

# Processo de Institucionalização: o Caso da Universidade Federal do Tocantins

**Warton da Silva Souza**

Mestre em Administração  
Universidade Metodista de São Paulo  
Professor na Universidade Federal de Tocantins  
*warton\_silva@hotmail.com*

**Jose Alberto Carvalho dos Santos Claro**

Doutor em Comunicação Social  
Universidade Metodista de São Paulo  
Professor do Programa de Pós Graduação em  
Administração pela Universidade Metodista  
*albertoclaro@albertoclaro.pro.br*

**João Eduardo Prudêncio Tinoco**

Doutor em Contabilidade e Controladoria  
Universidade de São Paulo  
Professor do Programa de Pós Graduação  
Em Ciências Contábeis pela UNISINOS  
*tinocojoao@uol.com.br*

## Resumo

Diante da dinamicidade das organizações modernas ameaçadas por mudanças faz-se necessário compreender o processo de institucionalização. O objetivo é estudar o caso da Universidade Federal do Tocantins, considerar como ocorreu o processo de institucionalização e apresentar algumas contribuições da Teoria Institucional para os Estudos Organizacionais. Realizou-se revisão da literatura, abordando as propriedades simbólicas da estrutura, o isomorfismo e os processos de institucionalização. Apresentou-se e discutiu-se a institucionalização ocorrida e aspectos que conduziram a Universidade a adotar suas práticas organizacionais, a condução à semi-institucionalização e aspectos determinantes da institucionalização total. Percebeu-se que o processo descrito na literatura desenvolveu-se na Universidade.

Palavras-chave: organizações, teoria institucional, universidade, processo.

## Abstract

Given the dynamics of modern organizations threatened by changes it is necessary to understand the process of institutionalization. The goal is to study the case of the Federal University of Tocantins, was considered as the process of institutionalization and present some contributions to the Institutional Theory of Organizational Studies. We conducted a literature review, addressing the symbolic properties of the structure, isomorphism and institutionalization processes. He introduced himself and discussed the institutionalization occurred and issues that led the University to adopt organizational practices, driving the semi-institutionalization and the determinants of total institutionalization. It was noticed that the process described in the literature has developed at the University.

Keywords: organizations, institutional theory, university, process.

## 1 Introdução

A busca crescente de respostas aos processos de consolidação das organizações universitárias tem levado pesquisadores a buscar respostas para questionamentos que este trabalho se propõe a entender à luz da Teoria Institucional.

A Teoria Institucional propicia uma análise da organização e sua relação com o ambiente, levando em consideração, que uma organização funciona bem caso seja considerada pelo ambiente maior como tendo o direito legítimo de existir. Esse ambiente é o ambiente institucional, composto por normas e valores de seus atores (DAFT, 1999). Na visão de Meyer e Rowan (1977), a estrutura formal de uma organização não é composta apenas por elementos da organização social, como também por elementos da realidade social, que são manifestações do poder das regras institucionais, apresentadas como mitos. Dessa maneira, novos e atuais domínios de uma atividade são codificados em programas, profissões e técnicas institucionalizados, e as organizações incorporam esses pacotes de normas.

A visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para agradar entidades externas, e essas atividades são aceitas como regra nas organizações (DAFT, 1999). Dessa visão institucional deriva o conceito de legitimidade, ou seja, uma organização é considerada legítima se suas ações estiverem enquadradas no sistema vigente, no ambiente de normas, valores e crenças. Este é um conceito que pode explicar por que existe certa homogeneidade entre as organizações. Na percepção de DiMaggio e Powell (2007), esse fenômeno é caracterizado como isomorfismo, segundo o qual uma unidade, em uma população, passa a ter as mesmas características que outras unidades que apresentem o mesmo conjunto de condições ambientais. Esse isomorfismo pode ocorrer por meio de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos.

No Brasil, alguns estudos nos últimos anos vêm reforçando o entendimento da institucionalização e suas derivações. Cavalcante (2010) aborda o processo descentralizador brasileiro de políticas públicas sob a ótica neoinstitucional. Souza (2010) tenta compreender a atuação de determinadas organizações e seus arranjos institucionais pela identificação das causas e efeitos provocados pelas alterações promovidas por elas mesmas. Já Takahashi e Fischer (2008) perceberam que novos conhecimentos foram institucionalizados como rotinas e práticas estáveis no cotidiano de instituições de ensino superior. O fato é que mais autores brasileiros estão sendo utilizados para referenciar estudos sobre a Teoria Institucional, apesar de ser uma rede fragmentada, e, por conseguinte obtendo reconhecimento e legitimação para esses pesquisadores, conforme nos atestam Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009). Outro texto interessante investiga como as pessoas identificam organizações institucionalizadas, em suas relações sociais, em âmbito estadual e federal e que ao questionar estudantes universitários evidenciou que as instituições de ensino são consideradas como institucionalizadas pelo reconhecimento que possuem na sociedade. (CUNHA, SOARES e LIMA, 2011).

Diante do contexto supracitado, este trabalho tem como objetivo estudar o caso da Universidade Federal do Tocantins, levando em consideração como ocorreu o processo de institucionalização da instituição e procurando, por intermédio deste estudo apresentar algumas contribuições da Teoria Institucional para os Estudos Organizacionais. As primeiras partes do trabalho apresentam, respectivamente, as propriedades simbólicas da estrutura, o isomorfismo e os processos de institucionalização. Na sequência, foram usadas entrevista e análise documental para identificar de forma empírica, como ocorreu a institucionalização na instituição e ainda apresentando tais avanços como descrito na literatura (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 2007),

ratificando que o processo descrito por Tolbert e Zucker (2007) ocorreu na Universidade Federal do Tocantins.

## **2 Pressupostos Teóricos**

Para entender como ocorre o processo de mudança na concepção da Teoria Institucional, faz-se necessário compreender que a institucionalização se desenvolve através da infusão de valores, promovendo uma estabilidade que não procura restringir à auto conservação, ou seja, a simples sobrevivência orgânica ou material nas organizações, e segundo Selznick (1972) tem como objetivo principal manter a integridade da instituição. Proposições como essa de Selznick evoluíram para uma que apresenta a institucionalização como um processo que é interpretado como uma intervenção consciente (SCOTT, 1987).

### **2.1 Estruturas formais como mito e cerimônia**

Na visão de Meyer e Rowan (1977), muitas das posições, programas e procedimentos adotados pelas organizações são apoiadas pela opinião pública, pelo ponto de vista dos constituintes, pelo conhecimento legitimado através do sistema educacional, pelo prestígio social, pelas leis, etc. Dessa forma, os elementos da estrutura formal são manifestações das regras do poder institucional que funcionam como mitos altamente racionalizados e ligados às organizações. A principal contribuição do estudo destes autores está no esforço sistemático para compreender as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos, particularmente no sentido de ressaltar as limitações de explicações mais racionais da estrutura. Isso realmente ocorre, pois muitos elementos da estrutura formal são altamente institucionalizados e funcionam como mitos.

Para Meyer e Rowan (1977) a organização e seu ambiente são comparados porque a estrutura organizacional reflete a realidade socialmente construída. Ainda para estes autores, a burocratização é causada, em parte, pela proliferação de mitos racionalizados na sociedade. E afirmam que, o processo é considerado como isomorfismo com o ambiente institucional e tem algumas implicações para as organizações:

- As organizações incorporam elementos que são legitimados externamente, dando menos importância à eficiência;
- As organizações empregam critérios externos ou cerimoniais para definir os valores dos elementos estruturais; e
- A dependência em relação a instituições legitimadas externamente reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

As organizações que incorporam, em sua estrutura formal, elementos racionais socialmente legitimados maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e sua capacidade de sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1977). Desta forma, organizações que incorporam mitos institucionalizados são mais legitimadas, bem-sucedidas e propensas a sobreviverem. No entanto, Tolbert e Zucker (2007), argumentam que a análise de Meyer e Rowan (1977) apresenta três implicações:

1) A adoção da estrutura formal pode ocorrer independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle relativos às atividades de seus participantes. Isso mostra que os determinantes da estrutura são externos à organização, tais como mudanças na legislação e desenvolvimento de normas sociais no ambiente, e minimizam a importância de características organizacionais internas, tais como tamanho e tecnologia da estrutura organizacional;

2) A avaliação social das organizações e, conseqüentemente, de sua sobrevivência, pode estar na observação das estruturas formais, em vez de estar nos resultados observáveis relacionados ao desempenho das tarefas em questão. Dessa forma, organizações podem sobreviver, mesmo sendo, por exemplo, ineficientes em termos de produção;

3) A relação entre atividades do cotidiano e comportamentos dos participantes da organização e das estruturas formais podem ser negligenciada.

Essas implicações são importantes para uma análise mais detalhada a respeito da temática de pesquisa.

## 2.2 Isomorfismo Institucional

A busca pela sobrevivência das organizações, portanto, gera um extremo esforço das mesmas para se adaptarem ao ambiente turbulento atual, faz-se necessário que essas organizações desenvolvam isomorfismo institucional. De acordo com Daft (1999), o isomorfismo institucional é o surgimento de uma estrutura e abordagens comuns entre as organizações do mesmo setor. Os relacionamentos inter-organizacionais possuem forças que fazem com que as organizações de um mesmo setor se pareçam entre si. Segundo DiMaggio e Powell (2007), o isomorfismo institucional mostra que as organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional. Isomorfismo institucional é, então, conceituado como uma ferramenta utilizada para entender as políticas e as cerimônias difundidas nas modernas organizações.

Com o intuito de explicar como ocorrem as mudanças isomórficas, DiMaggio e Powell (2007) apresentam três mecanismos através dos quais essas mudanças podem ocorrer:

- **Isomorfismo Coercitivo:** é o resultado da influência política e do problema da legitimidade. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta às leis e normas do governo. A existência de um ambiente legal comum afeta muitos aspectos do comportamento organizacional e da sua estrutura. Desta forma, estruturas organizacionais passam a refletir regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. De acordo com Daft (1999), o isomorfismo coercitivo é a pressão externa exercida sobre as organizações para que as mesmas adotem estruturas, técnicas ou procedimentos semelhantes a outras organizações.
- **Isomorfismo Mimético:** quando metas são ambíguas ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem copiar (moldar) a si mesmas baseadas em outras organizações. A organização procura copiar modelos de qualidade e excelência como uma maneira de minimizar a incerteza. Para Daft (1999), um exemplo de isomorfismo mimético é a prática do *benchmarking*, que significa a identificação do melhor de uma atividade comercial e depois a duplicação da técnica para criar a excelência, talvez até mesmo aperfeiçoando o processo. Desta forma, o isomorfismo mimético ocorre, pois as organizações enfrentam uma alta incerteza contínua e conhecem as inovações que ocorrem

no ambiente. Essas inovações são apoiadas culturalmente e proporcionam legitimidade aos que as adotam.

- **Isomorfismo normativo:** está associado com profissionalização, ou seja, com a luta coletiva dos participantes de uma ocupação para definir as condições e os métodos do seu trabalho, para controlar a produção e para estabelecer uma base cognitiva e legítima para sua autonomia ocupacional. As universidades são consideradas centros de desenvolvimento de normas organizacionais, da mesma maneira que as associações profissionais são um veículo para definição e promulgação de regras sobre organizações e comportamento profissional. Para Daft (1999), isomorfismo normativo significa que as organizações mudam para atender padrões de profissionalismo, para adotar técnicas que são consideradas pela comunidade profissional como eficazes e inovadoras.

### 2.3 Processo de Institucionalização

Para uma análise de como as organizações passam a ser consideradas institucionalizadas, torna-se necessária uma abordagem sobre as necessidades de se realizar um processo de institucionalização. Segundo Meyer e Rowan (1977), essas necessidades vão além da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle relativos às atividades de seus participantes. Partindo desta afirmação, tem-se o desmoronamento de algumas verdades anteriormente cridas como absolutas: se as organizações, ao se depararem com problemas, não se sujeitassem a um processo de adaptação ao mercado competitivo ou se as correlações entre a estrutura formal, tamanho e tecnologia não estivessem corretas, estariam fadadas ao fracasso. Desta forma, bastaria estar inserida institucionalmente em igualdade de condições com as demais organizações.

Entretanto, para adquirir o *status quo* de organização com estrutura institucionalizada, não basta se adotar normas e regulamentos. Essas normas, geralmente, seguem um ritual iniciado por uma estrutura mimética para, gradativamente, passar do mimético para o normativo e, quando essa estrutura estiver devidamente adequada a esse processo, passar a um processo normativo.

O processo de institucionalização nas organizações, segundo Tolbert e Zucker (2007), seguem alguns passos (ver Quadro 1):

- **Habitualização ou pré-institucionalização:** Ocorre quando o processo de institucionalização geram-se, por meio de algumas situações específicas, estímulos que formam uma base empírica e que se tornam habituais em virtude da sua posição mais favorável por apresentar menor desgaste de recursos. Nesse instante, a norma pode adquirir significados próprios e, conseqüentemente, impessoalidade. Isso resulta em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização. Esse processo envolve a geração de novas políticas e modificações nessas estruturas como forma de melhor adaptar-se às condições inerentes ao processo normativo.
- **Objetificação ou semi-institucionalização:** Nessa fase, a norma passa a ser generalizada pelo seu significado intrínseco, passando por um processo descrito como objetificação. A tendência de atender cada vez mais aos objetivos determinados pela estrutura normativa, difundindo-a entre todos os participantes da organização e, principalmente, a adoção de um consenso social entre os tomadores de decisão é considerada um ponto de transição entre a estrutura pré-institucionalizada e a estrutura totalmente institucionalizada. Esse consenso pode emergir de duas formas: pelo acompanhamento do comportamento dos concorrentes, aumentando o seu maior grau de competitividade no mercado ou pelo surgimento de

*champions*, que consiste no aparecimento de um conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura, explorando os problemas da organização e justificando a institucionalização como forma de resolução dos problemas anteriormente definidos.

- **Sedimentação ou institucionalização total:** Essa fase ocorre quando a difusão da estrutura normativa e a sua habitualização provocam sua sedimentação, que pode sofrer a imposição coercitiva dos novos participantes da organização. Nesse momento em que a norma está totalmente sedimentada, é possível afirmar que ocorreu a institucionalização total da organização. Para que haja uma compreensão do processo de sedimentação, é necessária a identificação dos fatores que afetam tanto a abrangência do processo de difusão, quanto da conservação da estrutura sedimentada em longo prazo. O processo se sustenta na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de participantes da organização.

**Quadro 1 - Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.**

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativ	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: TOLBERT e ZUCKER (2007)

A partir do momento em que ocorre a sedimentação, é possível analisar o nível de institucionalização e a conformidade dos indivíduos com o comportamento dos outros dentro da organização e das organizações com outras organizações, que pode ocorrer de acordo com normas escritas ou implícitas no comportamento social do grupo. Aspectos legais, políticos e qualitativos podem afetar a difusão da institucionalização e a sua conservação de longo prazo (TOLBERT e ZUCKER, 2007).

### 3 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa qualitativa por dar relevância a aspectos peculiares e abordar em profundidade esses aspectos da organização estudada. A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela ausência da estatística no processo de análise do problema. Pode-se dizer que este método é adequado para pesquisas que visam o aprofundamento de fenômenos sociais, sendo assim o mais adequado para este trabalho. Segundo Merriam (1998, p. 05) pesquisa qualitativa “é um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural”.

A pesquisa realizada pode ser classificada em dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2005). Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois procurou descrever como se



desenvolveu o processo de institucionalização ocorrida na organização estudada. Quanto aos meios, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, considerando que, para fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre o assunto pertinente ao tema de pesquisa, já o estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento, focando esforços em uma unidade de análise, neste caso, a Universidade Federal do Tocantins. O estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise intensiva de um fenômeno, e pode ser ainda caracterizado como uma pesquisa empírica que investiga o fenômeno no contexto da vida real (YIN, 2009) e ocorre em um contexto delimitado (MILES e HUBERMAN, 1994). Considerando que é salutar a utilização de um protocolo de estudo de caso, descrito por Yin (2009) como um conjunto de questões substantivas que permite analisar a questão central do estudo. Neste trabalho foram adotados tais procedimentos.

A coleta de dados ocorreu através de visita à Universidade, realizada após agendamento prévio. Na visita foi realizada uma entrevista com um gestor que participou do processo de institucionalização. A entrevista teve duração de 01 (uma) hora e foi do tipo semiestruturada, na qual a ordem das perguntas não necessariamente foi seguida, pois à medida que a entrevista acontecia, as perguntas e os assuntos iam sendo direcionados. Durante a entrevista foram coletadas outras informações relevantes que não tinham sido contempladas inicialmente no roteiro de entrevista. Além das entrevistas, foram utilizados na coleta de dados, documentos públicos e informações contidas no *website* da instituição. Foram incorporados à pesquisa dados secundários, como documentos oficiais da instituição.

A análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto de investigação. Desta forma, os dados foram analisados para permitir a descrição do processo de institucionalização ocorrido. Por fim, foram identificadas evidências empíricas que tenham relação com a teoria apresentada.

A Universidade Federal do Tocantins (UFT) foi criada através de Lei Federal em 2000, iniciando suas atividades somente a partir de maio de 2003, com a posse dos primeiros professores efetivos e a transferência dos cursos de graduação regulares da Universidade do Tocantins, mantida pelo Estado do Tocantins. Com a posse dos professores, foi desencadeado o processo de realização da primeira eleição dos gestores da Universidade. Foi indicada uma comissão de implantação, essa comissão elaborou e organizou as minutas do Estatuto, Regimento Geral, o processo de transferência dos cursos da Universidade do Estado do Tocantins (UNITINS), que foi submetido ao Ministério da Educação e ao Conselho Nacional de Educação (CNE). Por meio desse processo, a UFT incorporou todos os cursos e também o curso de Mestrado em Ciências do Ambiente, que já era ofertado pela Unitins, bem como, fez a absorção de mais de oito mil alunos, além de materiais diversos como equipamentos e estrutura física dos *campi* já existentes e dos prédios que estavam em construção.

A UFT possui uma estrutura *multicampi*, com 7 (sete) *campi* universitários localizados em regiões estratégicas do Estado, que oferecem diferentes cursos vocacionados para a realidade local. Nesses *campi*, são ofertados cursos de graduação e pós-graduação. A UFT oferece oportunidades de formação nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas, Humanas, Educação, Agrárias, Ciências Biológicas e da Saúde.

## 4 Resultados e Discussão

A análise dos resultados foi feita considerando-se três etapas principais. A primeira tratou dos aspectos relacionados à fase de habituação ou pré-institucionalização, ou seja, aos fatores que conduziram a UFT a adotar suas primeiras práticas organizacionais. A segunda etapa envolveu os

aspectos que conduzem à objetificação ou semi-institucionalização. Por fim, a terceira etapa analisou os fatores determinantes da sedimentação ou institucionalização total.

#### **4.1 Fase de Habitualização ou Pré-institucionalização**

É fundamental nesta etapa identificar os aspectos que motivaram a universidade em análise, a substituir determinadas práticas organizacionais proposta pela instituição que a deu origem. O objetivo geral que motivou o referido processo de mudança organizacional foi proporcionar uma emancipação da gestão e dos processos e, assim, garantir eficácia em seus procedimentos, associado a esse objetivo foi desenvolvido uma nova perspectiva de missão, visão e valores.

O primeiro aspecto que motivou a mudança de prática organizacional na UFT decorreu da necessidade de desenvolver uma gestão voltada para os aspectos regional, considerando que a mesma se encontra no estado do Tocantins na região amazônica. Desta forma, na definição da missão, a UFT (BRASIL, 2006, p. 22) apresenta que deve "(...) produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia". Ainda apresenta que:

[...] a visão de futuro é a descrição (ou imagem) da situação desejada para a organização em um determinado ano-horizonte. Exprime uma conquista estratégica de grande valor. Assim, objetiva-se que: Até 2010 a UFT será uma Universidade consolidada, multicampi, um espaço de expressão democrática e cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. (BRASIL, 2006, p. 22).

Neste documento é evidenciada a necessidade de uma gestão que seja comprometida com o crescimento do Estado no qual a instituição está inserida, como também, do desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal.

Outro aspecto que se fez determinante, apresentado pelo Gestor Entrevistado A, foi o que se desenvolveu da necessidade de desenvolver e normatizar seus procedimentos internos para desta forma, atender a legislação de fundação pública, no qual estão inseridas as universidades federais. Ele afirma que "(...) quando chegamos aqui, não tinha nada feito, tivemos que escrever todos os documentos, todos os procedimentos administrativos e acadêmicos, começamos tudo do zero (...)".

Diante de tais acontecimentos, dentro da visão do processo de institucionalização, em sua fase de habitualização ou pré-institucionalização, foram evidenciados os aspectos determinante na mudança organizacional: o primeiro foi o aspecto da gestão voltada para as necessidades regional, e o segundo foi a necessidade de desenvolver e normatizar seus procedimentos internos. Face tais mudanças, fez-se possível "habitualizar" tais aspectos na gestão da instituição em estudo.

#### **4.2 Fase de objetificação ou semi-institucionalização**



Após terem sido habitualizadas as novas práticas de gestão na instituição, o passo seguinte, segundo o Gestor Entrevistado A, foi buscar um determinado nível de consenso social entre os gestores da instituição quanto aos valores do desenvolvimento de tais perspectivas, nas quais a universidade estaria sendo direcionada. Levando-se em consideração que partiu dos próprios gestores a proposta das referidas mudanças, não haveria dificuldades para que o consenso fosse obtido, vale ressaltar que a facilidade de alcance do consenso estava associada ao fato de que os gestores tinham conhecimento que em outras universidades federais adotavam planejamentos e formas de gestão, de maneiras bem sucedidas, semelhantes à em desenvolvimento na UFT.

[...] a adesão ao planejamento proposto, ganhou força, pois a maioria dos membros do conselho superior, que eram oriundos de outras universidades mais velhas, confirmavam que esse tipo de planejamento era extremamente viável, pois já tinham passado por isso antes [...]. (GESTOR ENTREVISTADO A).

Face tais acontecimentos, dentro da visão do processo de institucionalização, em sua fase de objetificação ou semi-institucionalização, pode-se evidenciar que os aspectos determinantes na mudança organizacional foram: primeiro o consenso dos gestores e segundo evidências que levaram os gestores a obterem este consenso, considerando que os mesmos tinham conhecimento que outras instituições e/ou universidades federais também adotaram tais planejamentos e estratégias de gestão, sendo bem sucedidas. Estes aspectos estão associados ao monitoramento interorganização. Diante deste ambiente, fez-se possível a objetificação ou semi-institucionalização da gestão na universidade objeto deste estudo.

#### **4.3 Fase de sedimentação ou institucionalização total**

A evidência de que o processo de institucionalização se completou é quando o mesmo está sedimentado (TOLBERT e ZUCKER, 2007). Um aspecto relevante nessa fase foi a padronização das atividades, possibilitando assim, um maior controle sobre o seu desenvolvimento na gestão da universidade, reduzindo o tempo de fluxo dos processos administrativos, ganhando em eficiência. O Gestor Entrevistado A afirmou que houve uma pequena resistência às mudanças propostas, porém devido ao sucesso da implantação, o efeito negativo provocado por esse pequeno grupo foi quase que completamente anulado. Vale ressaltar que essa tal resistência deste pequeno grupo era motivada, na verdade, pela insatisfação no que se refere ao pouco envolvimento que os seus membros tinham no processo decisório.

(...) lembro que houve um pequeno grupo, que na verdade não contribuiu nas discussões e depois fizeram uma certa (*sic*) oposição, no demais se resumiu a isso, pois a força provocada pelos resultados alcançados naquele primeiro momento conseguiu neutralizar estes fragmentos de resistência (...). (GESTOR ENTREVISTADO A).

Considerando a visão de processo de institucionalização, em sua fase de sedimentação ou institucionalização total, pode-se evidenciar que os aspectos determinantes na mudança organizacional foram: primeiro a percepção de valores acrescentados pela nova forma de gestão, no que diz respeito, eficiência e controle das atividades e segundo pela anulação quase que total da resistência por parte de alguns que estavam envolvidos indiretamente no processo. Faz-se importante destacar que os valores já pudessem ser percebidos, há dificuldades no estabelecimento de relação direta entre a mudança ocorrida e os resultados positivos, pois existe uma distância de

tempo entre tais variáveis. Face tal ambiente, a nova gestão da UFT pôde ser sedimentada, existindo expectativas no sentido de que haja uma continuidade histórica em sua utilização. Essa sedimentação tornou-se possível pela existência de uma participação relativa superior dos aspectos motivadores do que os de resistência em todo o processo de institucionalização ocorrido do caso estudado.

## 5 Considerações Finais

O presente estudo buscou analisar o processo de institucionalização ocorrido na UFT por meio da identificação das fases que determinaram o sucesso desse processo, utilizando a teoria institucional como suporte teórico. No caso estudado, pode-se constatar que os principais aspectos identificados no processo de institucionalização foram: a) necessidade de uma gestão voltada para os aspectos regional, inserção da universidade no contexto amazônico; b) necessidade de desenvolver e normatizar seus procedimentos internos; c) necessidade de eficácia nos seus procedimentos; e d) necessidade de padronização das atividades, possibilitando, maior controle.

As limitações deste estudo se concentram na juventude desta instituição de ensino o que produz pouco arcabouço documental e até mesmo uma memória institucional ainda não arraigada nas pessoas. Mas pode-se considerar interessante outro estudo a partir de outra época para atestar as evoluções que devem ocorrer no futuro institucional e registradas nesta pesquisa.

É limitador, ainda, o fato de que dados coletados por meio de apenas uma entrevista com gestor e consulta a fontes secundárias são insuficientes para verificar todo o processo de institucionalização e suas fases de desenvolvimento em uma organização, ainda mais no tipo de organização estudada, mas é um caminho inicial para futuros estudos a respeito.

Por fim, diante de tais evidências, pode-se afirmar que o processo de institucionalização ocorreu da maneira apresentada por Tolbert e Zucker (2007). Considerando que essa mudança organizacional pôde ser efetiva por ter seguido as fases, apresentadas na teoria, do processo de institucionalização nas organizações.

## 6 Referências

BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Planejamento Estratégico (2006 - 2010)**: por uma universidade consolidada democrática, inserida na Amazônia. (2ª impressão). Palmas, 2006.

CAVALCANTE, P. L. C. Descentralização de Políticas Públicas sob a ótica neoinstitucional: uma revisão de literatura. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA ANPAD, EnAPG 2010, 28 a 30 de novembro, Vitória/ES. **Anais...** Vitória/ES: ANPAD, 2010.

CUNHA, A. S.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. A institucionalização como forma de diferenciação frente ao isomorfismo organizacional. **RAUnP**. Ano III, n. 2, abr./set.2011. Natal/RN: Universidade Potiguar, 2011. Disponível em: < <http://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/49>>. Acesso em: 13 fev. 2012.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.) *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A.. *Institucionalização da Teoria Institucional no contexto dos estudos organizacionais do Brasil*. In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 33, 2009, 19 a 23 de setembro, São Paulo/SP. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. **American Journal of Sociology**. v. 83, n. 2, 1977.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. Ed., Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCOTT, W. R. *The adolescence of institutional theory*. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 493-511, dez. 1987.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SOUZA, B. C. G. *Políticas Públicas e Teoria Neoinstitucional: validades e aplicações*. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA ANPAD, EnAPG 2010, 28 a 30 de novembro, Vitória/ES. **Anais...** Vitória/ES: ANPAD, 2010.

TAKAHASHI, A. R. W., FISCHER, A. L. *Descortinando processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior*. In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, 32, 2008, 06 a 10 de setembro, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 01. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6a. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage, 2009.