



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2022

**24 a 28  
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

**PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO A PARTIR DA  
PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL - O CASO NA  
DIRETORIA DE PATRIMÔNIO DA UNICENTRO/PR**

**INSTITUTIONALIZATION PROCESS FROM INSTITUTIONAL  
THEORY – THE CASE IN THE PATRIMONY DEPARTMENT OF THE  
UNICENTRO/PR**

**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: ABORDAGEM INSTITUCIONAL**

Cristian Pedrosa, Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, Brasil, cristian.pedroso7@gmail.com

Juliane Sachser Angnes, Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, Brasil, julianeangnes@gmail.com

Luciano Ferreira de Lima, Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, Brasil,  
prof.lucianolima@yahoo.com.br

**Resumo**

A administração pública é um campo de pesquisa com diversas peculiaridades, pois o Estado atua nas mais variadas áreas, como saúde, segurança, construção civil, energia, educação entre outras. Além das diferentes áreas de atuação, há também diferentes formas de atuação, por meio da administração direta e indireta. Todas essas questões contam com regulamentações, normas e leis que ditam a maneira de atuação da administração, fundamentada nos pilares básicos da administração pública. Neste sentido, este estudo teve por objetivo investigar os processos organizacionais do setor de patrimônio em uma universidade pública, buscando identificar elementos de como institucionaliza suas atividades, utilizando os pressupostos epistemológicos da Teoria Institucional (TI). Neste sentido, a pesquisa de campo foi realizada na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, na Diretoria de Patrimônio, que passou por uma reestruturação de pessoal em fevereiro de 2020, que se propôs a atender demandas internas e externas, dentre as quais se destaca a utilização do Sistema de Gestão de Patrimônio Móvel do Estado, o que implicou em diversas mudanças nos processos organizacionais. Trata-se de estudo de caso com abordagem qualitativa que utilizou como técnica central de coleta de dados a entrevista semiestruturada com os funcionários da referida diretoria, aliada a pesquisa documental por meio da análise de normativas, regulamentações e legislações. Os principais resultados apontam que a institucionalização no setor, acontece por meio da interação entre os envolvidos nas atividades, advinda da ausência de ferramentas instrutivas em relação a elas.

**Palavras-chave:** Teoria Institucional; Administração Pública; Gestão Patrimonial.

**Abstract**

Public administration is a field of research with several peculiarities, since the State operates in the most varied areas, such as health, public security, civil construction, energy, education, etc. Besides the varied areas of activity, there are different forms of action, through direct and indirect administration. All these issues have regulations, norms and laws that dictate the performance of the administration, substantiated on the basic pillars of public administration. Thus, the present study aimed to investigate how a newly structured sector in a public university institutionalizes its activities, based on the Institutional Theory (TI, in Portuguese). The study was carried out at the State University of the Central West of Paraná, at the Patrimony Department, which underwent a personnel

restructuring in February 2020, starting to meet internal and external demands, among which is the use of the System of Management of the State's movable patrimony, which implied in several changes in the organizational processes. The research is configured as a case study, in which an immersion in the research field was carried out through interviews with those involved in the aforementioned Sector, and also as documental research through the analysis of regulations, norms and laws. The main results indicate that institutionalization in the sector, through the interaction between those involved in the activities, due to the absence of instructive tools in relation to them.

**Keywords:** *Institutional Theory; Public administration; Patrimony Management*)

## 1. INTRODUÇÃO

As atividades-fim da Universidade Pública são ensino, pesquisa e extensão, de forma que para a prestação desse serviço à sociedade, emprega-se todo um escopo administrativo para o gerenciamento de recursos tais como: financeiros, humanos, informacionais e físicos. Cada um desses recursos é administrado por diferentes setores da universidade pública.

No caso específico da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), são gerenciados estando na responsabilidade de diferentes pró-reitorias. Neste ínterim, vale destacar que a pesquisa realizada se direciona para os recursos físicos, nos quais centram-se as instalações, os materiais de consumo e os bens permanentes. Tal gestão dos bens permanentes e materiais de consumo, é conduzida pela Diretoria de Patrimônio, que em fevereiro de 2020 passou por uma reestruturação, que implicou na troca dos funcionários que compunham a equipe (UNICENTRO, 2020).

Na hierarquia da Universidade, a Diretoria de Patrimônio, está sob as demandas da Pró-reitoria de Administração e Finanças. A diretoria é composta por três divisões, a Divisão de Patrimônio, a Divisão de Transportes e a Divisão de Almoarifado. A Divisão de Patrimônio é responsável pela parte de cadastro dos itens patrimonializáveis (bens permanentes móveis), recebimento de entregas, atualização de dados acerca de movimentação dos bens, de forma ampla, pela gestão patrimonial da universidade. Enquanto o almoarifado atua na parte do controle e estoque dos materiais de consumo, distribuição dos materiais para os setores e solicitação de compra de tais materiais. Por fim, a Divisão de Transportes, gerencia toda a parte de veículos, abastecimento, seguros, contratos e viagens (UNICENTRO, 2020).

Quando a Diretoria de Patrimônio passou por essa reestruturação no seu escopo administrativo, notou-se a necessidade desse setor se adequar as normativas de gestão patrimonial impostas pelo Estado do Paraná, como por exemplo, o uso do sistema de Gestão do Patrimônio Móvel, que conforme o decreto nº. 8.955/2018, estabeleceu prazos para que a universidade introduzisse os procedimentos contábeis conforme a lei nº. 8.485/1987. Porém além das demandas coercitivas pelas quais o setor passou, também foi possível observar a ausência de metodologias definidas de encontro com a totalidade dos cinco princípios da administração pública, conforme o Art. 37 da Constituição Federal de 1988, legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade e eficiência. Dessa forma, a justificativa desse estudo baseia-se nessa mudança ocorrida no setor e como esse processo de mudança está sendo institucionalizado.

Parte-se do pressuposto teórico que os processos organizacionais podem ser definidos como atividades interrelacionadas que contribuem para o funcionamento de uma organização, ou seja, desde práticas indiretas e triviais, como atividades diretas e fundamentais. Em um escritório, por exemplo, o preparo do café não é essencial para o funcionamento do setor, porém a tomada de decisões é fundamental. Todos esses elementos englobam o conceito de processos organizacionais, que de forma sintática se resume em qualquer atividade que ocorre dentro da organização para a entrega de seu produto/serviço (Alves Filho, 2011).

Segundo Scott (2008) as instituições possuem três pilares básicos: o regulador (regras, leis e sanções), o normativo (valores e normas) e o cognitivo-cultural (aspectos simbólicos), responsáveis pelo aporte para a legitimação dos processos nas organizações, como se fossem esferas diferentes que “validam” o porquê de tal prática. Tolbert e Zucker (1998) delimitam e apresentam as quatro etapas do processo de institucionalização, sendo a primeira, a inovação, que por meio de uma pressão ou demanda externa da organização precisa mudar e se adequar a uma nova conjuntura, seguida por etapas internas, a habituação, a objetificação e a sedimentação.

Dessa maneira, o objetivo geral desta pesquisa se propôs em investigar os processos organizacionais, do setor de patrimônio em uma universidade pública, direcionados a forma como institucionaliza suas atividades, utilizando os pressupostos epistemológicos da Teoria Institucional (TI). Sendo assim, as questões norteadoras da pesquisa realizada foram estabelecidas da seguinte maneira: como o processo de institucionalização do setor de patrimônio da universidade-foco da pesquisa deu-se de maneira prática? Será que neste setor os três pilares básicos: o regulador (regras, leis e sanções), o normativo (valores e normas) e o cognitivo-cultural (aspectos simbólicos), se fizeram presentes para a legitimação desta prática?

Para tanto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: a) descrever como as metodologias, regulamentos e regimentos impostos foram absorvidos pelos funcionários desta diretoria durante seu processo de reestruturação; b) refletir sobre os aspectos da TI nos processos organizacionais, desvendando os aspectos que estão institucionalizados no microambiente organizacional.

Neste sentido, este artigo explicita, nas primeiras partes, a Teoria Institucional, bem como, o processo de institucionalização e a gestão patrimonial no setor público a partir de referências teóricas.

Por sua vez, na terceira parte apresentou-se a estratégia de pesquisa adotada neste estudo, sendo está configurada por seu caráter de abordagem qualitativa, sob o paradigma interpretacionista, que segundo Vergara e Caldas (2007), resume em uma visão subjetiva sobre as organizações, na qual elas surgem de acordo com a ação intencional dos sujeitos.

Por fim, a quarta parte, apresenta a discussão e análise dos dados sendo esta subdividida, num primeiro momento onde se descreveu o contexto da realidade investigada e identificou o perfil dos entrevistados e, num segundo momento, pelos fragmentos discursivos dos funcionários entrevistados que fazem parte do corpus da pesquisa. Por fim, realizou-se as considerações finais do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir apresenta-se em subseções de maneira mais aprofundada as referências teóricas que fundamentaram a temática desta pesquisa. Inicia-se com a exposição do pressuposto teórico direcionado à Teoria Institucional, seguida pela explanação referente ao processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker(1998). Por fim, acrescenta-se a discussão teórica referente aos processos organizacionais no setor público, explanando legislações que envolvem o tema.

## 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional(TI) surge entre os anos 1960, nos estudos organizacionais, advindos dos estudos nas ciências sociais, ela tem uma perspectiva que recorda sobre um prisma mais humanista os pressupostos estabelecidos por Weber com a burocracia, sendo que a burocracia propunha a normativa como um ponto fundamental no sucesso das organizações, na TI a normativa é esmiuçada como pilar, buscando compreender como ela influencia na realidade e no comportamento dos indivíduos dentro das organizações, de forma direta e indireta.

Dessa forma, Berger e Luckmann (2003) argumentam que a maneira como as coisas se fazem presentes em nosso cotidiano é resultado de uma construção social, ou seja, a nossa forma de pensar e agir, tudo vem antes do eu como indivíduo “independente”, influenciados por padrões impostos pela sociedade que modelam e influenciam a maneira de ser, essa imposição é a instituição, que Quinello (2007, p. 61) por meio das ideias de Hall e Taylor, define como “os próprios protocolos, procedimentos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes às organizações da comunidade política e da economia política”.

Sendo assim, conforme Berger e Luckmann (2003), entende-se que as organizações são a materialização das instituições, de forma que a instituição pode ser definida como um conjunto de regulamentações e modelos que as organizações devem seguir para obter sucesso no ambiente. Dimaggio e Powell(2007) acrescentam que as organizações possuem estruturas e práticas similares em função da legitimidade, isso ocorre devido as regras e modelos impostos pela instituição, no qual a organização busca estar se enquadrando para no mínimo sobreviver, o que gera o isomorfismo, que é essa semelhança entre as práticas dentro das diferentes organizações.

Portanto, na TI, tem-se dois conceitos relevantes a serem considerados, que são: estrutura e agência. A estrutura diz respeito ao arcabouço construído das interações sociais. Esse sistema de reprodução de formas de agir, em que existe essa estrutura anterior ao indivíduo, tendo uma perspectiva voltada a elucidar as lutas econômico-sociais, existe um esforço para desmistificar essas estruturas, por parte dos movimentos sociais, pelas causas relacionadas a sexualidade, identidade de gênero, etnia, a orientação da economia etc. Por sua vez, a agência faz referência aos atores que exercem pressão no ambiente, por meio do poder e intenção, sendo assim, a agência é um fator muito importante para as instituições e organizações, pois pode ser conotada como a execução de uma determinada atividade ou não (Giddens, 2009).

## 2.2 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Selznick (1972, p. 14) afirma que institucionalização é “[...] algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao ambiente.” Assim, torna-se importante reconhecer as pessoas como atores sociais que influenciam em como o ambiente vai absorver um novo comportamento, sobretudo os grupos sociais e seu impacto nas instituições.

Desse modo, entender conceitualmente o processo de institucionalização faz-se necessário, porque a instituição tem essa função de regulamentar as organizações, pode-se dizer que ela também molda a realidade de acordo com aquilo que ela abarca. Guarido (2008) propõe que o processo de institucionalização ocorre por meio da conformidade das normas socialmente aceitas, as quais geram além da aceitação, credibilidade. Assim observa-se a importância da aceitação por parte das organizações para o estabelecimento da instituição, pois as normas e

padrões tem que fazer sentido com a realidade do ambiente e são das organizações que essas normas e modelos são extraídos e “institucionalizados”.

Consoante à afirmativa anterior, Tolbert e Zucker (1998) propõe um modelo (Figura 1) com as etapas definidas para esse processo sendo: a) inovação, legislações e as inovações tecnológicas, pressões externas exercidas sobre o ambiente; b) habituação, que é a etapa em que as organizações e o ambiente reagem a inovação; c) objetificação que é a definição dos modelos e as organizações passam a se reorganizar de acordo com eles e finalmente; d) a sedimentação, que é a consolidação de um componente da instituição, quando os métodos e procedimentos são normatizados na organização e é percebido um padrão de comportamento.

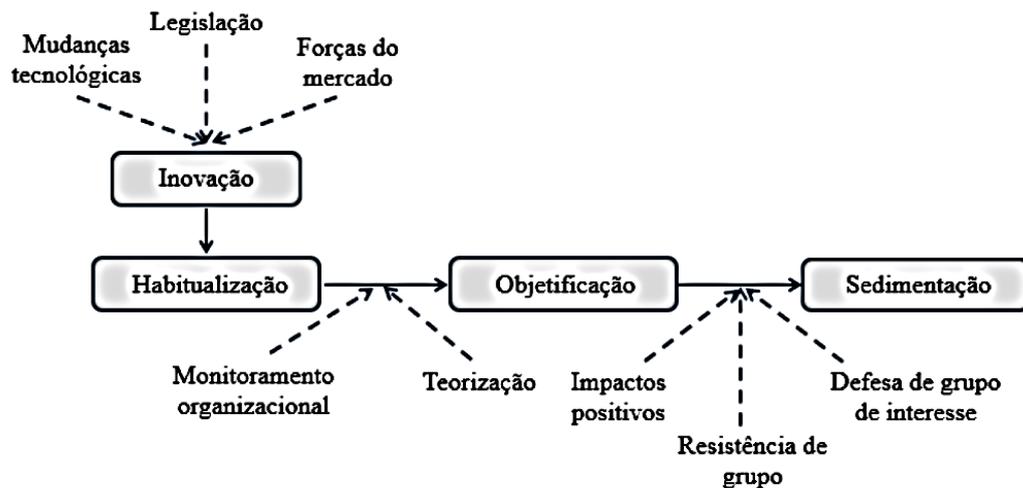


Figura 1 - Processo de Institucionalização – Adaptado Tolbert e Zucker (1998)

Caldas, Fachin e Fischer (2007, pp. 204-208), pontuam as etapas do processo que ocorrem em dimensões pré-institucional (habitualização), semi-institucional (objetificação) e institucional (sedimentação):

Habitualização – envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais. [...]

[...]Objetificação – envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso. [...]

[...]Sedimentação – caracteriza-se tanto pela propagação, virtualmente completa, de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Todas as atividades que ocorrem em âmbitos públicos, tanto da administração direta, quanto da administração indireta, devem estar em consonância as normativas, leis, regimentos e/ou protocolos etc, que estão fundamentados em cinco princípios básicos. Esses princípios da administração pública brasileira estão estabelecidos no artigo 37 da CF/88: “Art. 37. A

administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Segundo Meirelles (2004), esses princípios se complementam no sentido de tornar a atividade pública satisfatoriamente a sociedade, pois assim os interesses dela são contemplados. Dessa forma a legalidade, tem-se que tudo que incorre na administração pública, está subordinado à lei; o princípio da impessoalidade, busca tratar todos os indivíduos com igualdade, sem distinções, tendo como objetivo, o benefício do público, não determinadas pessoas; o princípio da moralidade indica que além da ocorrer dentro da legalidade, a administração pública está subordinada a moralidade administrativa, ou seja, deve obedecer princípios éticos, porém sem juízo de valor; o princípio da publicidade oferece uma maneira de controle por parte da sociedade com a administração pública, pois com a publicidade é possível fazer um acompanhamento dos resultados da administração pública, porém este princípio é bastante relativo, em vista que pode ser vetado em meio a questões de interesse público e segurança; Por fim, o princípio da eficiência, que impõe que os recursos públicos devem ser utilizados da melhor forma possível, com presteza e perfeição, alcançando os objetivos da administração para com a sociedade.

Segundo Alves Filho (2011) os processos organizacionais são definidos como um conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para que a organização funcione, em linhas gerais, são as ações laboradas para que a organização atinja seu objetivo. Os processos vão desde atividades que não estão necessariamente ligadas com objetivo da organização, mas que de certa forma contribuem para isto.

Desta maneira é possível relacionar a importância que os processos organizacionais incorram conforme o que é exigido na administração pública, tendo que tudo que ocorre na administração pública deve obedecer aos princípios no artigo 37 e processos organizacionais é tudo que ocorre em uma organização em vista a atingir seus objetivos. Assim, a inferência a partir da teoria institucional é interessante, pois além da normativa, que é inerente no âmbito público, apresentar como se evidenciam os demais fatores que influenciam no processo de institucionalização na universidade pública.

### **3 CAMINHOS METODOLÓGICOS: TRAJETÓRIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa propôs como objetivo geral investigar os processos organizacionais, do setor de patrimônio em uma universidade pública, direcionados a forma como institucionaliza suas atividades, utilizando os pressupostos epistemológicos da Teoria Institucional.

Sendo assim, elegeram-se a abordagem qualitativa, por meio do estudo de caso, de forma a compreender uma realidade. Conforme a definição de Goode e Hatt (1968) apud Godoy (1995) o estudo de caso qualitativo busca “um método de olhar a realidade social”, sob o qual são empregues um conjunto de técnicas nas investigações sociais, com diferentes instrumentos de coletas, sendo documentos, entrevistas, observações entre outros.

Partindo então da realidade social, o contexto de pesquisa elegido foi a Diretoria de Patrimônio da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná, que no início de 2020 passou por uma mudança de gestão. Portanto, sua atual configuração e os desafios que a equipe enfrentou para implementar os procedimentos exigidos pelos órgãos de fiscalização do Estado para gestão patrimonial tornou o campo de pesquisa mais contextualizado. Neste sentido, a pesquisa desenvolvida contou com três etapas investigativas que foram divididas: a) bibliográfica; b) documental; e c) pesquisa de campo, sendo realizadas de maneira simultânea.

Desta forma, a primeira técnica de coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica que se pautou em autores que tratam especificamente desta temática. Complementar a isso levantou-se o referencial teórico para adaptação do modelo de Tolbert e Zucker (1998), que sugerem as etapas do processo de institucionalização. Já, a segunda técnica de coleta de dados empregada foi a pesquisa documental nos documentos gerados no setor a partir de 2020 (ano de início do processo de reestruturação). Ou seja, documentos da Universidade e normativas acerca de gestão patrimonial

Por sua vez, a terceira técnica utilizada foi a pesquisa de campo na qual empregou-se a entrevista, por meio de um roteiro semiestruturado, com questões abertas realizadas com os 2 (funcionários) responsáveis diretamente pela reestruturação da diretoria – gestor e assessor - (julho a novembro de 2021 que aceitaram participar da pesquisa).

Vale destacar que a seleção destes funcionários usou como critério eleger os funcionários designados e responsáveis por implementar o processo de institucionalização nesta diretora. Ou seja, os funcionários que participaram de todas as etapas conforme apresentado no item 2.3 do referencial teórico. O fato de serem dois entrevistados não invalida a pesquisa porque ao ser qualitativa esta não pretende a replicação, mas sim a compreensão de determinado recorte da realidade pesquisada.

Outro aspecto que merece ser explicitado por questões metodológicas, houve a preocupação em se realizar as entrevistas individualmente, em locais previamente ajustados, por se considerar que o contato com a totalidade dos participantes poderia distorcer ou inibir algum participante.

A duração média das entrevistas foi de quarenta minutos e as falas foram gravadas e transcritas com o consentimento prévio dos entrevistados no Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Anotações a respeito das interações, reações, dificuldades e eventuais manifestações dos entrevistados foram registradas na lateral das transcrições, localizando os momentos e possíveis razões das suas expressões. Cuidou-se para que cada entrevista fosse transcrita antes da realização da subsequente. O interesse foi registrar cada depoimento sem perda de detalhes e conhecer as respostas a fim de registrar as observações realizadas em campo, triangulando as informações.

Por sua vez, para a análise dos dados coletados foi empregue técnica de análise de conteúdo, que segundo Godoy (1995), se explica em maior completude na comunicação escrita e oral, integralizando as demais formas de comunicação existentes, questões não verbais, de forma que outros tipos de comunicação podem trazer significados de quem está a emitindo, e parte da análise de conteúdo utiliza técnicas para desmistificar esses elementos implícitos.

Em outras palavras, após a transcrição das falas, passou-se à leitura cuidadosa e atenta dos registros escritos. O passo seguinte foi agrupar as respostas conforme os temas e assuntos que emergiram do conjunto de dados. A partir desta organização, realizou-se uma análise descritiva com utilização dos discursos, com complemento dos registros em diário de campo. A seguir, apresenta-se a síntese metodológica do estudo, com o objetivo de simplificar o entendimento da trajetória percorrida.

CAMINHOS METODOLÓGICOS	ADOTADOS CLASSIFICAÇÃO
Abordagem	Qualitativa
Objetivo	Descritiva
Locus da pesquisa	Diretória de Patrimônio – UNICENTRO
Sujeitos da pesquisa	Diretor e assessora do setor
Coleta de Dados	Entrevistas semiestruturadas e documentos da UNIVERSIDADE e normativas acerca de gestão patrimonial
Técnicas de análise	Análise conteúdo

Quadro 1 – Síntese Metodológica

#### 4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Realizado o processo de coleta de dados apresenta-se neste item a análise descritiva do problema, buscando evidenciar a estrutura organizacional da Diretoria de Patrimônio da UNICENTRO procurando desmistificar questões relacionadas a gestão patrimonial e como são institucionalizadas. Conforme Zanella (2009) é descritiva pois se propõe a descrever os fatos e fenômenos de uma determinada conjuntura, sendo que os fatos e fenômenos nesta pesquisa se caracterizam como o processo de institucionalização.

Sendo assim, a apresentação dos resultados da pesquisa foi subdividida de forma metodológica em dois subitens explicitados a seguir: a) contextualização do contexto de pesquisa; b) o processo de institucionalização: o que dizem os entrevistados?

##### 4.1 A DIRETORIA DE PATRIMÔNIO DA UNICENTRO: COMO SE CONFIGURA?

Na hierarquia da Universidade, a Diretoria de Patrimônio está sob as demandas da Pró-reitoria de Administração e Finanças. A diretoria é composta por 3 divisões, a Divisão de Patrimônio, a Divisão de Transportes e a Divisão de Almoxarifado. A atual direção ingressou em fevereiro de 2020, sendo que em março do mesmo ano, as atividades foram reconfiguradas entre presencial e home-office, sendo que ao se tratar de uma atividade que necessita de pessoal presencialmente no setor para recebimento e entrega dos bens e materiais, o setor voltou aos atendimentos com cargas reduzidas e em revezamentos para evitar o contato entre o pessoal.

No decorrer da pandemia, o setor teve que se adaptar as instruções normativas que eram atualizadas de acordo com o cenário pandêmico, além das cobranças que a universidade enfrentava da Controladoria Geral do Estado, quanto a gestão patrimonial, referente a prestação de contas nos termos da Normativa nº 158/2021 – TCE-PR, quanto ao uso do sistema de gestão do patrimônio móvel – GPM, do Estado. Nesse aspecto, visualiza-se claramente os pilares da TI: o regulador e o normativo, que segundo Scott (2008) apontam como fatores que implicam diretamente na legitimação nas organizações.

Complementar a isso, torna-se relevante destacar, que existe um regulamento interno de gestão patrimonial, aprovado em março de 2013, que caracteriza a institucionalização do setor em questão. Nesse regulamento estão contidos todos os métodos e procedimentos que a Diretoria deveria seguir para gerenciar o patrimônio dentro dos parâmetros legais. Porém desde a aprovação desse documento, a equipe foi reformulada algumas vezes. Em 2019, o Estado aprovou um manual de gestão de bens móveis, o qual abrange os órgãos da administração direta e indireta, ou seja, a UNICENTRO, ao caracterizar como autarquia automaticamente deve adotar tais procedimentos, essas mudanças geraram na nesse setor da organização mudanças nos processos organizacionais, que implicou na institucionalização dos mesmos, pois além dos pilares (regulador, normativo, cognitivo-cultural) que Scott (2008) propõe, implica na fase de

inovação que Tolbert e Zucker(1998) representam no processo de institucionalização, pois além da normativa estadual, que impunha a universidade utilizar o sistema, a equipe “nova” no setor de patrimônio, foi todo um escopo que contemplam a fase de inovação, proposto pelos autores.

#### 4.2 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NA DIRETORIA DE PATRIMÔNIO: O QUE DIZEM OS ENTREVISTADOS?

Para se ter uma compreensão sobre os processos organizacionais, do setor de patrimônio em uma universidade pública, direcionados a forma como institucionaliza suas atividades, utilizando os pressupostos epistemológicos da Teoria Institucional (TI) empregou-se a entrevista, por meio de um roteiro semiestruturado, realizada com 2 (dois) funcionários – gestor e assessora (dezembro de 2021) que aceitaram participar da pesquisa. Vale destacar que as observações sistemáticas do contexto de campo estavam sendo realizadas desde março de 2021. O quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados:

<b>CODINOME</b>	<b>CARGO</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>IDADE</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>DATA DA ENTREVISTA</b>
Entrevistado 1	Diretor	25 anos	53	Superior	dezembro/2021
Entrevistado 2	Assessora	1,5 ano	26	Superior	dezembro/2021

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

A primeira demanda que a Diretoria precisou atender, foi uma solicitação da reitoria, devido a uma cobrança do Tribunal de Contas do Estado (TCE), que pediu o cumprimento do prazo de inclusão do patrimônio da universidade no sistema de gerenciamento do patrimônio móvel do estado do Paraná (GPM) por meio da Resolução Conjunta SEAP/SEFA/CGE N°01/2018, sendo que o cronograma estipulava a data de 01/01/2019 para tal atividade. Esse processo levou cerca de três meses, sendo iniciada em março de 2020, onde foi realizado um estudo do layout do sistema que a universidade utilizava até então, para o novo. Conforme nota-se na fala do até então diretor:

“[...] levamos um tempinho, até entendermos o GPM, pois parecia muito complexo, nos integramos a COORTI, e encontramos a melhor maneira de incluir os cadastros do SGU. A gente entrou em fevereiro, e somente em junho começamos a lançar coisas lá, pois não havia nenhuma referência interna em como prosseguir nesse sistema”

SGU, é o Sistema de Gestão Universitária, o qual a universidade integra as diferentes áreas em um sistema único, o mesmo conta com um módulo de patrimônio, que até então estava dissonante do imposto pelo estado.

Uma demanda interna imposta pelo diretor foi a organização do setor, não deixando os bens patrimoniáveis estocados no setor, conforme a fala do mesmo:

“[...] tudo isto estava uma bagunça, muitos computadores parados, coisas novas, pensava se não estava tendo falta para quem solicitou, o setor deveria apenas receber e despachar, não guardar, estava uma bagunça, pilhas de equipamentos estocados, hoje

em dia as coisas chegam e no mesmo dia já é entregue ou encaminhado para quem pediu”

Em julho de 2020, o setor passou a contar com um residente, que conforme o diretor trouxe na entrevista, foi interessante, por ter uma visão mais técnica sobre a administração pública, principalmente quanto as adequações solicitadas pelo TCE, quanto a utilização do GPM, sobretudo os processos internos, por exemplo, o trâmite do cadastro:

“[...] com o residente tivemos um ar mais técnico e especializado em como lidar com o patrimônio, pois ele colaborava com a parte técnica, indo atrás de informações específicas, com nosso suporte, é claro, mas foi uma pessoa que contribui para as coisas fossem correndo conforme os manuais do estado”

Então juntamente com a direção, o residente identificou que o sistema que a universidade utilizava não estava condizente com a realidade, notando que informações importantes, que não eram obrigatórias até então, poderiam ser incluídas em vista a tornar a plataforma do estado mais funcional e fidedigna com a realidade, não somente para cumprir com uma solicitação, mas atendendo o quesito da eficiência entre os pilares da administração pública.

Na entrevista com a assessora, foram indagadas questões mais operacionais, com objetivo de verificar como os processos foram ensinadas a ela e como ela colaborou para a maximização deles, alterando a forma que eram desenvolvidos.

“[...] A maioria deles meus colegas de setor e alguns fui descobrindo sozinha como funcionavam. Um dos sistemas com os quais trabalhamos possui um manual que consultamos quando surgem dúvidas, os demais não possuíam nenhum material norteador”.

Com a assessora, identificou-se que os processos não são prescritos em um organograma, ou algum manual interno de métodos, mas na interação entre a equipe que repassa o conhecimento um para o outro de forma orgânica.

“[...] Procuo ensinar apenas aquilo que possuo o conhecimento sem ter dúvidas, caso estas surjam, consulto os demais colegas do setor”.

Nas falas da assessora é possível identificar o papel dos colegas como instrumento para se obter informações.

No modelo de Tolbert e Zucker (1998), essa cobrança do TCE, pode ser considerada como a primeira etapa, a inovação, a habituação é a forma que o setor lidou com isso, ou seja, identificando como utilizar os sistemas, a objetificação, quando foi definido que a universidade iria enviar dados do seu sistema interno para o GPM, e a sedimentação, quando isso se tornou uma prática corriqueira, e os dados eram enviados com periodicidade.

Nota-se que por meio da interação social, é como as coisas são diretamente institucionalizadas no setor de patrimônio, pois como tudo é baseada no outro ensinando, no outro avaliando e em como as pessoas personalizam os processos organizacionais, mesmo que de forma para melhorar e deixar mais eficiente, mas não se buscar saber antes se existe uma normativa ou alguma regulamentação em relação a tais processos, ou até mesmo alguma forma de formalizar as práticas, por meio de um organograma, por exemplo, utilizando de um instrumento para concretizar os processos.

Dessa forma, é interessante ressaltar, quanto aos processos, ao se tratar de atividades de certa forma mais operacionais, elas ficam num estágio de objetificação constante, em vista que os manuais não trazem um passo a passo detalhado, então aqueles que estão executando, se sentem na liberdade de mudar o processo para a forma que achem mais eficiente ou até mesmo mais cômodo. No quadro 3 é representadas as fases do processo institucional de Tolbert e Zucker (1998) e as elementos identificados na organização que caracterizam tais fases.

FASE DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO
Inovação	A cobrança da CGE para implementação do sistema GPM (Resolução Conjunta SEAP/SEFA/CGE N°01/2018).
	A equipe designada para a Diretoria de Patrimônio em 2020.
	Situação encontrada pela equipe no início dos trabalhos, em 2020, com a necessidade adequar se as normativas.
Habitualização	Adaptação por parte da equipe para atender as demandas das normativas.
	Integração com a Coordenadoria de tecnologia da Informação, para otimizar o sistema de interno, antes de migrar para o GPM.
	“Aprender fazendo”
Objetificação	Os servidores do setor ensinam como os processos devem ser feitos um para o outro, por meio da oralidade, de maneira informal.
Sedimentação	A forma como os processos são transmitidos no setor, se fixaram por meio de “ensinar” uns aos outros, tendo isso como um padrão, não havendo a documentação de um manual, ou um instrumento formal para o treinamento dos servidores.

Quadro 3 – Processos de Institucionalização e Caracterização

De maneira geral, o setor de patrimônio cumpre com suas funções na universidade, o que se pode considerar sedimentado, de maneira ampla no que é proposto por Tolbert e Zucker (1998), tendo em vista que no seu objetivo de cumprir com uma atividade, ela conclui, sendo eficiente ou não, porém, ao se fazer uma análise micro ambiental, sobre os processos internos, nota-se que as coisas não são objetivas e concretas, e que o conhecimento sobre questões operacionais é transmitido no “boca a boca”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade Estadual do Centro-Oeste, é a 7ª melhor universidade estadual do Brasil, segundo dados do Índice Geral de Cursos (IGC) 2019, sendo que para alcançar essa posição, um conjunto de fatores estão atrelados nessa conquista, e a gestão é um deles. O direcionamento

de recursos, o investimento em infraestrutura, a aquisição de equipamentos, atos que permeiam as diferentes áreas da universidade, inclusive a Diretoria de Patrimônio, dessa forma é importante observar como a gestão está acontecendo, observar por meio da ótica da Teoria Institucional, contribuiu para o entendimento do problema levantado.

O estudo cumpriu o seu objetivo, de identificar como os processos se institucionalizam, ou melhor, em que fase do processo de institucionalização eles se encontram, pois, ao observar questões operacionais, nota-se que os processos não chegaram na fase de sedimentação. Um ponto que se pode propor é que a forma que os envolvidos executam a atividade está sedimentada, sendo que as pessoas sempre perguntam umas às outras como prosseguir com uma atividade, porém a atividade em si, não tem uma maneira absoluta de ser executada, o que não evidencia um problema erodente ou uma falha, mas uma peculiaridade.

Por fim, indica-se desbravar a pesquisa em uma visão mais ampla na universidade, buscando identificar tais aspectos em diferentes setores, como o Pró-reitorias de Ensino, Recursos Humanos, Pesquisa, Cultura e Extensão, até mesmo na própria pró-reitoria de administração e finanças, em vista em obter um panorama de como a institucionalização se dá na Universidade de maneira geral, isso implicará em abarcar os demais *campi*, mais tempo para desenvolver a pesquisa e até mesmo recursos para se deslocar entre os *campi*. Também é importante considerar que na Universidade existem um perfil a ser considerado, que são os professores em cargos de chefia, que influência também nesse processo, ou seja, é uma pesquisa que exigirá maior dedicação devida as variações tanto de atividades, tanto do perfil e quantidade de servidores.

## REFERÊNCIAS

- Alves filho, Bartolomeu de Figueiredo. Processos organizacionais: simplificação e racionalização. São Paulo: Atlas, 2011.
- Berger, P. L. & Luckman, T. A construção social da realidade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- Caldas, M., Fachin, R., Fischer, T. (Orgs. Da Edição Brasileira). Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R., (Orgs. da edição original). Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais, v. 1, São Paulo: Atlas, 2007.
- Dimaggio, P.; Powell, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) Teorias das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007. (Parte 2 – Cap.6).
- Giddens, A. A constituição da sociedade. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- Godoi, C. K.; Mattos, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.
- Godoy, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- Guarido, E. R., Filho. A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007. 2008. 299 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2008.
- Paraná. Manual dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais para Reconhecimento, Mensuração, Evidenciação, Reavaliação, Redução ao Valor Recuperável, Depreciação, Amortização e Exaustão dos Bens Móveis, Bens Imóveis, Ativos de Infraestrutura, Bens do Patrimônio Cultural e Ativos Intangíveis da Administração Direta

- e Indireta do Poder Executivo do Estado do Paraná. Disponível em <[www.administracao.pr.gov.br](http://www.administracao.pr.gov.br)> Acesso em: 10 de janeiro de 2022.
- Quinello, R. A teoria institucional aplicada à administração: Entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007
- Scott, W. R. Institutions and organizations: ideas and interests. (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage, 2008. (Introdução até fim do Capítulo 4)
- Selznick, P. A liderança na administração: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- Tolbert, Pamela S. e Lynne G. ZUCKER, A Institucionalização da Teoria Institucional. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo, Atlas, 1998, Vol. 1, Capítulo 6.
- UNICENTRO. Regulamento de Gestão Patrimonial da Universidade Estadual do Centro-Oeste. 2013. Disponível em: <<https://www2.unicentro.br/dirpat/files/2013/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-7-2013-CAD-Unicentro-Regulamento-de-Patrim%C3%B4nio.pdf?x17474>>; Acesso em: 10 de Janeiro de 2022.
- Vergara, Sylvia C.; Caldas, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) Teorias das Organizações. São Paulo: Atlas, 2007. (Parte 4 – Cap. 8).
- Zanella, L. C. H. (2009). Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.