

Lógicas Institucionais: Um Estudo em uma Organização Privada de Ensino Superior do Sul do Brasil

Institutional Logics: A Study in a Private Organization of Higher Education in the South of Brazil

Marcela Bortotti Favero(1); Amanda Ferreira Guimarães(2)

1 Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR, Brasil.

E-mail: favero.alipr@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4383-2555>

2 Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR, Brasil.

E-mail: amandafguimaraes@live.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4425-0306>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 150-166, Janeiro-Junho, 2019 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Novembro 20, 2018; Aprovado: Maio 17, 2019; Publicado: Junho 30, 2019]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3076>

Endereço correspondente / Correspondence address

Marcela Bortotti Favero

Rua Professor Itarmar Orlando Soares, 141.

CEP: 87020-270, Maringá- PR, Brasil.

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir Rudinei Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

Resumo

Lógicas dominantes têm sido substituídas pela ideia de diversas lógicas institucionais que interagem entre si. Especificamente no que se refere ao sistema educacional, tais lógicas são conflitantes, caracterizando o campo como um sistema híbrido de lógicas institucionais. O presente trabalho teve por objetivo identificar quais são as lógicas institucionais presentes em uma organização de ensino superior privada na região noroeste do estado do Paraná. A pesquisa, qualitativa do tipo descritiva, compreendeu a realização de entrevistas semiestruturadas com os diretores das diferentes áreas da organização, sendo a análise estruturada por meio da técnica de análise de conteúdo. Por principais resultados, identificou-se que lógica de mercado é dominante na organização analisada. Outras lógicas para o andamento das atividades foram a de burocracia e a política. Verificou-se que o atendimento às lógicas dominantes levou ao surgimento de lógicas institucionais distintas, tais como profissões, cultura, tecnologia e diversidade. Diante disso, conclui-se que é a complexidade inerente às respostas às lógicas dominantes que leva a mudanças no cenário institucional.

Palavras-chave: Institucionalização, Educação, Mercado, Complexidade

Abstract

Dominant logics have been replaced by the idea of several institutional logics that interact. Specifically regarding the educational system, such logics are conflicting, characterizing the field as a hybrid system of institutional logics. The purpose of this study was to identify the institutional logic present in a private higher education organization in the northwest region of the state of Paraná. The present research, qualitative and descriptive, included the conduction of semi-structured interviews with the directors of the different areas of the organization, from the content analysis. It was identified that market logic is dominant in the analyzed organization. Other logics for the progress of activities were bureaucracy and politics. It was verified that attendance to the dominant logics led to the emergence of distinct institutional logics, such as professions, culture, technology and diversity. Therefore, it was concluded that it is the inherent complexity of responses to the dominant logic that leads to changes in the institutional setting.

Keywords: Institutionalization, Education, Market, Complexity

1 Introdução

O escopo de lógicas institucionais e respostas das organizações à complexidade do ambiente tem se destacado na área da teoria institucional (Thorton & Ocasio, 2008; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011; Lee & Lounsbury, 2015). Lógicas institucionais são compreendidas como referências que orientam a tomada de decisão de indivíduos e organizações (Thorton & Ocasio, 2008). Em outras palavras, são sistemas de elementos culturais pelos quais as pessoas, grupos e organizações avaliam e organizam suas atividades cotidianas (Haveman & Gualtieri, 2017).

Mais que um isomorfismo, em que as instituições moldam o comportamento da sociedade, organizações e indivíduos, as pesquisas apontam que a ideia de uma única lógica dominante tem sido substituída por uma concepção de diversas lógicas, conflitantes e complementares, que interagem entre si (Thorton & Ocasio, 2008). Nesse contexto, a possibilidade de respostas por meio de diversas lógicas institucionais implica em um ambiente mais complexo, que não pode ser explicado pela lógica tradicional dominante (Bertels & Lawrence, 2016).

Essa complexidade inerente à ação por diferentes lógicas institucionais abre espaço para uma pluralidade de avaliações, críticas, e tomadas de decisões, que, por sua vez, resultam em diferentes configurações de instituições. Essa pluralidade oportuniza a construção de diferentes práticas nas instituições (Friedland, 2012).

Nesta linha de raciocínio, identificaram-se estudos que visam destacar as diferentes lógicas institucionais nos diversos contextos e como as mesmas interagem (Thornton & Ocasio, 1999; Zajac & Westphal, 2004; Meyer & Hammerschmid, 2006; Zilber, 2011; Teixeira, 2012; Lee & Lounsbury, 2015; Quattrone, 2015; Canhilal, Lepori, & Seeber, 2016; Kochhann, Rodrigues, & Moiseichyk, 2016; Viana, 2016). Dentre estes estudos, destacam-se o de Viana (2016) e o de Kochhann, Rodrigues e Moiseichyk (2016), os quais apresentam similaridade com o objeto de estudo do presente artigo: o ensino superior em organizações privadas.

No Brasil, o ensino superior é oferecido por universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica, em organizações públicas ou privadas. Pode-se optar por três tipos de graduação (bacharelado, licenciatura e formação tecnológica) e dois de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*). Os cursos são oferecidos na modalidade presencial, semipresencial e por meio do ensino a distância (EAD).

No país, a regulação dos cursos é realizada pelo Ministério da Educação (MEC), que conta com apoio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres) para garantir o cumprimento da legislação educacional (Brasil, 2014). Em 2016, 2.407 instituições de educação ofertaram 34.366 cursos de graduação, totalizando mais de 8 milhões de estudantes nesta modalidade (Brasil, 2017). De acordo com o Mapa de Ensino Superior (2018), em 2016 havia 8,05 milhões de alunos matriculados

no ensino superior, sendo que destes, 6,06 milhões em cursos presenciais (75,00%) e 1,99 milhões em cursos EAD (25,00%). Em relação aos cursos presenciais, 71,50% dos alunos estavam matriculados em instituições privadas e 28,50% dos alunos em IES da rede pública.

No contexto de lógicas institucionais, as organizações de ensino superior se destacam por responderem a uma diversidade de lógicas institucionais, dentre elas: lógicas de mercado, políticas educacionais, Estado, família, corporação e profissões (Viana, 2016). Sendo as organizações de ensino superior híbridas, elas envolvem, muitas vezes, lógicas conflitantes, que impactam na constituição da organização em si e nas suas ações. Dada a presença de diferentes lógicas institucionais e a influências das mesmas na constituição de suas ações, o presente artigo tem como objetivo identificar quais são as lógicas institucionais presentes em uma organização de ensino superior privada na região noroeste do estado do Paraná.

2 Instituições e Lógicas Institucionais

Oliveira e Mello (2016) apontam que os estudos sobre lógicas institucionais buscam investigar a complexidade inerente aos diferentes ambientes institucionais, com foco principalmente na ação dos agentes que compõem esse ambiente. Embora relacionadas, é importante ressaltar que os conceitos de lógicas institucionais e instituição diferem entre si. Instituições são, segundo Friedland e Alford (1991, p. 232, tradução nossa), “(. . .) padrões supra-organizacionais de atividade através dos quais os humanos conduzem sua vida material no tempo e espaço, e sistemas simbólicos através dos quais eles categorizam essa atividade e infundem-na com significado”.

Os precursores do campo das lógicas institucionais foram Friedland e Alford (1991), apresentando o conceito de lógicas institucionais como uma lógica que guia as organizações e possibilita a formação de um indivíduo com identidade (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008). De forma complementar, Araujo (2017) afirma que as lógicas institucionais são como um elo entre as instituições e as organizações. Em outras palavras, as instituições dão origem às diferentes lógicas institucionais que, por sua vez, dão forma à organização.

Para Thornton e Ocasio (2008), o conceito proposto por Friedland e Alford (1991) incorpora elementos simbólicos na ideia de lógicas institucionais. Ademais, evidenciam as lógicas institucionais como práticas construídas a partir de aspectos simbólicos, sendo responsáveis por alterar ou moldar ações individuais (Thornton & Ocasio, 2008). Neste sentido, as mesmas são também responsáveis pela formatação da identidade (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012).

Enquanto a visão de Friedland e Alford (1991) possui um viés simbólico, Jackall (1988) apresenta as lógicas institucionais sob uma perspectiva normativa. Para o autor,

a lógica institucional consiste em um conjunto de regras e sanções que guiam o comportamento dos indivíduos de tal modo que podem acontecer de forma regular e previsível (Thornton & Ocasio, 2008). Entretanto, Thornton e Ocasio (2008) afirmam que o estudo das lógicas institucionais pode ser mais bem empreendido a partir da complementaridade entre pontos de vista simbólico, normativo e estrutural.

Com base em Friedland e Alford (1991) e Jackall (1988), Thornton e Ocasio (1999, p. 804, tradução nossa) definem lógicas institucionais como “(. . .) um padrão histórico e socialmente construído de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças, e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e espaço, e produzem significado para sua realidade social”. As lógicas institucionais podem ser consideradas como regras formais e informais, que possibilitam a ação, a interação e a interpretação dos indivíduos (Thornton & Ocasio, 1999).

Outras definições de lógicas institucionais apresentam as mesmas como referências por meio de regras, convenções, práticas e entendimentos compartilhados entre os membros da organização (Lawrence & Phillips, 2004; Costa, Guarido Filho, & Gonçalves, 2013), as quais orientam os indivíduos e as organizações quanto à alocação de atenção em determinada situação.

Exemplos citados por Friedland e Alford (1991), que são os percussores desses estudos, são o mercado capitalista, o estado burocrático, a democracia, a família e a religião, sendo que cada uma delas possui lógicas institucionais distintas. A lógica do mercado capitalista está associada à noção de acumulação e ao emprego de ativo humano nas atividades. A lógica de estado burocrático se refere à racionalização das atividades e à regulação delas a partir de aparato legal e burocrático. A democracia diz respeito à participação e ao nível de controle popular sobre as atividades humanas. A lógica da família se manifesta quando a motivação da atividade humana está relacionada à lealdade aos seus membros e às suas necessidades. A lógica da religião está associada à noção de verdade sobre a realidade em que toda atividade humana ocorre (Friedland & Alford, 1991).

Costa e Mello (2012) e Viana (2016) destacam a dualidade da estrutura em relação às práticas e as lógicas institucionais, sendo que as práticas não são somente refletidas a partir das lógicas, mas também podem moldá-las. Nesse sentido, Friedland e Alford (1991) afirmam que, enquanto as instituições atuam restringindo e moldando o comportamento dos indivíduos, são as contradições inerentes a cada uma das lógicas pertencentes a cada instituição que possibilita aos agentes, grupos e organizações, o poder de transformação da sociedade.

Ademais, uma organização pode estar sujeita a influências de diversas lógicas institucionais, visto que a predominância de uma única lógica é rara. A complexidade organizacional está associada às respostas por múltiplas lógicas institucionais, ou seja, pela convergência ou divergência entre elas (Greenwood *et al.*, 2011; Bertels & Lawrence,

2016). Assim, o estudo de lógicas deve incluir tanto aspectos cognitivos, quanto culturais, uma vez que, segundo Teixeira (2012), é a combinação entre a racionalidade econômica e o acúmulo de experiência que motivarão e fomentam as ações.

Em consenso com Lee e Lounsbury (2015), lógicas institucionais (como a regulamentação) impactam no comportamento organizacional. Especificamente no que se refere ao sistema educacional, Viana (2016) identificou que o campo é complexo e é marcado por um sistema híbrido de lógicas institucionais. Ademais, o mesmo constatou que novas práticas estabelecidas para o ensino superior, como os programas federais Prouni e FIES, representam a influência de lógicas de estado e mercado. Segundo Kochhann *et al.* (2016, p. 75), essa lógica se sobrepõe no ensino privado, pois, “a necessidade primordial sobre a oferta dos serviços se encontra pautados sobre a satisfação do cliente”. Já serviços de educação a distância e de concursos públicos estão relacionados a estratégias de sustentação financeira (Viana, 2016).

3 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho possui natureza qualitativa, do tipo descritiva e de corte seccional. A escolha da organização se deu, além do significativo crescimento do número de ingressantes no ensino superior, pela complexidade de lógicas institucionais que compõem esse tipo de organização (Viana, 2016; Kochhann *et al.*, 2016).

O Ministério da Educação destaca, em seu último censo (2016), um crescimento nas matrículas de graduação com uma média anual de 5,00%, sendo que em relação a 2015, a variação positiva foi de 0,20%. No total, em 2016, foram ofertados 34.366 cursos de graduação em 2.407 instituições de ensino superior, para um total de 8.052.254 estudantes.

Em contrapartida, como apontado por Bressan (2004), tais instituições não estão preocupadas somente com fatores legais, físicos, materiais, ou com a qualidade. É possível perceber que, em sua maioria, as organizações estão voltando seu olhar sobre questões que envolvem valores e princípios, bem como a forma com que são visualizadas no mercado. Nesse sentido, buscam continuamente transparecer uma visão positiva frente à sociedade, evidenciando a complexidade das lógicas institucionais nestas organizações.

Como coleta de dados, realizou-se o levantamento de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de uma organização de ensino superior privada localizada na cidade de Maringá, na região noroeste do estado do Paraná. Como forma de triangular os dados, buscou-se a aplicação dessas entrevistas com gestores dos diferentes eixos que compõem a organização, sendo elas: graduação e pós-graduação presencial e a distância; programa institucional de iniciação científica; e extensão.

O roteiro com as questões que guiaram as entrevistas foi elaborado a partir das lógicas institucionais identificadas nos trabalhos de Jackall (1988), Friedland e Alford (1991), Thornton e Ocasio (1999), Viana (2016) e Kochhann *et al.* (2016). O Quadro 1 apresenta a síntese das questões e a lógica institucional nos quais estão relacionadas.

Quadro 1. Síntese do roteiro de questões

Objetivo específico	Lógica institucional	Questão norteadora
Caracterização	Não se aplica	Qual a história da instituição? Quais atividades de ensino a instituição oferece? Além das atividades de ensino, quais outros projetos a instituição tem?
Identificar as lógicas institucionais	Mercado, burocracia, família, democracia, religião	Quais as regras que regem as atividades de graduação, pós-graduação e EAD?
		Durante a trajetória da instituição, houve alguma alteração quanto à legislação, oferta de cursos, adesão a programas do governo, público?
		Na opinião do Sr.(a), o que acha que pode mudar daqui para frente que pode impactar no andamento das atividades (abertura, fechamento, ampliação)?
	Mercado	Como o mercado impacta no funcionamento das atividades?
		A organização já teve alguma alteração em função de uma mudança de mercado? Como ela respondeu às alterações de mercado? Quais foram elas?
	Burocracia	Como a burocracia impacta no funcionamento das atividades?
		A organização já teve alguma alteração em função de uma mudança de burocracia? Como ela respondeu às alterações de mercado? Quais foram elas?
	Família	Como o Sr.(a) acredita que a família dos “consumidores” impacta no funcionamento das atividades?
	Religião	Como o Sr.(a) acredita que a religião dos “consumidores” impacta no funcionamento das atividades?
	Democracia	Como acha que o sistema político impacta no funcionamento das atividades?
		A organização já teve alguma alteração em função de uma mudança do cenário político? Como ela respondeu às alterações de mercado? Quais foram elas?

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no referencial teórico.

As entrevistas foram realizadas *in loco*, ou seja, na organização de ensino pesquisada. Assim, foi possível ampliar as informações obtidas pelas entrevistas por meio da observação direta. Foram realizadas quatro entrevistas com os gestores dos três eixos que guiam as atividades da organização (ensino, pesquisa e extensão) nas categorias de graduação, pós-graduação e EAD. Acredita-se que a realização das entrevistas com os representantes de cada eixo trouxe informações com profundidade, pois, são eles quem determinam as estratégias da instituição.

A primeira entrevista foi feita com o diretor de graduação (E1). A segunda entrevista se refere ao diretor de pós-graduação (E2), a terceira e a quarta entrevistas foram realizadas junto aos coordenadores de Programa de Iniciação Científica (PIIC) (E3) e Extensão (E4). Como forma de complementar os dados, realizou-se a análise de documentos relacionados ao ensino superior e à organização propriamente dita, como, as normativas do MEC, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o site da organização. As entrevistas foram gravadas e transcritas, tiveram duração média de uma hora.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1979), mediante a utilização do *software* Atlas.TI®, específico para análises de dados qualitativos. Essa etapa seguiu as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na fase de pré-análise, os documentos a serem analisados foram preparados. Em um primeiro momento, foi realizada uma leitura flutuante de dados para análise. No segundo momento, foram selecionados os dados para posterior análise, sendo: as anotações obtidas pela observação; os documentos, tais como as normativas do MEC, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dados encontrados no site da organização, e, por fim as entrevistas.

Na fase de exploração do material, os dados foram categorizados com base nas categorias previamente definidas a partir do referencial teórico. A partir da proposta de Jackall (1988), Friedland e Alford (1991), Thornton e Ocasio (1999), Viana (2016) e Kochhann *et al.* (2016), as categorias de análise (lógicas institucionais) foram: mercado, burocracia, família, religião, democracia.

À medida que as entrevistas eram lidas por meio do *software*, os trechos relacionados a cada tema foram categorizados. Em seguida, um relatório organizado por categoria foi gerado para que na terceira fase da análise de conteúdo pudesse ser realizada a análise por tema. Foram identificadas 33 na categoria “mercado”, 17 de “burocracia”, 3 sobre “família”, 3 “religião”, 5 de “democracia”. Ainda nessa etapa, emergiram outras categorias: cultura, diversidade, profissões e tecnologia.

A última fase, o tratamento dos resultados, consistiu no momento de reflexão sobre os dados e da interpretação e elaboração das inferências. Os relatórios gerados forneceram dados organizados de acordo com cada categoria, possibilitando uma

análise por tema. A partir disso, foi possível identificar a existência de diferentes lógicas institucionais sobre a organização.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização da Organização de Ensino Superior

A organização de ensino superior em estudo está localizada na cidade de Maringá, na região noroeste do estado do Paraná e iniciou suas atividades em 2005, a partir da oficialização dos cursos de Administração e Ciência Contábeis no Diário Oficial da União (DOU). Em seu início, a organização contava com 35 alunos. No mesmo ano, foram implantados os cursos de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de Gestão e Contabilidade. Em 2014, em parceria com a Lactec (Centro de Ciência e Tecnologia), a organização começou a oferecer o mestrado profissional em Desenvolvimento de Tecnologia. Em 2017, iniciou suas atividades no ambiente *online*, a partir da oferta de cursos de graduação, pós-graduação e extensão em EAD.

Atualmente, a organização conta com 2100 alunos e disponibiliza os cursos na área de gestão, contabilidade, direito e psicologia. Suas atividades são organizadas em um tripé da educação: ensino, pesquisa e extensão. No ramo de ensino, a organização trabalha com cursos de graduação e pós-graduação na modalidade presencial e EAD. Oferta 11 cursos de graduação, sendo seis presenciais e cinco a distância; 15 cursos tecnólogos, sendo oito presenciais e sete a distância; 103 cursos de pós-graduação *lato sensu* (20 presenciais e 83 a distância). A organização oferece pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) na linha de Geração e Transferência de Tecnologia, Sistemas Energéticos – Convencionais e Alternativos e Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Na linha de pesquisa, atua na área de Iniciação Científica, sendo que, atualmente, conta com 15 projetos nas áreas de direito, administração e tecnologia. Por fim, o eixo de extensão tem como objetivo uma maior aproximação da organização com a sociedade. Neste sentido, as atividades de extensão envolvem a oferta de cursos, palestras e *workshops*, gratuitos e pagos.

4.2 Mercado

A lógica institucional de mercado tem influência nas atividades dos três eixos da organização. No que concerne ao eixo ensino, observou-se, comparado às outras lógicas, que a lógica de mercado é o motor que dá impulso para o desenvolvimento das atividades. Até o ano de 2014, a organização contava apenas com cursos na modalidade presencial. Entretanto, diversas mudanças de mercado fomentaram alterações nas atividades desempenhadas pela organização. Uma delas foi a inserção

na modalidade a distância, que pelo resultado do censo do ensino superior (2016), é a modalidade que teve maior percentual de crescimento. Os entrevistados afirmam que a sobrevivência no setor de educação exigiu a expansão da organização a um baixo custo. Além de possibilitar expansão, os entrevistados afirmam que a educação a distância possibilitou à faculdade oferecer cursos menos dispendiosos ao seu público. Assim, constatou-se que adentrar no ramo da educação a distância possibilitou à organização a continuidade na atividade, como ilustra E1: “Nós começamos a observar que todas as instituições caminhavam ano a ano para o EAD, e nós, nesse contexto, percebemos que se não entrasse no EAD, ficaríamos a margem dos grupos que estavam se instalando”.

Outras ações motivadas pelas mudanças de mercado estão associadas aos programas governamentais, como o Prouni, o FIES (nacionais) e o Promube (municipal). Nesses programas, o governo se responsabiliza por subsidiar os estudos de determinados alunos, e, em contrapartida, a universidade oferece os cursos a um valor reduzido. Segundo os entrevistados, a adesão a esses programas, além de ser uma condição *sine qua non* para continuar no setor, é uma estratégia de mercado. Para eles, contar com esses programas é uma forma de atrair os alunos (E2).

Ademais, foi possível observar que o mercado impacta a organização não apenas diretamente, mas também indiretamente por meio da influencia do comportamento de consumo dos alunos. Os entrevistados afirmam que seus alunos optam por determinada faculdade a partir de conveniência em preço, como destaca E2: “Quando ele sai procurar um curso, ele procura preço. Consumidor, eu também procuro preço. E na educação não é diferente. Ele vem aqui, na faculdade a, na b, na c. Encaixou no orçamento essa, tá... ele comprou preço”. Logo, a faculdade se vê diante da necessidade de estruturar as atividades de modo que possam ser ofertados cursos a baixo custo.

Com relação à pós-graduação e à extensão, verificou-se que a categoria mercado está diretamente relacionada ao produto que a faculdade oferece. Logo, os cursos são estruturados a partir da necessidade de seus consumidores, que buscam principalmente se qualificar para sobreviverem às mudanças de mercado, como evidencia E3: “o mercado acaba ditando os cursos que ofertamos”. Segundo os entrevistados, uma pós-graduação *lato sensu*, que visa atender o mercado, implica profissionais oriundos do mercado, diferente da pós-graduação *stricto sensu*. Isso impacta diretamente as atividades de extensão, pois, ela é a responsável por conhecer o público da faculdade e identificar quais são suas necessidades.

Finalmente, no que se refere ao eixo pesquisa, verificou-se que a lógica de mercado não impacta de forma direta nas atividades. Pode-se afirmar que os esforços em pesquisa são fruto das atividades de ensino e extensão. Logo, mudanças nesses eixos implicam o acompanhamento pelo eixo da pesquisa. A instituição tem programas de iniciação científica que são motivados por interesses dos próprios professores e alunos, que influenciam na avaliação do Ministério da Educação sobre as atividades da instituição.

4.3 Estado Burocrático

A categoria estado burocrático aparece com frequência no discurso dos entrevistados, e de maneira geral se referem às regulamentações impostas pelo Ministério da Educação quanto ao exercício das atividades de ensino, com impacto sobre as atividades da graduação. Identificou-se que, na graduação, as regulamentações interferem na composição do corpo docente, na estrutura física, na organização da matriz curricular e em todos os outros aspectos que estruturam a atividade. Os entrevistados destacam que o processo burocrático de abertura de uma organização de ensino e/ou autorização de um curso costuma ser longo e conta com inúmeras etapas desde o projeto até a aprovação (E2).

O tempo do processo depende do tipo de organização de ensino, sendo que, devido ao modelo, centros universitários e universidades costumam ter mais facilidade de aprovação de cursos, ou seja, uma maior autonomia. Apesar disso, os entrevistados apontam que a nova regulamentação apresenta algumas flexibilidades em relação a anterior, como a possibilidade de parceria com centros de pesquisa para utilização de laboratórios, conforme cita E2:

(. . .) essa legislação nova permite que (. . .) você vai montar um curso de engenharia mecânica, você não tem laboratório? Mas você pode montar parceria como um instituto tecnológico “x”. Eu posso fazer um convênio com a empresa “x”, que tem uma série de tornos e pessoal especializado, para fazer as aulas práticas lá.

Nas atividades de pós-graduação o impacto da burocracia é menor. As mesmas seguem as regulações do MEC, mas, após a instituição estar credenciada no Ministério da Educação, a abertura de cursos acontece com maior facilidade. Nota-se uma discussão quanto a uma nova regulamentação, que pode impactar em relação à alteração da carga horária e necessidade de um percentual do corpo docente ser da própria organização, ou seja, professores atuantes na graduação.

Em relação às atividades de pesquisa e extensão, as mesmas não apresentam regulações do Ministério da Educação, porém, o instrumento de avaliação das faculdades e cursos contém critérios relacionados às mesmas. Neste sentido, a questão burocrática atua como motivação para a abertura e disseminação destas práticas na faculdade.

4.4 Democracia

Os entrevistados apontam uma relação estreita entre a atual estrutura política (democracia) e a economia e, neste sentido, apresenta influência sobre as

atividades da organização. No que diz respeito à graduação, verificou-se, segundo os entrevistados, que a crise política nacional acabou por alavancar uma crise econômica, e consequentemente, a organização sofreu com isso, a partir de iniciativas de cancelamento de cursos, evasão de alunos e inadimplência. Neste sentido, os impactos resultaram em ações no eixo de extensão como: aumento do parcelamento dos cursos e até abertura de um departamento (Núcleo de Empregabilidade) exclusivo para monitorar e melhorar a empregabilidade do aluno, como ressalta E2: “(. . .) estamos procurando conhecer melhor o nosso aluno, que é o papel que “x” faz, da empregabilidade”.

Já na categoria pós-graduação, constatou-se um movimento diferente diante da crise. Conforme evidenciam os entrevistados, observou-se um aumento das inscrições, que pode ter sido estimulado pela necessidade de uma melhor qualificação para o mercado.

4.5 Família e Religião

No que diz respeito à lógica institucional da família, verificou-se que ela tem um impacto discreto nas atividades. Apesar disso, os entrevistados enfatizam que a mesma é um alicerce para que o aluno não desista. Neste sentido, se a família não valoriza o ensino, o aluno tem mais chances de abandonar o curso (E2).

Em relação às atividades da pós-graduação, percebeu-se que, apesar da sutil influência, as mesmas foram estruturadas considerando a família dos alunos. Os entrevistados destacam que as aulas foram alocadas a cada 15 dias para que os alunos possam passar alguns sábados por mês junto à família. Em relação à religião, identificou-se como principal influência a religião adventista, que preza pelo resguardo às sextas-feiras e aos sábados. Neste sentido, muitos cursos da graduação adequaram seus horários para aulas presenciais até quinta, e na sexta-feira com aula a distância, como realça E2.

4.6 Categorias Emergentes

Diante da análise dos dados, emergiram algumas categorias não identificadas previamente na teoria: profissões, cultura, diversidades e tecnologia.

Relativo à lógica profissões, percebeu-se que, a depender da profissão, elas exercem maior ou menor influência sobre a abertura de cursos e participam mais ou menos ativamente da rotina da organização. Entre os cursos que sofrem maior influência, estão os cursos de Direito e Psicologia, por meio da participação direta de seus respectivos conselhos. Cursos com menor influência são os cursos de Administração e Ciências Contábeis. Outras influências foram observadas pelas mudanças em provas de suficiências e conteúdos bases, que afetam diretamente a graduação e pós-graduação (eixo ensino) e a extensão.

Em relação à cultura, nota-se o impacto dela no ensino a distância. Os entrevistados apontam que anteriormente, quando o EAD começou a ser comercializado, existia um preconceito em relação à modalidade. Atualmente, percebe-se uma mudança cultural, ou seja, uma maior aceitação. Outro aspecto cultural está relacionado com o consumo. Neste sentido, destaca-se que no momento de crise, o público da faculdade tende a cortar investimentos em ensino. Nota-se a cultura da faculdade privada em relação à pesquisa, o que dificultou a realização de atividades de pesquisa. Essas questões relacionadas à cultura impactam na organização de maneira que formataram novos processos e ações:

- a. conversas com os pais no início do semestre, destacando a importância do ensino para a vida dos filhos;
- b. ações de disseminação de práticas de pesquisa;
- c. formalização de grupos de pesquisa.

Outra categoria que se manifestou durante a análise foi a diversidade, e como isso tem impactado a organização. Como diversidade entende-se a pluralidade de públicos diante das variações de gênero. Neste sentido, destaca-se a necessidade de preparar o professor para lidar com essa diversidade e, além disso, abordar assuntos sobre a mesma em seu conteúdo. Essa questão também impactará futuramente a questão estrutural da organização, pois é necessário tornar a instituição um local seguro para todos os públicos.

Finalmente, identificou-se a categoria tecnologia, que está associada ao aumento da produtividade e rentabilidade, como afirma E2. Nota-se também a busca de novas tecnologias para os cursos presenciais, tornando a transmissão de informações mais rápida e segura. Essas tecnologias acompanham os professores desde a preparação das aulas, a configuração da sala de aula até organização e correção de provas. Além disso, a tecnologia permeia outras questões como a gestão do negócio. Logo, observou-se, a partir dos dados coletados, que a tecnologia permeia a modernização de todos os departamentos da organização, bem como a grade curricular de cursos de graduação, pós-graduação e extensão.

Em suma, observou-se que, conforme preconizado por Viana (2016) e Kochhann *et al.* (2016), a lógica do mercado é dominante para a organização analisada. Entretanto, é pela tentativa de atender ao mercado, que lógicas institucionais emergem em resposta ao contexto. Na organização analisada, verificou-se que, em resposta às lógicas dominantes, surgiram as lógicas institucionais de profissões, tecnologia, cultura e diversidade.

5 Considerações Finais

O presente estudo foi norteado pelo objetivo de identificar as lógicas institucionais presentes em uma organização de ensino superior na região noroeste do Paraná. Constatou-se que os eixos da educação sofrem influência de diferentes lógicas institucionais. No eixo ensino, destacou-se a influência das lógicas de mercado, burocrática, democracia, religião, família e profissões. No eixo pesquisa, observaram-se as lógicas de mercado e burocracia, e no eixo de extensão, identificaram-se as lógicas de mercado, burocracia, democracia e profissões. A lógica de corporações não foi detectada na presente organização.

De modo geral, observou-se que a lógica institucional predominante na organização privada de ensino superior analisada foi a de mercado. Pode-se afirmar que a mesma tem como fator impulsionador das atividades as mudanças colocadas pelo mercado capitalista. Outras lógicas prevaletentes na organização foram as burocráticas e a política. Ademais, foi possível verificar que a organização não está sujeita à influência de uma lógica institucional isolada, mas sim na interação entre elas.

Diante disso, pode-se afirmar que o atendimento às lógicas dominantes pode levar ao surgimento de lógicas institucionais distintas, que podem ser convergentes ou conflitantes. Logo, embora prevaleçam as lógicas dominantes já identificadas, pode-se concluir que é essa complexidade inerente às respostas às lógicas dominantes que leva a mudanças no cenário institucional.

Para o campo gerencial, acredita-se que o presente estudo pode contribuir como ferramenta de auxílio para a tomada de decisões por parte dos gestores das organizações privadas de ensino. Uma vez que uma organização é fruto de suas lógicas institucionais, conhecer aquelas que compõem esse perfil de organização pode direcionar a criação de estratégias mais claras e assertivas.

Como contribuição acadêmica, a realização do presente estudo pode contribuir para os avanços na teoria no sentido de identificar que lógicas estão presentes nas organizações privadas de ensino superior, e na identificação de novas lógicas institucionais, tais como as lógicas de profissões, cultura diversidades e tecnologia.

Entretanto, admite-se como limitação da pesquisa a concentração das entrevistas em uma única instituição. Embora reduza a possibilidade de generalização dos resultados, avança horizontalmente na compreensão do perfil de organização analisada, compondo o conjunto de estudos em organizações de ensino, que, por sua vez, podem ser subsídios para futuros estudos para generalização.

Revelou-se ainda a influência de lógicas institucionais alternativas às aqui categorizadas, como as lógicas de cultura, diversidade e tecnologia. Futuros estudos que incorporem as mesmas podem contribuir a compreensão das lógicas institucionais que permeiam as organizações privadas de ensino superior. Sugere-se, ainda, que futuras pesquisas sejam desenvolvidas em organizações de ensino superior públicas, com o intuito de comparar com as lógicas identificadas no presente estudo.

Referências

- Almadoz, J. (2014). Founding teams as carriers of competing logics: when institutional forces predict bank's risk exposure. *Administrative Science Quartely*, 59(3), 442-473.
- Araujo, L. G. (2017). *Lógicas institucionais e resposta estratégica em organizações híbridas: o caso das empresas juniores*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bertels, S., & Lawrence, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: the role of individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 01-37.
- Brasil (2014). Saiba como funciona o sistema de ensino superior no Brasil. Recuperado em 19 de dezembro, 2017, de <http://www.brasil.gov.br/educacao/2009/11/ensino-superior>
- Brasil (2017). Ensino superior tem 8,05 milhões de alunos matriculados em 2016. Recuperado em 19 de dezembro, 2017, de <http://www.brasil.gov.br/educacao/2017/08/ensino-superior-tem-8-05-milhoes-de-alunos-matriculados-em-2016>
- Bressan, C. L. (2004). Mudança organizacional: uma visão gerencial. *Anais do I Seminário de Gestão de Negócios*, Curitiba, Brasil.
- Canhilal, S. K., Lepori, B., & Seeber, M. (2016). Decision-making power and institutional logic in higher education institutions: a comparative analysis of European institutions. In: Pinheiro, R., Geschwind, L., Ramirez, F. O., & Vrangbæk, K. *Towards a comparative institutionalism: forms, dynamics and logics across the organizational fields of health care and higher education*. Research in the sociology of organizations, 45, Emerald Group Publishing Limited.
- Costa, M. C., Guarido Filho, E. R., & Gonçalves, S. A. (2013). Lógicas institucionais e formação da governança de recursos hídricos: análise do caso brasileiro. *Revista de Gestão Organizacional*, 6(4), 99-119.
- Costa, M. C., & Mello, C. M. (2012). Mudanças e lógicas institucionais: panorama e proposta de conciliação entre três diferentes abordagens institucionalistas. *Anais do VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Curitiba, Brasil.
- Friedland, R., & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: Powell, W.W., & DiMaggio, P. *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Friedland, R. (2012). The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process. *M@n@gement*, 15(5), 583-595.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.

- Gümüşay, A. A. (2017). The potential for plurality and prevalence of the religious institutional logic. *Business & Society*, 01-27.
- Haveman, H. A., & Gualtieri, G. (2017). *Institutional logics*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: the world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
- Kochhann, S. C., Rodrigues, L. A., & Moiseichyk, A. E. (2016). O fator institucional pode afetar valores e comportamentos segundo a lógica mercantilista e a dinâmica organizacional? Um estudo realizado sobre o ensino superior privado em administração. *Saber Humano*, 6(9), 58-76.
- Lawrence, T. B., & Philips, N. (2004). From Moby Dick to Free Willy: macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. *Organization*, 26(5), 689-711.
- Lee, M. P., & Lounsbury, M. (2015). Filtering institutional logics: community logic variation and differential responses to the institutional complexity of toxic waste. *Organization Science*, 26(3), 847-866.
- Ministério da Educação. (2015). *Resumo técnico: censo da educação superior 2013*. Recuperado em 16 de janeiro, 2018, de http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf
- Ministério da Educação. (2017). *MEC e Inep divulgam resultado do Censo da Educação Superior de 2016*. Recuperado em 03 maio, 2019, de http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing institutional logics and executive identities: a managerial challenge to public administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000-1014.
- Semesp. (2018). *Mapa do ensino superior no Brasil*. 2018. Recuperado em 03 maio, 2019, de <https://www.semesp.org.br/pesquisas/mapa-do-ensino-superior-no-brasil-2018/>
- Oliveira, J. S., & Mello, C. M. (2016). As lógicas institucionais no campo organizacional circo contemporâneo: uma etnografia multissituada no contexto Brasil-Canadá. *Revista Alcance*, 23(4), 475-494.
- Quattrone, P. (2015). Governing social orders, unfolding rationality, and Jesuit accounting practices: a procedural approach to institutional logics. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), 411-445.
- Teixeira, M. G. (2012). *A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa: o caso Cooperativa Veiling Holambra*. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In *The sage handbook of organizational institutionalism*. London, Sage Publications.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Viana, M. F. (2016). *Lógicas institucionais e estratégia como prática: uma abordagem construtivista*. Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil.
- Vieira, M. M. F. (2016). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In M. M. F. Vieira, & D. M. Zouain, *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (2004). The social construction of market value institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. *American Sociological Review*, 69, 433-458.
- Zilber, T. B. (2011). Institutional multiplicity in practice: a tale of two high-tech conference in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539-1559.