

MUDANÇA AMBIENTAL E ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS DEPARTAMENTAIS NA UEM¹

João Marcelo Crubellate*
Clóvis L. Machado-da-Silva**

Introdução

Nos últimos anos, mudanças ambientais de largo espectro, tanto no contexto internacional quanto nacional, vêm exigindo o repensar de ações administrativas, que já se considerava estabelecidas como padrão aceitável de resposta às pressões que determinam a atuação das organizações públicas e privadas.

Tais mudanças fundamentais configuram situação de contínua turbulência ambiental e afetam o próprio papel do Estado contemporâneo, que se vê tangido a abandonar a atuação fortemente interventora, característica das décadas anteriores, e a assumir caráter mais regulador da sociedade. No âmbito das alterações necessárias a essa mudança de orientação, o Estado passa a ser condicionado por parâmetros procedentes do funcionamento do setor privado da economia, isto é, busca incorporar no contexto de suas agências noções antes vinculadas quase exclusivamente a empresas privadas: em especial, a capacidade administrativa de lidar com a inconstância e a imprevisibilidade crescentes (Castor, 1995; Marcovitch, 1995).

*CEPPAD/UPFR e DAD/UEM

**CEPPAD/UFPR

Nessas circunstâncias, o processo de mudança nas organizações públicas brasileiras contém forte componente de pressão ambiental, que se sustenta em premissas econômicas relacionadas à necessidade de padrões adequados de eficiência e de eficácia em face da escassez de recursos. A escassez de recursos para apoiar o desenvolvimento de atividades básicas relacionadas à infra-estrutura e a serviços essenciais é, provavelmente, o fator mais crítico para as organizações públicas, tradicionalmente dependentes quase de modo exclusivo das verbas destinadas pelo Estado (Souza, 1996).

No caso das universidades públicas brasileiras, com seus objetivos múltiplos e sua estrutura de decisão colegiada, esse contexto de pressões ambientais para a mudança torna-se objeto de diferentes e, não poucas vezes, divergentes interpretações. Ainda que se possa argumentar que universidades públicas convivem permanentemente em situação de escassez de recursos, uma vez que os seus gastos tendem a ser potencialmente ilimitados (Schwartzman, 1996; Souza, 1996), a carência financeira dos últimos anos implicou a emergência de um quadro praticamente insustentável. Nesse contexto, em que se coloca em risco até a simples manutenção das atividades básicas das instituições públicas de ensino superior no país, não parece haver caminhos tranquilos e bem delimitados para os necessários projetos de expansão e de modernização de suas estruturas e de seus métodos e processos.

Essas restrições contextuais, segundo autores como Schwartzman (1996) e Velho (1996), apontam para o desafio de as instituições públicas de ensino superior engajarem-se em novas formas de captação de recursos para a consecução de seus objetivos, pelo menos de maneira complementar à fonte tradicional, ou seja, o Estado. Tal situação de pressão ambiental vem provocando diferentes reações no contexto da organização universitária, em face de sua característica pluralística, que levou Kerr (1982) a denominá-la de multiversidade.

Enquanto organização colegiada, a universidade caracteriza-se pelo embate entre diferentes ideologias e pressupostos, que resultam naturalmente em disputas internas quanto a quais respostas devem ser consideradas apropriadas a que pressões ambientais. Além da questão propriamente ideológica, pode-se esperar que a elevada fragmentação e especialização profissional, bem como a ambivalência de objetivos entre os vários departamentos resultem em diferentes posicionamentos em face de pressões ambientais para a mudança no que concerne à definição de prioridades e

na escolha de caminhos alternativos para a ação estratégica (Machado-da-Silva, 1991; Rodrigues, 1985).

Na base desses diferentes posicionamentos, pelo menos dois fatores são cruciais: os valores/crenças e os interesses. Os primeiros estão ligados a concepções e a tradições fortemente arraigadas entre os membros da academia; os últimos envolvem as relações de poder entre indivíduos e grupos no permanente processo de mudança ou de manutenção do *status quo*. É portanto de se esperar que os departamentos das instituições universitárias, como unidades organizacionais semi-autônomas, possam adotar posições diferenciadas, quando submetidas à mesma pressão ambiental, em face de diferentes concepções culturais e de disputas políticas. Assim, é possível considerar valores/crenças e interesses como elementos mediadores no processo de mudança ou de manutenção de padrões de atuação já estabelecidos nessas organizações (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Hinings e Greenwood, 1988; Enz, 1986).

A partir dos argumentos preliminares apresentados nos parágrafos precedentes, este estudo procura descrever e analisar de que modo a cultura organizacional (valores/crenças) e as dependências de poder (interesses) atuaram como mediadores do tipo de reação de cinco unidades departamentais da Universidade Estadual de Maringá (UEM), no biênio 1996-97, em face da diminuição de verbas provenientes do Estado. Cabe destacar que a circunstância de diminuição de verbas do Estado vem ocorrendo em relação à UEM já há certo número de anos mas é nesse biênio que assume proporções críticas, devido à expansão continuada das atividades da universidade. A escolha de fator da dimensão econômica deu-se em face de sua significância no processo de interpretação ambiental por parte dos membros organizacionais, uma vez que usualmente provoca disputas internas em função das ambigüidades e das incertezas quanto às ações a serem implementadas nas organizações (Mohrman e Mohrman, Jr., 1989; Milliken, 1990; Scott, 1992).

Base Teórico-Empírica

A noção de ambiente organizacional está na base dos estudos que entendem organizações enquanto sistemas abertos. De acordo com Wilson (1992), o ambiente externo das organizações é teoricamente construído e,

como tal, implica diferentes noções que se apóiam, cada qual, em diferente pressuposto: a) que se refere a fatos objetivos, aos quais se pode ter acesso, podendo ser prontamente descritos e definidos pelos membros organizacionais; b) que não se refere a qualquer contexto tangível ou objetivo, mas simplesmente envolve influências contextuais assim definidas pelos indivíduos que atuam nas organizações; e c) que pode ser compreendido de maneira mais adequada, quando visualizado em termos de fenômenos objetivos mas sujeitos a diferentes interpretações dos membros organizacionais, isto é, implica em conjunto tangível de fatores externos, cujo significado organizacional é subjetivamente estabelecido. Esta última noção de ambiente organizacional, que de certa forma ocupa posição intermediária em relação às outras duas mencionadas, é a que se adota como ponto de referência no presente estudo.

Conceber subjetivamente o ambiente implica reconhecer que indivíduos, grupos e organizações podem perceber de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em conseqüência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre a organização e o ambiente. Nessa perspectiva, as organizações lidam com ambientes ordenados com base nas interpretações que se efetivam a partir das informações apreendidas pelos membros organizacionais, o que pode resultar na atribuição de diferentes significados aos mesmos estímulos externos (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Weick, 1973).

Além disso, é possível acrescentar um argumento de complexidade à consideração precedente, qual seja, aquele relacionado ao contexto institucional de referência das organizações. A natureza da atividade de cada organização determina a maior ou a menor importância que se atribui a duas facetas da dimensão ambiental: as noções de ambiente técnico e de ambiente institucional (DiMaggio e Powell, 1983; Scott e Meyer, 1992). O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, em que o critério de avaliação é a eficiência organizacional; já o ambiente institucional refere-se a regras e a procedimentos necessários à legitimidade organizacional em face de exigências sociais. A título de ilustração, organizações industriais tendem a se orientar mais efetivamente pelo ambiente técnico, já que são avaliadas em termos da quantidade e da qualidade de bens produzidos; em contrapartida, universidades precisam atribuir grande importância ao ambiente institucional, uma vez que o controle ambiental

incide sobre a adequação da forma e dos processos organizacionais às pressões sociais. Vale ressaltar que os ambientes técnico e institucional devem ser visualizados em diversos níveis de análise: local, regional, nacional e internacional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Em suma, a interdependência entre organização e ambiente é mediada por fatores internos às organizações que afetam a percepção e a interpretação dos agentes organizacionais em relação às pressões contextuais. Assim, as mudanças implementadas nas organizações, bem como os tipos de reação resultantes (aceitação ou resistência), passam a ser mais bem compreendidos quando se consideram categorias analíticas subjacentes aos processos formais e técnicos que predominam no discurso dos membros organizacionais (Greenwood e Hinings, 1996). Dentre os fatores subjacentes significativos (Trice e Beyer, 1993; Enz, 1986), que devem ser levados em consideração como elementos mediadores da relação entre organização e ambiente, encontram-se os valores/crenças (cultura organizacional) e os interesses (dependências de poder) dos agentes organizacionais.

O conceito de cultura organizacional vem sendo utilizado na literatura especializada, a partir de noções diferentes e, muitas vezes, claramente divergentes. Portanto é possível encontrar desde trabalhos em que a noção da cultura como variável atende ao pragmatismo gerencial, até estudos mais analíticos em que as visões ideacional e metafórica de cultura propiciam interpretações do processo de construção e reconstrução da realidade organizacional (Sackmann, 1992; Barley e Kunda, 1992; Smircich, 1983).

No caso da abordagem da cultura organizacional como variável, a ênfase dos estudos recai principalmente na possibilidade de gerenciamento de tal fenômeno; o objetivo fundamental consiste em alcançar altos padrões de eficiência organizacional por meio do delineamento de culturas fortes e integradas, conforme se resalta em trabalhos de significativo impacto em anos recentes (Schein, 1992; Kotter e Heskett, 1994).

Já o entendimento ideacional ou metafórico de cultura reforça o sentido de construção social da identidade organizacional: ao invés de ter uma cultura, a organização é uma cultura. Como tal, resulta da interação entre os membros da organização em contínuo processo de construção e reconstrução da realidade organizacional. Essa perspectiva analítica da cultura, quer se apóie em visão ideacional (Allaire e Firsrott, 1984), quer adote ponto de vista metafórico, permite apreender seu caráter dinâmico, mas

não volátil, propiciando seu entendimento a partir dos significados compartilhados por indivíduos na busca de interpretação da realidade e na definição de estratégias para a ação organizacional.

De acordo com a visão metafórica, o caráter dinâmico da cultura resulta em desafios para a gerência das organizações, em especial quando precisam lidar com contextos sociais em rápida transformação. Propor que noções culturais sejam compartilhadas por todos os membros da organização é, ao menos, simplista, em face da diversidade sociocultural das sociedades humanas (Martin, 1992). Assim, o entendimento de cultura na forma de consenso organizacional (perspectiva de integração) é desafiado em favor de abordagens que incorporam algum sentido de ambigüidade e dissenso cultural. Na perspectiva de diferenciação, sugere-se que cultura incorpora as ambigüidades e as divergências existentes entre grupos na organização; consenso e coerência nas manifestações simbólicas seriam circunscritas aos membros de tais grupos e não à organização como um todo. Já no enfoque de fragmentação cultural, até mesmo as inconsistências e as ambigüidades nas relações dentro desses grupos são levadas em consideração (Martin, 1992; Frost et al., 1991).

Cabe ressaltar que juntamente com os valores/crenças (cultura organizacional), também os interesses (dependências de poder) atuam como mediadores de adaptação organizacional diante de pressões ambientais, uma vez que expressam necessidades reais ou potenciais, que se vinculam à aquisição ou à manutenção de recursos para o alcance de objetivos de indivíduos ou grupos, a partir de resultados propostos para a organização de forma geral (Hinings e Greenwood, 1988). Assim, devem ser considerados na análise do processo de interpretação da realidade ambiental e na escolha de alternativas de atuação organizacional.

Conforme afirma Weber (1964), poder é a capacidade de infligir a própria vontade a outros agentes sociais, conduzindo a relação social de forma que esses agentes ajam de acordo com a vontade de quem impõe, ainda que ocorram resistências. Em decorrência, implica a possibilidade de mobilização de recursos que constituam os meios necessários para o alcance dos resultados pretendidos com determinada ação organizacional (Giddens, 1978). Como tal, parece ser mais bem explicado pelo conceito de interesse, uma vez que permite o acesso a noções sobre conflito e solidariedade, bem como sobre diferenciação e coesão, nas relações sociais entre os atores organizacionais.

Em face do exposto, o entendimento da mudança ou da inércia em organizações passa pela compreensão da capacidade de indivíduos e de grupos expressarem e imporem seus valores/crenças e seus interesses, à medida que a organização estabelece seus objetivos. Implica também a capacidade de tais indivíduos e grupos mobilizarem recursos que permitam a ação organizacional em direção a certos objetivos. A estrutura de distribuição da força produtiva, de materiais, de verbas, de informações e de habilidades reflete o esforço daqueles que detêm o poder na organização, em determinado momento da vida organizacional, para facilitar a manifestação e a legitimação de seus valores/crenças e de interesses (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

Nesse sentido, Enz (1986) observa que os valores/crenças desempenham a função de possibilitar a interpretação do ambiente e a definição de quais problemas são realmente críticos no contexto da organização, desencadeando o processo de ordenação desse ambiente que vai orientar, em última instância, as ações organizacionais. Entretanto deve-se notar que a configuração de poder na organização implica a predominância de determinadas perspectivas, que canalizam as interpretações do contexto ambiental.

Em síntese, ainda que os valores/crenças sejam relevantes para o entendimento do processo de aceitação e de resistência no atinente às mudanças organizacionais, também os interesses devem ser levados em consideração como fatores intervenientes na dinâmica de adaptação organizacional. Ações organizacionais não refletem simplesmente as interpretações construídas pelos indivíduos e grupos, mas as interpretações que se sustentam na configuração de poder organizacional (Hinings e Greenwood, 1988; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993). Dessa forma, o estudo de valores/crenças e de interesses em relação ao tipo de adaptação organizacional parece conter certo poder explicativo para as diferentes respostas organizacionais perante contextos ambientais aparentemente similares.

A Situação em Estudo

Em meados da década de 80, a Universidade Estadual de Maringá-UEM iniciou processo de expansão de sua atuação na região noroeste do Estado do Paraná, implementando a oferta de cursos de graduação e a instalação de bases avançadas de pesquisa em diversas cidades da região. Já a

década de 90 vem configurando-se como período de dificuldades para a UEM, em função da turbulência ambiental quanto a fatores políticos, legais e econômico-financeiros, notadamente em relação ao Estado mantenedor da instituição. Especificamente quanto ao aspecto financeiro, o início dessa década coincide com a diminuição dos recursos repassados pelo Estado à UEM. As conseqüências que se seguiram para a manutenção das atividades da universidade vêm atestando um panorama de dificuldades financeiras nas relações Governo do Estado-UEM.

A análise dos dados referentes aos recursos destinados pelo Estado para a UEM de 1986 a 1997 aponta para a caracterização de três períodos distintos, correspondentes a três gestões estaduais: em 1991, com a posse de novo Governador do Estado, os recursos destinados à universidade sofrem sensível diminuição em relação ao período anterior (até 1990). Tal quadro permanece inalterado até o ano de 1994. Em 1995, com a posse de novo Governador, o Estado volta a destinar recursos em montantes aproximados àqueles do período até 1990.

Cabe destacar que no período dessas três gestões governamentais, a universidade expande significativamente suas atividades, com a conseqüente necessidade de aumento de recursos. Em 1989 a UEM era constituída por 27 unidades departamentais, oferecia 23 cursos de graduação e 03 cursos de mestrado, e contava com 1.003 professores; já em 1997 era integrada por 31 unidades departamentais, 28 cursos de graduação, 11 cursos de mestrado, e quase 1.420 professores. Hoje, a disponibilização pelo Estado de recursos financeiros em volume semelhante ao destinado em 1989, para a manutenção de instituição significativamente maior, parece permitir que se reconheça situação de restrição financeira estatal para a UEM. Essa restrição vem afetando, principalmente, as unidades departamentais responsáveis pelo desenvolvimento das atividades essenciais da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Considerações Metodológicas

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo comparativo de casos, em que se procura descrever e analisar de que modo a cultura organizacional (valores/crenças) e as dependências de poder (interesses) atuaram como mediadores do tipo de reação (aceitação ou resistência) à

postura de adaptação organizacional (manutenção ou diversificação de fontes de recursos) assumida em cada um dos cinco departamentos selecionados, em face da diminuição de recursos públicos para as atividades básicas. Tendo em vista os argumentos das seções precedentes, os seguintes pressupostos devem ser levados em consideração: a) as várias unidades de uma organização podem ser diferentemente afetadas por pressões ou mudanças ambientais (Scott, 1992); b) em universidades, compostas por unidades semi-autônomas, as pressões ambientais podem ensejar diferentes tipos de reação (Etzioni, 1989); c) os tipos de reação são intermediados por diferentes conjuntos de valores/crenças (Segatto e Sgragia, 1996; Trice e Beyer, 1993) e interesses (Morgan, 1996).

As categorias analíticas que orientam esse estudo são: cultura organizacional, dependências de poder e postura adaptativa. A cultura organizacional compreende os aspectos simbólicos construídos e compartilhados pelos membros da organização para dar sentido e permitir a interpretação da realidade (Morgan, 1996). Foi operacionalizada por meio de valores, crenças e configuração cultural. Os valores foram identificados a partir de preferências manifestadas pelos docentes em relação à postura adaptativa assumida nas respectivas unidades departamentais, em resposta à restrição de verbas provenientes do Estado. As crenças foram observadas a partir de declarações dos docentes no sentido de explicar a postura adotada em suas respectivas unidades departamentais ou explicar as suas preferências em relação a possíveis encaminhamentos quanto à questão. A configuração cultural envolve duas perspectivas: a de integração que se refere ao consenso de valores/crenças entre os docentes em cada unidade departamental; e a de diferenciação em que se verifica a existência de grupos culturais diversos nas unidades departamentais. Cabe destacar que a distinção entre crenças e valores só foi estabelecida quando isso foi possível, uma vez que nem sempre pode ser objetivamente determinado o grau de consciência dos indivíduos em relação às preferências que expressam.

As dependências de poder ou as relações de poder e de dominação, que capacitam indivíduos ou grupos a influenciar a ação de outros no sentido de legitimar as suas preferências em termos dos objetivos a serem alcançados (Hinings e Greenwood, 1988; Giddens, 1978), foram avaliadas com base nas necessidades expressas pelos docentes em relação às ações decorrentes da postura de adaptação assumida nas unidades departamentais.

A postura adaptativa envolve as ações implementadas em resposta a pressões do ambiente sobre a organização. Essa categoria foi operacionalizada a partir da definição de duas posturas básicas nos cinco departamentos da UEM: a) postura de adaptação organizacional de diversificação: quando se identificaram, por meio do montante de recursos captados pelas próprias unidades departamentais, procedimentos implementados em direção à abertura de canais alternativos, em substituição ou em compensação da fonte estatal tradicional; e b) postura de adaptação organizacional de manutenção: quando a análise da quantidade de recursos captados pelas próprias unidades departamentais indicou a ausência de esforços em direção à busca de fontes alternativas de financiamento.

A perspectiva de análise na presente pesquisa é transversal e os procedimentos utilizados são predominantemente descritivo-qualitativos, com uso de múltiplas fontes de evidências, como se recomenda para estudos dessa natureza (Yin, 1987). O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise são os departamentos selecionados da UEM. .

A população abrangida pelo estudo corresponde aos docentes em atividade nas cinco unidades departamentais selecionadas para a pesquisa. A seleção dos departamentos e dos docentes obedeceu às seguintes etapas: 1) análise preliminar dos projetos pedagógicos dos cursos oferecidos na universidade, que permitiu identificar departamentos com alta e com baixa necessidade de recursos para a manutenção das atividades de ensino e de pesquisa; 2) análise do montante de recursos captados pelas unidades departamentais no período de 1996 a 1997, o que permitiu apontar os departamentos com postura de adaptação organizacional de diversificação e aqueles com postura adaptativa de manutenção em relação a fontes de recursos; 3) amostragem proposital que possibilitou a escolha de cinco departamentos: a) dois entre aqueles com alta necessidade de recursos para a manutenção do ensino e da pesquisa; um com postura adaptativa de diversificação (Departamento de Análises Clínicas-DAC) e outro com postura adaptativa de manutenção (Departamento de Engenharia Química-DEQ); e b) três entre aqueles com baixa necessidade de recursos, sendo dois com postura adaptativa de diversificação (Departamento de Teoria e Prática da Educação-DTP e Departamento de Administração-DAD) e um com postura adaptativa de manutenção (Departamento de Direito Público-DDP); 4) amostragem casual estratificada dos professores em atividade em cada um desses departamentos, que resultou na seguinte composição: 9 do-

centes do DAD, 10 do DTP, 10 do DAC, 7 do DDP e 8 do DEQ, totalizando 44 docentes; o regime de trabalho na instituição foi utilizado para a estratificação dos docentes em grupos: Administrativo (professores com cargo administrativo no departamento), TIDE (professores com dedicação exclusiva), T-40 (professores com carga horária plena, mas sem dedicação exclusiva) e T-Parcial (professores com carga horária parcial: T-24, T-12, T-09, ou colaboradores). Uma etapa não prevista foi adicionada ao final, o que levou à inclusão de todos os docentes do DTP, devido a circunstâncias peculiares àquele departamento que terminaram por recomendar a complementação dos dados primários.

Os dados foram coletados em fontes secundárias e primárias. Os dados secundários foram obtidos de relatórios, arquivos e publicações gerais emitidos pelos órgãos superiores da universidade, bem como de atas das reuniões departamentais realizadas no período em estudo. Tais documentos permitiram identificar a postura adaptativa das unidades departamentais, efetuar análise das restrições financeiras no período em exame e complementar informações relativas às outras categorias analíticas da pesquisa. Por sua vez, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os professores escolhidos nos cinco departamentos, e mediante a aplicação complementar de questionário aos docentes do DTP (9 questionários devolvidos de 28 entregues). Os dados coletados por meio das fontes primárias referem-se basicamente à cultura e às dependências de poder em face da postura adaptativa de cada unidade departamental.

Os dados primários foram tratados com base em análises descritivas e análise de conteúdo; a análise documental foi utilizada para tratamento dos dados secundários. A técnica de triangulação foi exaustivamente trabalhada, uma vez que os múltiplos e os redundantes procedimentos de obtenção de dados permitiram ampliar e reforçar a descrição e a compreensão das categorias analíticas em estudo.

Cultura Organizacional e Dependências de Poder nas Unidades Departamentais

Os valores/crenças e os interesses identificados nas cinco unidades departamentais, objeto deste estudo, podem ser visualizados nos quadros apresentados na seqüência do artigo. A análise dos grupos de docentes em

cada unidade permite observar em que medida os valores/crenças e os interesses atuaram como fonte de resistência ou de aceitação no que tange o tipo de adaptação organizacional (manutenção ou diversificação de fontes de recursos) assumida em cada departamento, em face do fator ambiental em exame: diminuição de recursos públicos para as atividades básicas da UEM. Dos cinco departamentos, três adotaram postura de adaptação organizacional de diversificação no que se refere à fonte de recursos, perante a diminuição de verbas públicas: DAD, DTP e DAC; por sua vez, o DDP e o DEQ optaram pela postura adaptativa de manutenção em relação às fontes tradicionais de recursos.

Quadro 1: Valores e Interesses no Departamento de Administração-Dad

GRUPOS	VALORES	INTERESSES
G.A.	interação com a comunidade participação criativa capacitação docente eficácia	autonomia financeira complementação salarial reconhecimento profissional
TIDE	interação com a comunidade participação criativa capacitação docente eficácia qualidade do ensino racionalização administrativa	complementação salarial adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente verticalização do ensino
T-40	interação com a comunidade participação criativa flexibilidade administrativa qualidade do ensino	autonomia financeira complementação salarial reconhecimento profissional
T-Parcial	interação com a comunidade participação criativa capacitação docente	autonomia financeira adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente verticalização do ensino reconhecimento profissional

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

Conforme é possível verificar no Quadro 1, os valores compartilhados pelo corpo docente do DAD possibilitam a identificação da cultura departamental como fator de aceitação da postura de adaptação organizacional de diversificação quanto a fontes de recursos, em face das

restrições financeiras. Assim, verifica-se que o departamento: a) conta com o compromisso dos docentes para a implementação de mecanismos alternativos para viabilização de recursos complementares (**participação criativa**); b) oferece cursos de especialização, como forma de transferir conhecimentos da universidade para a comunidade empresarial e, também, como alternativa para a aproximação entre a universidade e a sociedade (**interação com a comunidade**); c) prioriza, em sua ação, objetivos a serem alcançados (**eficácia**); d) privilegia a melhor utilização dos recursos disponíveis (**racionalização administrativa**); e) procura alternativas que permitam alocar recursos para atender as suas necessidades mais prementes, o quanto possível de forma independente da burocracia estatal (**flexibilidade administrativa**).

Da mesma forma, a análise dos interesses do corpo docente do DAD (Quadro 1) permite apontar as dependências de poder como fator de aceitação da postura organizacional adaptativa de diversificação. Tal aceitação pode ser observada pela constatada necessidade de: a) **autonomia financeira** do departamento para a implementação de projetos de adequação e de expansão de suas atividades básicas; b) **complementação do salário** dos docentes, que se espera possa vir a ser alcançada por meio da oferta de cursos de especialização, custeados pelos alunos; c) **reconhecimento profissional** dos professores que se acredita possa ser alcançado mais efetivamente quando também se envolvem em atividades vinculadas ao ensino de pós-graduação; e d) **verticalização do ensino**, o que vem a exigir, conforme depoimentos, a implantação em nível minimamente adequado de estrutura física e de apoio didático.

No caso do DTP (Quadro 2), os valores/crenças compartilhados pelo corpo docente permitem que se aponte a cultura departamental como fator de resistência à postura de adaptação organizacional de diversificação quanto a fontes de recursos, em face das restrições financeiras. Pode-se notar a preocupação com a ampliação dos vínculos entre a universidade e a sociedade (**interação com a comunidade**), julgando-se que tal esforço deva ser direcionado para melhorar a qualidade do ensino oferecido em escolas de primeiro e segundo grau, cujos professores são basicamente formados na universidade; essencialmente reconhecem-se os cursos de especialização desenvolvidos no departamento como mecanismos adequados a essa função. A possibilidade de os docentes viabilizarem mecanismos alter-

nativos de captação de recursos que permitam o alcance dos objetivos propostos para o departamento (**participação criativa**) é levada em consideração com reservas. Julga-se que a entrada de tais recursos, quando desvinculados, ao menos parcialmente, da burocracia estatal, permite ações flexíveis e inovadoras do departamento, preferíveis no atual contexto da universidade (**flexibilidade administrativa e inovação**). No entanto se evidenciou em alguns grupos a noção de que o Estado deveria destinar recursos suficientes para a instituição (**manutenção pública**), e que a universidade deveria oferecer gratuitamente seus serviços à comunidade, em especial o ensino (**gratuidade**). Esse quadro de resistência fica mais claro, quando complementado pelas crenças de alguns grupos de docentes: a) a **gratuidade garante acesso universal à universidade**; e b) a **viabilização de fontes alternativas de recursos implica aceitação de política de privatização do Estado**.

Quadro 2: Valores, Crenças e Interesses no Departamento de Teoria e Prática da Educação-Dtp

GRUPOS	VALORES/CRENÇAS	INTERESSES
G.A.	interação com a comunidade qualidade do ensino manutenção pública da Instituição gratuidade participação criativa	verticalização do ensino construção da imagem do departamento
TIDE	interação com a comunidade qualidade do ensino manutenção pública da Instituição participação criativa flexibilidade administrativa inovação	complementação salarial ascensão na carreira docente reconhecimento profissional construção da imagem do departamento
T-40	interação com a comunidade gratuidade a gratuidade garante acesso universal à universidade.	complementação salarial integração dos esforços individuais
T-Parcial	manutenção pública da Instituição gratuidade a gratuidade garante acesso universal à universidade. viabilização de fontes alternativas de recursos implica aceitação da política de privatização do Estado.	ascensão na carreira docente integração dos esforços individuais

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

Por sua vez, as dependências de poder parecem atuar como fator de aceitação parcial da busca de fontes alternativas de recursos no DTP. A análise do Quadro 2 indica o interesse do corpo docente em obter aumento salarial e o reconhecimento de sua capacidade enquanto profissionais, junto à comunidade científica (**complementação salarial e reconhecimento profissional**). O envolvimento dos professores em cursos de pós-graduação e projetos de extensão/prestação de serviços constitui evidência de utilização de mecanismos alternativos de captação de recursos para o departamento. Como esse envolvimento também significa aquisição de experiência profissional e reconhecimento formal dessa experiência (títulos e certificados), tais atividades resultam em enriquecimento do currículo pessoal do docente, requisito importante para seu crescimento na universidade (**ascensão na carreira**). Não obstante, professores de dois grupos manifestam sua preocupação com essa situação, afirmando que a atuação docente em várias atividades, por vezes além da carga horária contratada, resulta em fragmentação dos esforços no departamento e em prejuízo da produção acadêmico-científica, uma vez que privilegia mais o envolvimento isolado do professor do que a sua participação norteada por linha de pesquisa ou por meio de formas de atuação conjunta do departamento (**integração dos esforços individuais**).

No que se refere ao DAC (Quadro 3), as crenças e os valores compartilhados permitem a identificação da cultura departamental como fator de aceitação da postura de adaptação organizacional de diversificação em relação a fontes de recursos. Ao lado de crenças como **a gratuidade compromete a qualidade dos serviços prestados pela instituição e a gratuidade não garante acesso universal à universidade**, os valores tratados na seqüência evidenciam essa aceitação. Os valores **interação com a comunidade e participação criativa** significam, para os docentes do departamento, a prioridade de atuação em atividades de extensão/prestação de serviços como forma de atender as necessidades da comunidade; além disso, a cobrança de taxas pela prestação desses serviços pode contribuir para a manutenção e o desenvolvimento das atividades de pesquisa e de ensino, até mesmo de graduação, com nível mínimo de qualidade - **qualidade de ensino**. O valor **competição** embasa a expectativa de que o Estado submeta as entidades de ensino superior, e os professores que nelas atuam, a processos de avaliação rigorosos, porquanto se considera que se deve privilegiar instituições e docentes mais comprometidos com as atividades universitárias.

Quadro 3: Valores, Crenças e Interesses no Departamento de Análises Clínicas-Dac

GRUPOS	VALORES/CRENÇAS	INTERESSES
G.A.	interação com a comunidade manutenção pública da Instituição a gratuidade não garante acesso universal à universidade.	verticalização do ensino manutenção da qualidade do ensino manutenção do quadro docente manutenção da pesquisa complementação salarial manutenção da integração interna
TIDE	interação com a comunidade manutenção pública da Instituição qualidade do ensino participação criativa iniciativa privada competição a gratuidade não garante acesso universal à universidade. a gratuidade compromete a qualidade dos serviços prestados pela Instituição	verticalização do ensino manutenção da qualidade do ensino manutenção do quadro docente manutenção da pesquisa autonomia financeira
T-40	participação criativa	verticalização do ensino dedicação exclusiva às atividades acadêmicas
T-Parcial	interação com a comunidade manutenção pública da Instituição qualidade do ensino a gratuidade compromete a qualidade dos serviços prestados pela Instituição.	manutenção da pesquisa autonomia financeira

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

Também as dependências de poder atuam como fator de aceitação da postura adaptativa de diversificação no DAC (Quadro 3). Considera-se a disponibilidade de recursos complementares como necessária para: a) que se consiga oferecer condições apropriadas à atuação dos docentes mais qualificados, evitando sua transferência para outras instituições (**manutenção do quadro docente**); b) manter-se a qualidade do ensino e o desenvolvimento de pesquisas, uma vez que essas atividades implicam a utilização de reagentes, vidrarias e aparelhos de análise de alto custo em termos de aquisição e de conservação (**manutenção da qualidade do ensino**).

no e da pesquisa); c) que se possa viabilizar melhores salários para os docentes, já que a atuação em projetos possibilita ao professor dedicar-se exclusivamente à universidade em face do acréscimo na remuneração (**complementação salarial**).

Enquanto a postura de adaptação organizacional das três unidades da UEM analisadas nos parágrafos precedentes foi a de diversificação quanto a fontes de recursos, os dois departamentos que se examinam na seqüência adotaram postura de manutenção em face das restrições financeiras da fonte estatal.

Em relação ao DDP (Quadro 4), registra-se a **interação com a comunidade** e a **qualificação docente** enquanto valores compartilhados, este último com a clara implicação de que professores universitários deveriam preocupar-se basicamente em se envolver em projetos de ensino e de pesquisa, visando a adensar e a atualizar seus conhecimentos; não se observa referência à extensão/prestação de serviços como mecanismos para essa qualificação. Além de tais valores, as crenças **impossibilidade de buscar fontes alternativas de financiamento** e **gratuidade não garante acesso universal à universidade** são fortemente compartilhadas entre os docentes. Essas evidências sugerem que a cultura departamental constitui fonte de resistência **parcial** à postura adaptativa de manutenção à fonte estatal, tendo em vista que o valor relacionado à interação com a comunidade e a crença contrária à gratuidade parecem indicar alguma inclinação por estratégia de adaptação organizacional diferente da presente postura de manutenção.

Por outro lado, a **complementação salarial**, único interesse efetivamente revelado pelos docentes do DDP (Quadro 4), relaciona-se ao distanciamento desses professores das atividades acadêmicas, mesmo daquelas que poderiam resultar em recursos complementares para o departamento. Nesse sentido, aponta-se que o professor de direito, em vista dos salários oferecidos pela universidade, busca viabilizar receita financeira por meio de outras atividades e em outras instituições vinculadas à área (em muitas ocasiões, os professores indicam exemplos de que a atividade do advogado ou do juiz de direito na universidade é meramente complementar, não se estendendo além de poucas aulas ministradas na graduação). Em suma, tal interesse evidencia as dependências de poder como fator de aceitação da postura adaptativa de manutenção do DDP, em face das restrições financeiras da fonte estatal.

Quadro 4: Valores, Crenças e Interesses no Departamento de Direito Público-Ddp

GRUPOS	VALORES/CRENÇAS	INTERESSES
G.A.	interação com a comunidade a gratuidade não garante acesso universal à universidade. Impossibilidade de buscar fontes alternativas	complementação salarial
TIDE	qualificação docente a gratuidade não garante acesso universal à universidade	complementação salarial
T-40	interação com a comunidade a gratuidade não garante acesso universal à universidade. Impossibilidade de buscar fontes alternativas	complementação salarial
T-Parcial	interação com a comunidade qualificação docente impossibilidade de buscar fontes alternativas	complementação salarial

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

No que concerne ao DEQ (Quadro 5, página seguinte), os valores identificados estão ligados à noção de que se deva privilegiar a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade mais do que a quantidade desses serviços, ou, ainda, à possibilidade de captação de recursos complementares, em especial por meio de cursos de especialização (**qualidade do ensino**). O corpo docente manifesta claramente que a instituição universitária pública deveria ser mantida pelo Estado, sem a necessidade de depender de alternativas geradas internamente para obtenção de recursos complementares (**manutenção pública da Instituição**). Dessa forma, a defesa da interação com a comunidade mediante a extensão/prestação de serviços como atividades coerentes com a função da universidade, e até suplementar em termos de captação de recursos, permite que se conclua que a cultura departamental atua como fator de aceitação **parcial** da postura adaptativa organizacional de manutenção em relação a fontes de recursos.

Quadro 5: Valores e Interesses no Departamento de Engenharia Química-Deq

GRUPOS	VALORES/CRENÇAS	INTERESSES
5 G.A.	qualidade do ensino interação com a comunidade qualificação docente	manutenção da pesquisa
TIDE	qualidade do ensino interação com a comunidade qualificação docente manutenção pública da Instituição	manutenção da pesquisa adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente.
T-40	manutenção pública da Instituição	manutenção da pesquisa

Fonte: Entrevistas e atas das reuniões departamentais.

Por último, os interesses identificados no DEQ (Quadro 5) foram: a) a **manutenção da pesquisa**, que se refere à necessidade de maior volume de recursos estatais para a atividade sistemática de investigação científica e tecnológica, com a clara indicação de que o docente universitário precisa estar efetivamente envolvido com pesquisa; e b) a **adequação da atividade desenvolvida à capacitação docente**, que se relaciona com a noção de que professores com capacitação em nível de mestrado e de doutorado deveriam estar envolvidos com o ensino e, principalmente, com a pesquisa, deixando as atividades de extensão a cargo de professores especialistas. Portanto as dependências de poder são convergentes à postura do DEQ de manutenção de fontes de recursos, constituindo-se em fator de aceitação.

A título de síntese da análise precedente, apresenta-se no Quadro 6 (página seguinte) o tipo de reação (aceitação ou resistência) da cultura departamental e das dependências de poder à postura de adaptação organizacional (manutenção ou diversificação de fontes de recursos) assumida em cada um dos cinco departamentos em estudo. A análise do Quadro 6 permite que se conclua que as dependências de poder (interesses) foram mais decisivas do que a cultura departamental (valores/crenças) na definição da postura de adaptação organizacional nas unidades pesquisadas. Tal conclusão vem corroborar a afirmação de Machado-da-Silva e Fonseca

(1993) e de Hinings e Greenwood (1988) de que as ações organizacionais não refletem simplesmente as interpretações das pressões ambientais construídas pelos indivíduos e grupos nas organizações, mas aquelas interpretações que se sustentam na configuração de poder organizacional.

Quadro 6: Tipo de Reação à Postura de Adaptação Organizacional nas Unidades Departamentais Pesquisadas na UEM

		Cultura Departamental	Dependências de Poder
	DAD	Aceitação	Aceitação
Diversificação	DTP	Resistência	Aceitação Parcial
	DAC	Aceitação Parcial	Aceitação
Manutenção	DDP	Resistência Parcial	Aceitação
	DEQ	Aceitação Parcial	Aceitação

No que concerne à configuração cultural das cinco unidades departamentais selecionadas para este estudo, com base no compartilhamento ou não de valores/crenças nos grupos, e entre os grupos, em cada departamento, a análise dos quadros 1 a 5 permite que se observe a predominância da perspectiva de integração (cultura na forma de consenso) em quatro dos cinco departamentos em exame. A única unidade em que se verifica a existência de configuração cultural diferenciada (ambigüidades e divergências entre grupos) é o DTP.

É possível observar no Quadro 2 que há compartilhamento da maioria dos valores/crenças apenas no nível dos grupos amostrais, identificando-se apenas consenso parcial entre os grupos Administrativo e TIDE, por um lado, e T-40 e T-PARCIAL, por outro. Nos dois primeiros grupos as noções de **flexibilidade administrativa** e **inovação** são observadas apenas no grupo TIDE, enquanto a noção de **gratuidade** apenas no grupo Administrativo. A ausência da **gratuidade** como valor compartilhado no grupo TIDE sugere que nesse grupo se sustenta, pelo menos em parte, postura

diferente em relação aos demais quanto à questão específica do financiamento do ensino superior. Tal constatação parece se reforçar pela evidência de que somente nesse grupo noções administrativo-gerenciais (no caso, **flexibilidade administrativa e inovação**) emergem como valores sustentados pelos docentes. Portanto o grupo TIDE mantém convergência apenas parcial com o grupo Administrativo, e divergência em relação aos grupos T-40 e T-PARCIAL. Tendo em vista a ausência de consenso sobre valores/crenças entre os grupos, bem como a natureza da divergência entre eles, cabe caracterizar a cultura do DTP como diferenciada.

Considerações Finais

A conclusão principal deste estudo, já mencionada na seção precedente, é a de que as dependências de poder foram mais decisivas do que a cultura departamental na definição da postura adaptativa das unidades organizacionais pesquisadas, em face da diminuição de recursos da fonte estatal. Em todos os cinco casos analisados, os interesses atuam como fator de aceitação da postura predominante nos departamentos, enquanto as crenças/valores atuam como fator de aceitação, em alguns casos, e como fator de resistência à postura de adaptação organizacional, em outros. A par dessa conclusão geral, cabe detalhar alguns pontos também relevantes.

Em termos do tipo de resposta adaptativa das unidades departamentais, em face do contexto ambiental restritivo quanto a verbas públicas, percebe-se que os interesses também atuam como estimuladores da busca de fontes alternativas de recursos nos três departamentos que adotam a postura de adaptação organizacional de diversificação. Por sua vez, os valores/crenças funcionam no caso do DAD como fator de aceitação, em relação ao DTP como fator de resistência, e no que se refere ao DAC como estimulador apenas parcial da procura de alternativas financeiras. Tais constatações parecem coerentes com a noção de que a cultura organizacional, que se forma ao longo do tempo a partir do compartilhamento de manifestações simbólicas entre os membros de determinado grupo, possui caráter pouco volátil, o que a torna naturalmente resistente a mudanças que possam afetar padrões estabelecidos pelo grupo como respostas adequadas a problemas já enfrentados.

Vale ressaltar que a postura adaptativa de diversificação quanto a fontes de recursos, nos três departamentos acima referidos, constitui resposta organizacional que atende às expectativas geradas em contexto sociocultural mais amplo. As pressões institucionais em direção ao delineamento de novos padrões de atuação para as organizações universitárias tornam-se cada vez mais incisivas nos últimos anos, em especial aquelas que se originam nos escalões governamentais mais amplos. Em contexto de crescente escassez de recursos, são evidentes as forças institucionais que pressionam no sentido de que as universidades adotem padrões mais adequados de eficiência e de eficácia, incorporando noções gerenciais procedentes do funcionamento do setor privado da economia. Assim, a viabilização de fontes alternativas de recursos financeiros pela universidade, bem como a reconfiguração de sua estrutura e de seus processos, estão ligados à necessidade premente de sua modernização no presente cenário de globalização econômica e social.

No que concerne aos dois departamentos que adotam a postura de adaptação organizacional de manutenção, são os interesses que inibem a busca de fontes alternativas de recursos. Os valores/crenças funcionam como fator de resistência parcial, no caso do DDP, e, em relação ao DEQ, como fator de aceitação parcial; assim, em ambos os casos se reforça a noção de que as interpretações decisivas são as que se sustentam na configuração de poder organizacional. A relevância de tal evidência, que corrobora argumento de autores mencionados anteriormente, repousa na constatação de que não basta analisar as interpretações dos indivíduos e dos grupos nas organizações com base apenas no estudo da cultura organizacional, mas a partir da sua interrelação com as dependências de poder. Ao que parece, a relativa inércia dos grupos dos dois departamentos, que adotam valores/crenças não congruentes com a postura adaptativa de manutenção, resulta de sua falta de poder para questionar de forma efetiva a estratégia de adaptação assumida nessas unidades organizacionais

Por fim, cabe assinalar que os dois conjuntos de departamentos, agrupados conforme a postura adaptativa de manutenção ou de diversificação, parecem corroborar a noção teoricamente estabelecida de que o impacto do ambiente sobre as organizações não ocorre de forma direta e homogênea; ao invés, as pressões ambientais são percebidas e interpretadas seletivamente, com base em valores/crenças e interesses compartilhados. Assim,

influências tidas como objetivas, como é o caso do fluxo de recursos para a manutenção da universidade, não podem explicar, por si sós, a ação organizacional. Há que considerar a cultura organizacional e as dependências de poder no delineamento das escolhas organizacionais; se as pressões ambientais podem ser vistas como objetivas, as ações organizacionais são estabelecidas subjetivamente, a partir das interpretações dos indivíduos e dos grupos nas organizações.

Nota

¹ Versão preliminar do artigo foi apresentada no 22º ENANPAD, realizado em Foz do Iguaçu-PR, em setembro de 1999.

Referências Bibliográficas

- ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Mihaela. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, v. 15, n. 3, 1984. p. 193-226.
- BARLEY, Stephen; KUNDA, Gideon. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, 1992. p. 363-399.
- CASTOR, Belmiro V.J. Fundamentos para um Novo Modelo no Setor Público no Brasil. (1995: Curitiba). *Anais. Seminário: Pacto Federativo e as Relações Intergovernamentais*. Curitiba: 1995, p. 91-102.
- ENZ, Cathy A. *Power and Shared Values in the Corporate Culture*. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FROST, Peter et al. *Reframing Organizational Culture*. California: Sage Publications, 1991.
- GIDDENS, Anthony. *Novas Regras do Método Sociológico*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GREENWOOD, Royston; HININGS, C.R. Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 4, 1996.

p. 1022-1054.

- HININGS, C.R. e GREENWOOD, Royston. **The Dynamics of Strategic Change**. New York, Blackwell, 1988.
- KERR, Clark Os Usos da Universidade. Fortaleza: Edições UFC, 1982.
- KOTTER, John; HESKETT, James. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, vol. 4, n. 7, dez. 1996. p. 97-116.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva. Homogeneização e Diversidade Organizacional: uma visão integrativa. (1993: Salvador). **Anais**, 17^o ENANPAD, v. 8, Salvador, 1993. p. 147-159.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis L. Modelos Burocráticos e Políticos e Estrutura Organizacional de Universidades. **Temas de Administração Universitária - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - NUPEAU**, Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.
- MARCOVITCH, Jacques. Globalização e Competitividade. (1995: Curitiba). **Anais**. Seminário Internacional sobre Gestão de Tecnologia. Curitiba, 1995. p. 1-18.
- MARTIN, Joanne. **Cultures in Organizations - three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MILLIKEN, Frances J. Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics. **Academy of Management Journal**. vol. 33, n. 1, 1990. p. 42-63.
- MOHRMAN, Susan; MOHRMAN, Jr., Allan. The Environment as an Agent of Change. IN: Mohrman, Jr., Allan et al. **Large-Scale Organizational Change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. **California Management Review**, 1990.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The Structuring of Organizational Structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, 1980. p. 1-17.

- RODRIGUES, Suzana Braga. Processo Decisório em Universidades: Teoria III. **Revista de Administração Pública**, vol. 19, n. 4, out./dez. 1985. p. 60-75.
- SACKMANN, Sonja. Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, 1992. p. 140-161.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHWARTZMAN, Simon. O Ensino Superior no Brasil: A Busca de Alternativas. **Revista Educação Brasileira/CRUB - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, vol. 18, n. 37, 1996. p. 11-45.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- SEGATTO, Andréa Paula; SBRAGIA, Roberto. Cooperação Universidade-Empresa: Um Estudo Exploratório. (1996: São Paulo). **Anais. XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: 1996. p. 337-356.
- SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 vol.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, 1983. p. 339-358.
- SOUZA, Paulo Renato. **Por uma nova Universidade**. Seminário Nacional sobre o Ensino Superior. Brasília, dezembro de 1996. p. 28-40.
- TRICE, Harrison; BEYER, Janice. **The Cultures of Work Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VELHO, Sílvia. **Relações universidade-empresa: desvelando mitos**. Campinas, Autores Associados, 1996.
- WEBER, Max. **Economía y Sociedad - esbozo de sociología comprensiva**. vol. I. México: Fondo de Cultura Económica, 1964.
- WEICK, Karl. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, Editora da Universidade de São Paulo, 1973.
- WILSON, David C. **A Strategy of Change**. New York: Routledge, 1992.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.