIC, Melisa. University teaching development workshops as sites of joint decision-making: Negotiations of authority in academic cultures. **Learning, Culture and Social Interaction**, [s. l.], v. 38, n. December 2022, p. 100681, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2022.100681>.
- RIZZATTI, Gerson; DOBES, Cantalicia Elaine I. A COMPLEXIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO EM UNIVERSIDADES. **III Coloóquio Internacional sobre Gestão Universitaria en América del Sur**, Buenos Aires, p. 1–14, 2003.
- ROSINI, Caterina; BARBERO, Silvia. Complex organizations, an exploration between design practices and management - new perspectives to Systemic Design application in Social Enterprise. **Strategic Design Research Journal**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 107–120, 2022.
- ROSSONI, Luciano *et al.* Materiality of sustainable practices and the institutional logics of adoption : A comparative study of chemical road transportation companies. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 246, n. 119058, p. 1–14, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119058>.
- SÁ, João Mário Lima de. PSICOLOGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVA DA ANÁLISE DO COMPORTAMENTO. **Revista Cedigma**, [s. l.], v. 1, n. 1, 2024.
- SABZALIEVA, Emma; ROSER, Jaime; MUTIZE, Takudzwa. The impact of self-regulation in the governance of European higher education systems on quality and equity. **Hungarian Educational Research Journal**, [s. l.], v. 13, p. 23–46, 2023.

- SALA, I; SOBRERO, M. Games of policy and practice: multi-level dynamics and the role of universities in knowledge transfer processes. **Journal of technology transfer**, Univ Bologna, Dept Management, Via Capo di Lucca 34, I-40126 Bologna, Italy FU - [EU 780960-AIRBorne H2020-ICT-2017-1] FX - The authors acknowledge financial support from project EU 780960-AIRBorne H2020-ICT-2017-1 call. They thank Anna Guagnini, Matte, v. 46, n. 4, p. 866–906, 2020.
- SALM, José Francisco; TOMASI, Marcus; AMBONI, Nério. Modelos de tomada de decisões: o caso Udesc. **Revista Brasileira de Administração Política**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 229–251, 2013.
- SANTO, Eniel Espírito; OLIVEIRA, Teresinha Rodrigues. A Universidade como Organização Uma Abordagem Sob o Ponto de Vista da Efetividade. *In*: , 2008, Assunção. **Proposta para o ENEART**. Assunção: Inpeau, 2008.
- SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: ideas, interests and identities**. 4^{ed}. Los Angeles: SAGE Publications Inc., 2014.
- SELL, Carlos Eduardo. **Sociologia Clássica**. 4^{ed}. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, 2015.
- SELZNICK, Philip. Foundations of the Theory of Organization. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 25–35, 1948.
- SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. New York: Harper & Row, 1957.
- SHAH, Shakeela; SOOMRO, Lubna; TUNIO, Shabana. THEORETICAL ANALYSIS ON UNIVERSITY GOVERNANCE MODELS. **Grassroots**, [s. l.], v. 52, n. Ii, p. 24–44, 2018.
- SHAMS, F. A micro-process model of institutional complexity in public hybrid organizations: Construal of identity threats and mitigation strategies. **Public Administration**, [s. l.], v. 99, n. 3, p. 598–615, 2021.
- SIEBERT, Silvânia; PEREIRA, Israel Vieira. a Pós-Verdade Como Acontecimento Discursivo. **Linguagem em (Dis)curso**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 239–249, 2020.
- SILVA, Thaís Alves da; CRUBELLATE, João Marcelo. Efeitos Do Modelo De Financiamento Na Autonomia Das Universidades Públicas: Análise Sob O Enfoque Institucional. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 33–63, 2022.
- SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- STAKE, Robert E. **Qualitative Researchs: Studying how things work**. New York: The Guilford Press, 2010.
- STARK, Sheila; TORRANCE, Harry. Case Study. *In*: SOMEKH, Bridget; LEWIN, Cathy (org.). **Research methods in social sciences**. London: Sage, 2005. p. 354.
- STROUP, Herbert. **Bureaucracy In Higher Education**. New York: The Free Press, 1966.
- TEIXEIRA, Maisa Gomide; ROGLIO, Karina De Réa. As Influências da dinâmica de lógicas institucionais na trajetória organizacional: o caso da cooperativa veiling Holambra. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 1–37, 2015.
- TEIXEIRA, Maísa Gomide; ROGLIO, Karina De Déa; FERREIRA, Jane Mendes. Reflexões ao campo de processo decisório a partir da abordagem de lógicas institucionais. **Rev. Adm. UFSM**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 668–687, 2017.
- THORNTON, Patricia H. **Markets from Culture**. Stanford: Stanford Business Books, 2004.
- THORNTON, Patricia H; OCASIO, William. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry , 1958 –. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 105, n. 3, p. 801–843, 1999.
- THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William; LOUNSBURY, Michael. **The Institutional**

Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TIGHT, M. Collegiality and managerialism: a false dichotomy? Evidence from the higher education literature. **Tertiary Education and Management**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 294–306, 2014. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84922249764&doi=10.1080%2F13583883.2014.956788&partnerID=40&md5=b4ca4b960612fc313189dc80defb17e3>.

ÜBERBACHER, Florian; SCHERER, Andreas Georg. Indirect Compellence and Institutional Change: U.S. Extraterritorial Law Enforcement and the Erosion of Swiss Banking Secrecy. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 65, n. 3, p. 565–605, 2020.

UFSC. **Estatuto**. Florianópolis, 2025. Disponível em: https://conselhouniversitario.paginas.ufsc.br/files/2025/04/ESTATUTO_UFSC_atualizado-abril-2025.pdf. Acesso em: 5 maio 2025.

UFSC. **Pró-reitorias e secretarias**. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://reitoria.ufsc.br/pro-reitorias-e-secretarias/>. Acesso em: 9 maio 2025.

UNITO. **Governance and Organization**. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://en.unito.it/about-unito/governance-and-organization>. Acesso em: 9 maio 2025.

UNITO. **Statuto**. Torino, 2016. Disponível em: <https://www.unito.it/sites/default/files/2025-04/statuto.pdf>. Acesso em: 5 maio 2025.

UPTON, S.; WARSHAW, J.B. B. Evidence of hybrid institutional logics in the US public research university. **Journal of Higher Education Policy and Management**, City Region Exchange, Cardiff University, Cardiff, United Kingdom, v. 39, n. 1, p. 89–103, 2017. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84994890033&doi=10.1080%2F1360080X.2017.1254380&partnerID=40&md5=0208d4b6a90b1a45d79b8dc564a71a4c>.

URBANEK, Piotr. Institutional logic in a higher education system under reform. Evidence from Polish public universities. **International Journal of Leadership in Education**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 233–253, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2006796>.

VICAN, Shawna; FRIEDMAN, Asia; ANDREASEN, Robin. Metrics, Money, and Managerialism: Faculty Experiences of Competing Logics in Higher Education. **The Journal of Higher Education**, [s. l.], v. 91, n. 1, p. 139–164, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00221546.2019.1615332>.

VOLBERDA, H. Crisis in Strategy: Fragmentation, Integration or Synthesis. **European Management Review**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 35–42, 2004.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEBER, Max. **Max Weber: Sociologia**. 7ª ed. São Paulo: Editora Ática, 2003.

WELCH, E.W. W *et al.* Navigating the labyrinth: Academic scientists’ responses to new regulatory controls on biological material inputs to research. **Environmental Science and Policy**, [s. l.], v. 101, p. 136–146, 2019.

WERNICK, A. University. **Theory, Culture & Society**, [s. l.], v. 23, n. 2–3, p. 557–563, 2006.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia Após O Modernismo :. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 44, p. 44–53, 2004.

WOELERT, Peter; STENSAKER, Bjørn. Strategic Bureaucracy: The Convergence of Bureaucratic and Strategic Management Logics in the Organizational Restructuring of Universities. **Minerva**, [s. l.], p. 1–21, 2024.

WRIGHT, Susan *et al.* **Enacting the University: Danish University Reform in an Ethnographic Perspective**. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: <http://www.springer.com/series/6037>.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2014.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Dados básicos do respondente:

Número do entrevistado: _____

Instituição: _____

Gênero: _____

Grau de formação:

(.....) Graduação

(.....) Mestrado

(.....) Doutorado

Tempo de serviço na universidade:

(.....) Até 5 anos

(.....) De 6 a 10 anos

(.....) De 11 a 15 anos

(.....) De 16 a 20 anos

(.....) Mais de 20 anos

Área de atuação / Cargo / Setor:

2) Considere que lógicas institucionais são compreendidas como padrões históricos de práticas, pressupostos, valores, crenças e normas que os indivíduos utilizam para viver, organizar seu tempo e espaço, dando significado à sua realidade social. Abaixo estão listados sete tipos de lógica.

Com base na sua compreensão das dinâmicas da sua universidade, marque se elas influenciam muito ou pouco as decisões tomadas.

Lógica	Muito	Pouco
a) Lógica estatal (refere-se à influência de instituições governamentais e regulamentações sobre organizações e a sociedade)	☐	☐
b) Lógica de mercado (ênfata competição, maximização de lucro e transações baseadas no mercado)	☐	☐
c) Lógica familiar (gira em torno de parentesco, relacionamentos sociais e obrigações familiares)	☐	☐
d) Lógica religiosa (envolve crenças, valores e práticas associadas a instituições religiosas)	☐	☐
e) Lógica profissional (foca no conhecimento especializado, expertise e padrões profissionais)	☐	☐
f) Lógica corporativa (diz respeito a objetivos, práticas e valores de organizações comerciais)	☐	☐

Lógica	Muito	Pouco
g) Lógica comunitária (engloba recursos sociais e culturais, relações comunidade-organização e a influência de normas e valores comunitários)		
3) Existe algum tipo de lógica institucional que mobilize pessoas ou grupos na universidade que você não identificou acima, mas que considera importante mencionar?		
4) Das lógicas institucionais que você mencionou como tendo muita ou pouca influência, na sua opinião, quais delas têm indivíduos ou grupos sendo guiados por elas?		
5) Das lógicas institucionais que você mencionou como tendo indivíduos ou grupos sendo guiados por elas, você se identifica como um desses indivíduos ou como participante de um desses grupos? Se sim, por qual lógica?		
6) Das lógicas institucionais que você mencionou como tendo muita influência, quais, na sua opinião, afetam a tomada de decisão na universidade?		
7) Considerando os indivíduos em posições de tomada de decisão na universidade, escolhidos por um grupo, você entende que sua permanência nessa posição depende de tomar decisões alinhadas com a lógica institucional mais influente no grupo?		
8) Das lógicas institucionais que você mencionou como tendo muita influência, qual(is), na sua opinião, impacta(m) sua tomada de decisão na universidade?		
9) Em relação às lógicas institucionais que influenciam a universidade hoje, você entende que defender alguma delas traz mais apoio da comunidade acadêmica, e que defender alguma lógica específica gera conflito com essa mesma comunidade?		
10) Na sua opinião, existem indivíduos ou grupos na organização que não necessariamente acreditam em determinada lógica, mas, publicamente, têm um discurso de apoio ou, pelo menos, tentam alinhar suas ações a uma lógica porque isso traz apoio da comunidade acadêmica?		
11) Entende-se que quatro modelos principais de tomada de decisão são usados nas universidades:		
• Modelo burocrático (baseado em disciplina, regras, padrões, impessoalidade, racionalidade).		

- Modelo político (baseado em poder, influência, disputas, negociações).
- Modelo colegiado (baseado em votação, consenso, interesses comuns, comprometimento, igualdade).
- Modelo legitimado (uso de soluções preexistentes, aleatoriedade na escolha, casuísmo).

Considerando esses modelos, quais são usados muito ou pouco nas decisões das quais você participa?

Modelo	Muito	Pouco
a) Modelo burocrático		
b) Modelo político		
c) Modelo colegiado		
d) Modelo legitimado		

12) Na sua opinião, a pressão de certas lógicas institucionais, por meio de indivíduos ou grupos, afeta os modelos de tomada de decisão na universidade, fazendo com que uma decisão normalmente burocrática tenha que ser tomada pelo modelo político ou colegiado, por exemplo?

13) Alguma de suas decisões, que deveria seguir um determinado modelo de tomada de decisão, foi influenciada a ser alterada para outro modelo devido à pressão de lógicas institucionais na universidade?

14) Para concluir, na sua compreensão, as lógicas institucionais mais influentes na universidade atualmente, desde sua entrada na universidade, permaneceram as mesmas ou houve uma transição entre grupos no poder que defendem diferentes lógicas institucionais?

APÊNDICE B

Códigos identificados no tratamento dos dados				
acordos políticos	expectativas e crença de ação e reeleição	lógica corporativista, profissional e comunitária	maioria	mudanças no ambiente externo
adequação com demandas	falta de autonomia	lógica de estado	manutenção do <i>status quo</i>	Mudança na tomada de decisão
assistencialismo	futuro da universidade	lógica de mercado	mediação de lógicas institucionais e tomada de decisão	narrativas institucionais
capacidade crítica dos professores	identificação como liderança	lógica de mercado e lógica estatal	missão acadêmica	negociação
competição na academia	impacto duplo	lógica de mercado e modelo político	modelo burocrático e lógica comunitária	não se aplica
complexidade e institucional	incorporação de lógicas	lógica estatal	modelo burocrático e lógica comunitária e corporativa	pertencimento de grupo
conciliação de lógicas	inexistente	lógica estatal e comunitária	modelo burocrático e lógica corporativa	política partidária na universidade
conflito de lógicas	instrumentalização simbólica de lógicas	lógica estatal e modelo político	modelo burocrático, político e lógica comunitária	proteção nas leis
controle burocrático	legitimação através do modelo colegiado para conter pressões corporativas	lógica familiar	modelo político	questões impopulares
criação de consenso	lógica acadêmica de prática	lógica institucional e modelo político	modelo político e lógica corporativa	restrição orçamentária
decisão sobre verbas	lógica comunitária	lógica profissional	modelo político e modelo colegiado	troca de lógica institucional
diminuição do poder dos grupos	lógica comunitária e modelo político	lógica profissional e de mercado	modelo político e modelo colegiado para criar consenso	utilização do modelo burocrático como instrumento
disputas pela prática institucional	lógica corporativa	lógica profissional e modelo burocrático	modelo político para legitimar a decisão	voto público x voto secreto
estratégia ao longo do tempo	lógica corporativa e comunitária	lógica profissional e modelo político	modelo político, lógicas	
excesso de lógica de mercado	lógica corporativista e de mercado	lógica religiosa	mudança do poder de grupos e lógicas	
excesso do modelo colegiado	lógica corporativista e profissional	lógicas diferentes em instâncias diferentes	mudança dos grupos de poder por conta das leis	
expectativas e crença de ação	lógicas profissional, corporativa e modelo político	mudança na tomada de decisão	mudanças de lógicas ao longo do tempo	

APÊNDICE C

Temas identificados nos códigos			
agência	hibridismo	lógica profissional	modelo colegiado
conciliação de lógicas	influência das lógicas	lógicas institucionais e modelos de tomada de decisão	modelo político
diferenciação de identidade por lógica	influência das lógicas na decisão do indivíduo	lógicas institucionais com grande apoio ou polêmica	modelo político e lógica corporativa
instrumentalização de lógicas	lógica comunitária	manutenção no cargo combinando lógicas	pouca mudança na universidade
lógica corporativa	manutenção no cargo se adequando a lógicas	modelo legitimado	pressões institucionais e decisões
lógica de estado	lógica de mercado	modelo burocrático e lógica comunitária	uso do modelo colegiado
lógica profissional	modelo burocrático e lógica corporativa	mudança na universidade	uso do modelo político
lógicas não identificadas	modelo comunitária e modelo político	modelo burocrático	