



CLAUDIA FREIRE BEUX

**A PRÁXIS DO PLANEJAMENTO DA PROPLAN (UFRGS) 2012 A 2020:  
ENTRELAÇANDO CONCEITOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL (MO) E  
TEORIA INSTITUCIONAL (TI)**

CANOAS, 2023

CLAUDIA FREIRE BEUX

**A PRÁXIS DO PLANEJAMENTO DA PROPLAN (UFRGS) 2012 A 2020:  
ENTRELAÇANDO CONCEITOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL (MO) E  
TEORIA INSTITUCIONAL (TI)**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Memória Social e Bens Culturais – linha de pesquisa em Memória, Cultura e Identidade.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Tamára Cecília Karawejczyk Telles

Linha de pesquisa: Memória, Cultura e Identidade

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Judite Sanson De Bem

Linha de pesquisa: Memória e Gestão Cultural

CANOAS, 2023

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B386p Beux, Claudia Freire.

A práxis do planejamento da PROPLAN (UFRGS) 2012 a 2020 [manuscrito] : entrelaçando conceitos de Memória Organizacional (MO) e Teoria Institucional (TI) / Claudia Freire Beux – 2023.

152 f.; 30 cm.

Tese (doutorado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade La Salle, Canoas, 2023.

“Orientação: Profa. Dra. Tamára Cecília Karawejczyk Telles”.

“Coorientação: Profa. Dra. Judite Sanson de Bem”.

1. Memória organizacional. 2. Teoria institucional. 3. Esquemas interpretativos. 4. Modelos mentais. 5. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) I. Telles, Tamára Cecília Karawejczyk. II. Bem, Judite Sanson de. III. Título.

CDU: 316.7

CLAUDIA FREIRE BEUX

**A PRÁXIS DO PLANEJAMENTO DA PROPLAN (UFRGS) 2012 A 2020:  
ENTRELAÇANDO CONCEITOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL (MO) E  
TEORIA INSTITUCIONAL (TI)**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Memória Social e Bens Culturais – linha de pesquisa em Memória, Cultura e Identidade.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Dusan Schreiber  
FEEVALE

---

Profa. Dra. Cleide Calgaro  
Universidade de Caxias do Sul

---

Profa. Dra. Patrícia Kayser Vargas Mangan  
Universidade La Salle

---

Prof. Dr. Moisés Waismann  
Universidade La Salle

---

Profa. Dra. Judite Sanson de Bem  
Orientadora e Presidente da Banca - Universidade La Salle

*Dedico este trabalho a todos que acreditaram  
ser possível sua realização, especialmente à  
minha mãe Gelsa e à minha irmã Gisela.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, através da Escola de Desenvolvimento dos Servidores da UFRGS (EDUFRGS).

Aos meus colegas da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), do Departamento de Gestão Integrada (DGI) e à Divisão de Planejamento Institucional (DPI), em particular à Gabriela.

À Universidade La Salle, ao Curso de Memória Social e Bens Culturais (MSBC), a todos os funcionários que colaboraram na obtenção deste resultado, às secretárias do Curso, Jéssica, Scheila e Sílvia, em especial às professoras Cleusa Graebin, Coordenadora à época, Tamára Cecília Karaweijczyk Telles, minha Orientadora, e Judite Sanson de Bem, minha Coorientadora.

Aos colegas que fizeram parte de minha pesquisa, com tão boa vontade e gentileza.

Ao Kaiser, que me levou e buscou da Universidade, com muita segurança e apreço.

À minha família.

A Deus pela força, suporte e ajuda constante.

## RESUMO

Esta tese tem como tema “A Práxis do Planejamento da PROPLAN (UFRGS) 2012 a 2020: Entrelaçando Conceitos de Memória Organizacional (MO) e Teoria Institucional (TI)”. O ambiente a ser explorado é uma área considerada “meio” da Universidade – a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – responsável pelo Planejamento Institucional. A pesquisa tem por objetivo geral analisar evidências da Memória Organizacional e da Teoria Institucional, dos Esquemas Interpretativos e dos Modelos Mentais, dentro da cultura e do ambiente organizacional, presentes na gestão dessa Pró-Reitoria, nos processos de elaboração do planejamento e do desenvolvimento dos Planos de Gestão de dois Reitorados, de 2012-2016 e 2016 a 2020. A metodologia utilizada é de natureza aplicada, com enfoque qualitativo. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa documental, um estudo de caso e pesquisa com coleta de dados baseada em um roteiro de entrevistas semiestruturadas. Foram ouvidos oito entrevistados, integrantes da Alta Administração, composta por servidores docentes e por técnico-administrativos em cargos de chefia e de assessoramento que responderam a questões objetivas e subjetivas referentes aos temas abordados nesta pesquisa. À análise dos dados dos dados utilizou-se de categorias e subcategorias, resultando em um metatexto, com as compreensões renovadas do todo. De acordo com a pesquisa realizada, os estudos apontam a presença de evidências da memória organizacional e da teoria institucional inseridas na cultura e no ambiente da PROPLAN, no que tange aos processos de gestão, especialmente à elaboração do planejamento e do desenvolvimento destes dois Planos, ressaltando a importância do histórico do planejamento, o compartilhamento de dados acessados pelo grupo responsável, bem como a construção destes planos, baseados em crenças, valores e regras da Instituição. A pesquisa igualmente denota que houve uma quebra de paradigma no *modus operandi* relacionado à gestão dos Planos neste período. Contudo, foi constatada que a manutenção dessas práticas (de planejamento e de gestão) ainda está vinculada e subordinada à Alta Administração da Universidade, e que necessita de amadurecimento, de um período mais longo de observação e análise, para se afirmar que houve a institucionalização dos métodos utilizados neste espaço de tempo de oito anos, e que estes métodos servirão de referência a planejamentos futuros.

Palavras-chave: memória organizacional; teoria institucional; esquemas interpretativos; modelos mentais; UFRGS.

## **ABSTRACT**

This thesis has the theme “PROPLAN’s Planning Praxis (UFRGS) 2012 to 2020: Interweaving Concepts of Organizational Memory (MO) and Institutional Theory (IT)”. The place to be explored is an area considered “medium” of the University – Dean of Planning and Administration – responsible for Institutional Planning. The general objective of the research is to analyze evidence of Organizational Memory and Institutional Theory, Interpretive Schemes and Mental Models, within the culture and organizational environment, present in the management of this Pro-Rectorate, in the processes of elaboration of the planning and development of the Management Plans for two Rectors, from 2012-2016 and 2016 to 2020. The methodology used is of an applied nature, with a qualitative approach. As for the objectives, it is a descriptive research, and as for the technical procedures, it is a documentary research, a case study and research with data collection based on a script of semi-structured interviews. Eight interviewees were heard, members of Senior Management, made up of teaching staff and administrative technicians in leadership and advisory positions who answered objective and subjective questions regarding the topics covered in this research. When analyzing the data, categories and subcategories were used, resulting in a metatext, with renewed understandings of the whole. According to research carried out, studies point to the presence of evidence of organizational memory and institutional theory, inserted in the culture and environment of PROPLAN, with regard to management processes, especially the preparation of planning and development of the two management Plans, emphasizing the importance of the planning history, the sharing of data accessed by the responsible group, as well as the construction of these plans, based on the Institution's beliefs, values and rules. The research also denotes that there was a paradigm shift in the *modus operandi* related to the management of the Plans in this period. However, it was found that the maintenance of these practices (planning and management) are still linked and subordinated to the Upper Administration of the University, and that they need to mature, a longer period of observation and analysis, to affirm that there was institutionalization of the methods used in this period of eight years, and that these methods will serve as a reference for future planning.

**Keywords:** organizational memory; institutional theory; interpretive schemes; mental models; UFRGS.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Constructos da Tese.....	45
Figura 2 – Estrutura da Memória Organizacional .....	50
Figura 3 – O Ambiente Organizacional.....	63
Figura 4 – Combinação dos Ambientes Técnicos e Institucionais.....	64
Figura 5 – Ciclo de Análise Textual Discursiva .....	68
Figura 6 – Análise Textual Discursiva.....	71
Figura 7 – Organograma da PROPLAN .....	83
Figura 8 – Organograma do Plano de Gestão da UFRGS 2012-2016 .....	86
Figura 9 – Fases do Planejamento do Plano de Gestão da UFRGS 2012-2016.....	92
Figura 10 – A Teoria Institucional e seus Elementos na Percepção dos Entrevistados.....	104
Figura 11 – Síntese do Processo de Institucionalização .....	106
Figura 12 – Esquemas Interpretativos relacionados aos Planos de Gestão 2012-2020 .....	113
Figura 13 – Mapa Mental envolvendo o Processo de Elaboração dos Planos de Gestão 2012-2020.....	117
Figura 14 – Cultura e Ambiente Organizacional .....	119

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Cumprimento dos Planos de Gestão 2012-2016 e 2016-2020 .....	130
--	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos sobre Memória Organizacional (2012-2020) .....	26
Quadro 2 – Estudos sobre Memória Institucional, Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais (2012-2020) .....	32
Quadro 3 – Estudos sobre Cultura e Ambiente Organizacional (2012-2020).....	38
Quadro 4 – Pilares Institucionais.....	54
Quadro 5 – Elementos da Cultura Organizacional .....	60
Quadro 6 – Categorias e Subcategorias de Análise a partir do Roteiro de Entrevistas.....	72
Quadro 7 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa .....	77
Quadro 8 – Ações, Projetos, Objetivos e Metas sob Responsabilidade da PROPLAN no PG 2012-2016 .....	87
Quadro 9 – Objetivos e Ações sob Responsabilidade da PROPLAN no PG 2016-2020 .....	90
Quadro 10 – Memória Organizacional nos Processos e Projetos da PROPLAN .....	98
Quadro 11 – Plano de Gestão 2012-2016 da UFRGS .....	108
Quadro 12 – Plano de Gestão 2016-2020 da UFRGS .....	110
Quadro 13 – Legado do Planejamento e Elaboração dos Planos 2012-2016 e 2016-2020 à PROPLAN .....	125

## LISTA DE SIGLAS

AO – Aprendizagem Organizacional  
AS – Administração Superior  
CGU – Controladoria Geral da União  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
DGI – Departamento de Gestão Integrada  
DCF – Departamento de Contabilidade e Finanças  
DIAD – Divisão de Indicadores e Análise dos Dados  
DIPI – Departamento de Informações e Planejamento Institucional  
DPI – Departamento de Planejamento Institucional  
EAD – Educação a Distância  
EDUFRGS – Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS  
EI – Esquemas Interpretativos  
EMO – Estudos de Memória Organizacional  
GC – Gestão do Conhecimento  
IES – Instituição de Ensino Superior  
MEC – Ministério de Educação e Cultura  
MI – Memória Institucional  
MIMO – Memória Institucional e Memória Organizacional  
MM – Modelos Mentais  
MO – Memória Organizacional  
PG – Plano de Gestão  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração  
RG – Relatório de Gestão  
SciELO – *Scientific Electronic Library Online*  
TA – Técnico-Administrativo  
TCU – Tribunal de Contas da União  
TI – Teoria Institucional  
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação  
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Memorial de Pesquisa</b> .....	<b>16</b>
1.1.1 <i>Parafraseando Djamila Ribeiro: O meu lugar de fala</i> .....	16
<b>1.2 Problema de Pesquisa</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>24</b>
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	24
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	24
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 O Estudo da Arte através dos Constructos da Tese</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2 Pesquisas sobre os Temas Propostos, relacionando o Estado da Arte com os Temas de Pesquisa da Tese</b> .....	<b>43</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1 Memória e Memória Organizacional</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2 Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais</b> .....	<b>52</b>
<b>3.3 Cultura e Ambiente Organizacional</b> .....	<b>57</b>
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>65</b>
<b>4.1 Classificação da Pesquisa</b> .....	<b>73</b>
4.1.1 <i>Estudo de Caso</i> .....	74
4.1.2 <i>Perfil dos Sujeitos da Pesquisa</i> .....	75
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>80</b>
<b>5.1 Descrevendo o Ambiente Organizacional: A UFRGS</b> .....	<b>80</b>
<b>5.2 Apresentação da Pró-Reitoria de Planejamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PROPLAN)</b> .....	<b>81</b>
<b>5.3 A Pró-Reitoria e sua Governança no Período 2012-2016</b> .....	<b>85</b>
5.3.1 <i>A Pró-Reitoria e sua Governança no Período 2016-2020</i> .....	89
<b>6 RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>95</b>
<b>6.1 Memória Organizacional</b> .....	<b>95</b>
<b>6.2 Memória Institucional</b> .....	<b>100</b>
<b>6.3 Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais</b> .....	<b>103</b>
<b>6.4 Cultura e Ambiente Organizacional</b> .....	<b>119</b>
<b>6.5 Legado do Planejamento e Elaboração dos Planos de Gestão 2012-2016 e 2016-2020 à PROPLAN</b> .....	<b>124</b>

<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
<b>7.1 Considerações quanto aos Temas pesquisados e o Processo de Institucionalização.....</b>	<b>132</b>
<b>7.2 Considerações quanto ao cumprimento do Objetivo Geral da Pesquisa .....</b>	<b>133</b>
<b>7.3 Considerações quanto ao cumprimento dos Objetivos Específicos da Pesquisa .....</b>	<b>135</b>
<b>7.4 Considerações quanto aos Principais Obstáculos Enfrentados.....</b>	<b>136</b>
<b>7.5 Considerações referentes ao Aprendizado Adquirido e a Futuros Estudos .....</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE A – Checklist e Validação do Roteiro de Entrevistas .....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE C – Termo de Cessão de Direitos da Entrevista.....</b>	<b>152</b>

## **O que a memória ama, fica eterno**

“Quando eu era pequena, não entendia o choro solto da minha mãe ao assistir a um filme, ouvir uma música ou ler um livro. O que eu não sabia é que minha mãe não chorava pelas coisas visíveis. Ela chorava pela eternidade que vivia dentro dela e que eu, na minha meninice, era incapaz de compreender. O tempo passou e hoje me emociono diante das mesmas coisas, tocada por pequenos milagres do cotidiano.

É que a memória é contrária ao tempo. Enquanto o tempo leva a vida embora como vento, a memória traz de volta o que realmente importa, eternizando momentos. Crianças têm o tempo a seu favor e a memória ainda é muito recente. Para elas, um filme é só um filme; uma melodia, só uma melodia. Ignoram o quanto há de eternidade. Diante do tempo envelhecemos, nossos filhos crescem, muita gente parte. Porém, para a memória ainda somos jovens, atletas, amantes insaciáveis. Nossos filhos são crianças, nossos amigos estão perto, nossos pais ainda vivem.

Quanto mais vivemos, mais eternidades criamos dentro da gente. Quando nos damos conta nossos baús secretos – porque a memória é dada a segredos – estão recheados daquilo que amamos, do que deixou saudade, do que doeu além da conta, do que permaneceu além do tempo. A capacidade de se emocionar vem daí: quando nossos compartimentos são escancarados de alguma maneira. Um dia você liga o rádio do carro e toca uma música qualquer, ninguém nota, mas aquela música já fez parte de você – foi o fundo musical de um amor, ou a trilha sonora de uma fossa – e mesmo que tenham se passado anos, sua memória afetiva não obedece a calendários, não caminha com as estações; alguma parte de você volta no tempo e lembra aquela pessoa, aquele momento, aquela época.

Amigos verdadeiros têm a capacidade de se eternizar dentro da gente. É comum ver amigos da juventude se reencontrando depois de anos – já adultos ou até idosos – e voltando a se comportar como adolescentes bobos e imaturos. Encontros de turma são especiais, por isso, resgatam as pessoas que fomos, garotos cheios de alegria, engraçadinhos, capazes de atitudes infantis e debiloides, como éramos há 20 ou 30 anos. Descobrimos que o tempo não passa para a memória. Ela eterniza amigos, brincadeiras, apelidos... mesmo que por fora restem cabelos brancos, artroses e rugas.

A memória não permite que sejamos adultos perto de nossos pais. Nem eles percebem que crescemos. Seremos sempre “as crianças”, não importa se já temos 30, 40 ou 50 anos. Pra eles a lembrança da casa cheia, das brigas entre irmãos, das histórias contadas ao cair da noite...ainda são muito recentes, pois a memória amou, e aquilo se eternizou. Por isso é tão difícil despedir-se de um amor ou alguém especial que por algum motivo deixou de fazer parte de nossas vidas. Dizem que o tempo cura tudo, mas não é simples assim. Ele acalma os sentidos, apara as arestas, coloca um *band-aid* na dor. Mas aquilo que amamos tem vocação para emergir das profundezas, romper os cadeados e assombrar de vez em quando.

Como disse na introdução [...], somos a soma de nossos afetos, e aquilo que amamos pode ser facilmente reativado por novos gatilhos: somos traídos pelo enredo de um filme, uma música antiga, um lugar especial. Do mesmo modo, somos memórias vivas na vida de nossos filhos, cônjuges, ex-amores, amigos, irmãos. E mesmo que o tempo nos leve daqui, seremos eternamente lembrados por aqueles que um dia nos amaram”. (PRADO<sup>1</sup> por SIMÕES, 2012<sup>2</sup>).

---

<sup>1</sup> Adélia Prado, Divinópolis, 13/12/1935 – Bagagem, imago, 1975.

<sup>2</sup> Fabíola Simões, 04/06/2012 – <https://www.asomadetodosafetos.com/>.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema desta tese teve como motivação inicial a minha dissertação de Mestrado, e a recomendação dos professores da banca para que evoluísse no assunto, no sentido de aprofundá-lo no curso de Doutorado. Senti-me estimulada a prosseguir os estudos, visto que eles poderiam convergir para algo produtivo, sobretudo na área de planejamento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, local onde exerço minhas atividades. O ambiente corporativo, seja ele privado ou público, é extremamente favorável ao conteúdo apresentado na Memória Organizacional. Diante disso, procurei trazer à pesquisa outro escopo da memória, sob o prisma da Memória Institucional, abrangendo a Teoria Institucional, os Esquemas Interpretativos e os Modelos Mentais. Igualmente, me detive a um momento em que a UFRGS está atravessando, no tocante à qualificação de seu planejamento, especialmente na elaboração dos seus Planos de Gestão. Desse modo, estudei dois mandatos de reitorado, com dois Planos distintos: o primeiro, abrange o período de 2012 a 2016; o segundo, os quatro anos subsequentes, de 2016 a 2020. Com esses elementos, parte-se preliminarmente à introdução da tese.

Isso posto, o setor pesquisado é área de Planejamento Institucional, que faz parte da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PROPLAN/UFRGS). A pesquisa, ao mesmo tempo em que procura contribuir com a Universidade, expondo seus procedimentos de gestão, busca resgatar e registrar parte da memória da Instituição. Em decorrência, a tese apresenta como título “A Práxis do Planejamento da PROPLAN (UFRGS) 2012 a 2020: Entrelaçando Conceitos de Memória Organizacional (MO) e Teoria Institucional (TI)”.

O projeto está dividido da seguinte forma: (1) o capítulo um, na primeira seção – Introdução Geral da Tese –, encontra-se uma breve descrição do assunto. Na segunda seção, consta o Memorial de Pesquisa, em que a autora narra o seu percurso pessoal e profissional que a levou a prosseguir com o curso de Doutorado. Nesse tópico estão elencados os principais motivos pela preferência, e o argumento de sua tese. Na seção três deste capítulo, é formulado o Problema de Pesquisa e expostos os Objetivos Geral e Específicos. (2) O capítulo dois consta a Justificativa da Pesquisa, através do Estado da Arte obtida por meio de busca na Internet, utilizando-se de “palavras-chave” que retornassem ao tópico pesquisado e o que fora encontrado na academia até o presente momento. (3) O terceiro capítulo elenca o Referencial

Teórico, autores versados nos temas em questão, muitos dos quais utilizados como base bibliográfica às disciplinas do Curso. (4) A Metodologia a ser utilizada encontra-se no quarto capítulo. (5) No quinto capítulo, insere-se a Análise dos Dados e uma explanação sobre a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, local organizacional e institucional, objeto de estudo.

## 1.1 Memorial de Pesquisa

### 1.1.1 *Parafraseando Djamila Ribeiro<sup>3</sup>: O meu lugar de fala*

O que faz uma pessoa interessar-se por um determinado assunto, escolhendo-o em detrimento de outro? Penso que o ser humano é complexo, como o são suas preferências. Escolher um tema não significa não gostar de outros olhares e de outros posicionamentos. Concreta e simplesmente, como ocorreu comigo, a escolha foi marcada por interesses pessoais e profissionais. Dizer apenas que o assunto despertou meu interesse parece simplista demais, porém, quando relato que foi objeto de minha dissertação no Mestrado Profissional, na mesma Instituição em que faço meu Doutorado, e, além disso, que teve pertinência e conexão com minhas atividades dentro da Universidade, onde exerço meu trabalho, talvez ofereça mais consistência e subsídios à escolha.

Trabalho na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) desde agosto do ano de 2008. Fiz concurso público após praticamente 18 anos de experiência na iniciativa privada. Durante esse tempo, exerci minha formação universitária. Prestei serviço como Nutricionista para grandes e pequenas empresas, as quais considero relevantes no meu aprendizado, principalmente pessoal, pois me deram conhecimento e amadurecimento para chegar na fase em que ora me encontro.

Em todas essas empresas às quais prestei serviço, tenho um sentimento genuíno de que a sua totalidade igualmente colaborou em minha formação profissional (técnica) e como cidadã, como ser humano. Na área de Nutrição, sempre exerci a função de administradora e/ou gerente, pois além de executar as atividades do bacharelado, desempenhava papel de liderança, administrativo, de comando de equipes e de planejamento. Sendo assim, considero minhas experiências

---

<sup>3</sup> Djamila Ribeiro, filósofa política da USP. Autora do livro *O Que é Lugar de Fala?* Belo Horizonte: Letramento, 2017.

profissionais muito ricas culturalmente – uma vez que convivi com indivíduos de todas as formações acadêmicas – mas, sobretudo, cresci no contato com pessoas que mal tinham o curso fundamental ou mesmo o primário, entretanto, tinham muito a contribuir com suas vivências, seus saberes passados de boca a boca, de geração em geração, retornando-os a mim através de vivências concretas, que me fizeram amadurecer, reformular conceitos de vida, refletir sobre posicionamentos, em um processo contínuo de aprendizado.

O relato formulado acima pode ser contextualizado desde minha primeira experiência profissional, quando ainda cursava o bacharelado em Nutrição. Era início da década de 80, mais precisamente em 1981, quando deixei minha cidade natal, Palmeira das Missões, situada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, chamada de Planalto-Rio-Grandense, com pouco mais de trinta mil habitantes. Uma Terra muito política, rica na produção agropastoril e no cultivo da erva-mate, mas à época, com poucas indústrias e nenhuma universidade, curso superior ou faculdades locais.

Sendo assim, como minha família foi modificando seu núcleo, com perdas de entes queridos e transformações em sua estrutura, mudei-me para Porto Alegre para dar prosseguimento a meus estudos. Cursei no Ensino Médio a Escola Normal. Confesso que foi mais uma decisão familiar do que propriamente a minha. Contudo, compreendia a situação. Minha mãe, por vivência própria, aconselhava-me que “pelo menos eu teria um diploma” e um emprego “certo” no futuro.

Quando vim para a Capital, minha vida tomou um novo rumo. Tive de estudar e trabalhar. Foi uma época muito positiva e guardo na memória ótimas lembranças e aprendizados daquele período. Sempre vinha à Porto Alegre nas férias, porque minha irmã e tios moravam na cidade. Mas férias é totalmente diferente de uma vida estabelecida, principalmente quando estão a nos exigir compromissos e atitudes mais responsáveis.

Matriculei-me em um cursinho pré-universitário – os mais conhecidos eram somente dois – por um ano, e, em outro, de língua inglesa. Todavia, para minha felicidade, obtive vitória no curso escolhido, no vestibular de inverno, em agosto de 1981. Dessa forma, estudei Nutrição por quatro anos e meio, contando com os estágios práticos. Posso dizer que foram 18 anos de bastante trabalho, muita responsabilidade, sobretudo, de muito aprendizado. Porém, como nada é definitivo, em meado dos anos 2000 resolvi “mudar de ares”, e apostar em um novo rumo para minha vida. Fiz alguns concursos públicos e, dentre estes, fui muito bem selecionada,

sendo chamada em quatro deles: a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o Tribunal de Justiça (TJ/RS), a Procuradoria-Geral (PG/RS) e a Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Ingressei na UFRGS em agosto de 2008 e, até o presente momento, é meu local de trabalho, minha atual experiência e preferência.

A opção pela UFRGS foi dentre muitas que tive de fazer durante o momento de estudos em que me preparei para ingressar no serviço público. Como relatado, estudei muito. Diversas leis, estatutos, regimentos, constituições. Estudei direito, informática, português, matemática, entre tantas outras disciplinas que, se não fosse por esse motivo, não teria aprendido ou reforçado os ensinamentos. Concluí esse período com êxito, pois pude fazer uma opção consciente e grata pelas inúmeras chances que me chegaram “às mãos”. Confesso que o lado emocional pesou consideravelmente. Minha família já tinha laços com a Universidade. Criei-me em seus “espaços”, onde passeava e ouvia as histórias que meu querido tio, antigo servidor, contava-me.

Logo que assumi no serviço público, fui lotada e com exercício na Faculdade de Odontologia, onde exercia a função de Assessora da Direção. Lá permaneci até a conclusão do meu estágio probatório, ou seja, três anos, e, após, por preferência, decidi trabalhar em um local mais próximo de minha residência, e que me proporcionasse novas experiências na área administrativa e conhecimentos sobre a Universidade, de maneira geral. Assim, assumi cargo na Reitoria, Campus Central da UFRGS, em agosto de 2011, na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN).

A PROPLAN foi um local em que fui muito bem acolhida. Inicialmente, dividi minhas atribuições com uma colega, em substituição a outra, por ocasião de sua licença para ingresso em um curso de mestrado. Por meu perfil e meu currículo, passei a ter exercício no Departamento de Informações e Planejamento Institucional (DIPI), atualmente Departamento de Gestão Integrada (DGI). A área de planejamento, propriamente dita, era exercida por essa colega e por mim. Foi um tempo muito produtivo profissionalmente, uma vez que éramos responsáveis pelo planejamento das Unidades Administrativas, cujos órgãos compõem a Administração Central (Superior) da UFRGS.

Aquela ocasião proporcionou-me estabelecer contato com diversos colegas, de diferentes locais e perfis. Conto sobre essa experiência em minha dissertação de mestrado, em que descrevo o Relatório de Gestão entregue pela Universidade aos

Órgãos Fiscalizadores da União, especialmente o Tribunal de Contas da União (TCU). Quando estava na Faculdade de Odontologia, não vislumbrava o tamanho e as especificidades que uma universidade do porte da UFRGS apresenta. Cada Unidade, seja Faculdade, Escola ou Instituto, é um órgão independente com autonomia própria, não obstante obedeçam às diretrizes do núcleo central, no caso, as Pró-Reitorias, Secretarias e Coordenadorias constantes no organograma da Instituição.

Atualmente, prossigo minhas atividades na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), onde estou há 15 anos, a qual está relacionada ao Planejamento Institucional da Universidade. Aprecio o serviço que presto e o grupo no qual estou inserida, embora tenha sofrido, no decorrer desse tempo, grandes modificações quanto à forma de trabalho e quanto à equipe. Expresso essa opinião, pois quando entrei para o setor público, conscientizei-me que prestaria um serviço à comunidade, e o faria da melhor maneira que pudesse, tratando os “clientes” ou usuários do modo como gostaria de ser tratada: com eficiência e com urbanidade, mormente com distinção, pois todos merecem nosso respeito, consideração, especialmente enxergando que é um serviço remunerado pelos cofres públicos, e com o discernimento de saber que não existe dinheiro público, mas dinheiro dos contribuintes.

No final dos anos 90, concluí um curso de Especialização em Gestão da Saúde, na UFRGS, pela Escola de Administração, tendo em vista a necessidade de me atualizar na área que estava trabalhando. O curso foi proveitoso e contribuiu com um tema que se presta a muitas controvérsias: o SUS (Sistema Único de Saúde). Devido ao meu trabalho na área hospitalar, obtive a uma melhor compreensão de como o sistema funciona, seus pontos positivos, e os que até agora precisam ser corrigidos para o atingimento de melhores resultados. O retorno aos bancos escolares foi altamente renovador, principalmente pelo espectro de profissionais que o curso contemplava: gestores de saúde de hospitais, de empresas públicas e privadas, profissionais de uma equipe multidisciplinar que envolvia médicos, nutricionistas, psicólogos, enfermeiros, administradores, economistas, dentre outros.

Depois de um longo período sem um curso regular, decidi-me pelo ingresso no Mestrado. Essa ideia veio sendo cultivada aos poucos, internamente, até o momento em que escutei relatos de colegas de trabalho ingressantes no Mestrado Profissional do La Salle. Percebia que era a hora de recomeçar os estudos, mas a ocasião coincidiu com o incentivo educacional proporcionado pela Escola de

Desenvolvimento de Servidores da UFRGS (EDURGS), dado significativo que teve preponderância em minha decisão. Questionei-me qual curso deveria escolher dentre os oferecidos, que me proporcionasse um acréscimo profissional e que me interessasse do ponto de vista cultural, que me motivasse a alterar minha rotina, para compelir-me a buscar e fazer-me sair da inércia estabelecida. Então, no segundo semestre de 2016, inscrevi-me no Curso de Memória Social e Bens Culturais, como aluna especial, na disciplina de MIMO (Memória Institucional e Memória Organizacional). Era um autoteste que estava a me impor, em todos os sentidos, considerando minha conjuntura de vida.

O resultado dessa experiência foi tão estimulador que me fez optar pelo tema e, também, pela professora orientadora de meu mestrado. Era uma, dentre poucos alunos, que já sabia o tema que iria desenvolver na minha dissertação. Em dezembro de 2018 concluí o mestrado e, novamente, a inquietação de prosseguir nos estudos contagiou-me, fazendo com que, em março de 2019, ingressasse no doutorado. Lembro-me de que nem gozei de férias na Instituição. Utilizei os 20 dias que me eram devidos para estudar para a seleção às vagas do Curso.

Portanto, aqui estou com mais um desafio a desempenhar. Sinto-me feliz com essa oportunidade e com esse compromisso que me confiei. Sou uma pessoa otimista, acredito em Deus e no potencial que cada um tem dentro de si. Penso, igualmente, que em tudo há um propósito quando confiamos a Ele nossas atribuições e nossa vida. Evidentemente que este sentimento é singular em cada um, entretanto, correlaciono-o com a importância que dou a tudo o que me é confiado, tanto pessoas quanto coisas, não de maneira a igualá-las, mas de forma a saber distingui-las e respeitá-las.

Esta breve narrativa é parte das memórias que trago na caminhada, e que achei pertinente compartilhá-las. São caras lembranças do contato que tive com instituições, empresas, ex-colegas, colegas e amigos que compõem não o todo, mas fragmentos da minha trajetória, um ponto em comum em que cruzamos nossos destinos na tapeçaria da vida. Cada um que está em meus pensamentos e coração estabelece, conforme Halbwachs (1990), nossa comunidade afetiva. Rememorar é o mínimo que posso e devo. Por isso, ao lembrar de fatos, lembro-me do percurso que trilhei, dou crédito a tudo que contribuiu para meu crescimento, tanto a acontecimentos triviais e não tão bem-sucedidos, como a ocorrências que mudaram o leme de minha vida, pois cheguei neste ponto, cruzando obstáculos.

Agora, no Doutorado, fiz-me a mesma pergunta por ocasião do Mestrado: Como posso contribuir para o meu trabalho, para a comunidade em que estou inserida, através da opção pelo tema de minha tese? Como posso verdadeiramente deixar um registro do legado que me passaram, das atividades e experimentos adquiridos? De que forma posso descrever a minha Instituição, de maneira colaborativa, por meio de fatos, à proposição de um estudo sério e pautado cientificamente?

As respostas às perguntas acima vieram, em parte, em decorrência das observações da minha Banca de Dissertação, em 2018, e igualmente, das considerações por mim constatadas. Percebi que a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, e especialmente o Departamento de Gestão Integrada, do qual faço parte, construiu um extenso e profícuo trabalho coletivo, envolvendo o planejamento da Universidade, desde 2012, com o mandato de um novo reitorado. Este trabalho cresceu em volume e relevância por assumir o gerenciamento de dois Planos de Gestão que, até então, não tinham como prática coordenar essa atividade. E, além disso, acompanhar, mensurar e cobrar o cumprimento de projetos, processos, metas, que iam além dos limites da Pró-Reitoria. Constatei que mais do que participar, eu poderia deixar registrado, através de pesquisa, este trabalho ao meu setor e à Universidade. Assim, o fiz. Mas, qual o viés escolher? Prossegui com o tema Memória Organizacional, por ser muito rico e por ser aplicado ao estudo. Entretanto, busquei na Teoria Institucional a parte que faltava agregar ao conteúdo, especialmente dentro da cultura e do ambiente institucional da PROPLAN e da UFRGS. O que no princípio era uma vontade, com o apoio de meus colegas e de meus professores, concretizou-se. Aqui estou com um problema a ser pesquisado, mas com a certeza de que, qual seja o resultado encontrado, já valeu a pena ter iniciado o estudo.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A escolha do tema está diretamente relacionada ao cenário a ser pesquisado – a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Consoante a opção, é imperativo levar em consideração as particularidades que dizem respeito a uma universidade pública do porte da UFRGS. Do mesmo modo, torna-se impossível não reconhecer toda a tecnologia e base de dados disponíveis à educação de Ensino Superior, bem como as exigências desta Instituição que se apresenta cada vez mais um órgão

sistematizado e formalizado no que concerne às suas áreas de Governança, Gestão de Riscos, Planejamento, Gestão por Processos, Informações Institucionais, com o objetivo de tornar mais específicas e claras suas rotinas e práticas funcionais, em decorrência de uma resposta a um bem maior – a prestação de serviço à comunidade. Essa questão vincula-se aos princípios elementares que regem o serviço público, dentre os quais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, dentre outros como a economicidade, assegurando ao contribuinte receber esses serviços com padrões de qualidade e de justo valor.

Os padrões de Governança Institucional, na Universidade, área que compreende a Governança Institucional responsável pela Gestão de Riscos e Controle, e a Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que abrange a Tecnologia Digital, responsável pela Política de Segurança da Informação e outros documentos, e que cabe ao Centro de Processamento de Dados da UFRGS, têm preconizado e priorizado técnicas de gestão e de boas práticas. Esses conceitos, anteriormente aplicados quase com exclusividade ao serviço privado, vêm quebrando paradigmas e tornando-se cada vez mais frequentes no serviço público, onde o servidor é parte fundamental deste processo.

Para tanto, há que se ter registro e manter um histórico das informações para que as atividades a serem desempenhadas sejam criteriosamente anotadas, conhecidas e, posteriormente, executadas, sendo perpassadas, mantendo a presteza e a competência. A impessoalidade, uma das características do setor público, requer que o trabalho possa ser executado por “A”, “B” ou “C”, com semelhante valor, e que os procedimentos sejam cada vez mais otimizados, de maneira a evitar retrabalhos e a qualificar os resultados.

A Gestão Pública, contemplada na Governança, inclui um conjunto de processos de planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das ações e atividades a fim de atingir os objetivos da Universidade. O Planejamento é resultante, pela abrangência de seu escopo, de um somatório de esforços de diversas áreas e do envolvimento de inúmeras pessoas. Este é um compromisso legal da Universidade e deve ser prestado rotineiramente, elaborado de forma sistêmica, com as diretrizes preconizadas no Planos Institucionais e do Reitorado. A forma como é implementado está relacionada a múltiplos fatores e dependem da condição do momento, envolvendo aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais, características preponderantes na Universidade, principalmente no sentido de

sopesar e unir aspectos distintos de gerir, sobretudo, de administrar e conviver com pensamentos nem sempre convergentes, que precisam de respaldo e resposta para concentrarem-se em ações precisas.

Por muito tempo, o planejamento na Universidade era um assunto controverso, principalmente pela independência administrativa e acadêmica de seus Órgãos. A Pró-reitora de Planejamento e Administração (PROPLAN) determina, no seu âmbito, as normas gerais que devem ser seguidas por toda a Universidade. Essas coordenadas contêm pontos que podem ser mais flexíveis nas administrações setoriais de Faculdades, Institutos, Escolas, e outros, que não permitem interferências ou discricionariedade por parte do gestor. O orçamento financeiro e econômico é um exemplo destes pontos.

Atinente ao seu papel, a PROPLAN tem como responsabilidade auxiliar na elaboração e no acompanhamento do planejamento dos Órgãos da Administração Superior e, também, das Unidades Universitárias (Órgãos Acadêmicos), o que de *per si*, requer que esteja atenta às exigências preconizadas pela Alta Gestão da Universidade quanto pela Administração Federal, adaptando-as e difundindo-as aos Órgão Internos. Entretanto, a sua gestão não se restringe ao planejamento institucional, mas engloba outros campos de atuação, como: transportes, licitações, contratos, bens móveis e imóveis, áreas financeira, contábil e operacional, executadas por nove departamentos, cada qual com sua responsabilidade e função, os quais serão detalhados em tempo, neste estudo, em capítulo específico.

Diante disso, esta pesquisadora, integrante da Divisão de Planejamento Institucional (DPI) e do Departamento de Gestão Integrada (DGI), amplia seu escopo de pesquisa, indo além da abordagem da memória organizacional, e acrescentando aos estudos a teoria institucional – parte da memória institucional –, analisando e descrevendo os processos de gestão da PROPLAN, seus principais projetos e ações, no que tange a momentos distintos, duas gestões reitorais, verificando como a memória organizacional, a teoria institucional, os esquemas interpretativos e os modelos mentais encontram-se inseridos nestas ações e processos de trabalho, e de igual forma, na cultura e ambiente organizacional.

Por conseguinte, é estabelecida a questão: como a administração da PROPLAN, em dois períodos de reitorados (2012-2016 e 2016-2020), coordenou a elaboração do planejamento dos Planos de Gestão da UFRGS, evidenciando

elementos da memória organizacional e da teoria institucional, considerando sua cultura e ambiente específicos?

A resposta à indagação acima foi obtida após estudo documental, através de um estudo de caso, efetuando a coleta de dados, baseada em um roteiro de entrevistas semiestruturadas, com oito (08) servidores docentes e técnico-administrativos da UFRGS, que permitiram esclarecer essa pergunta, bem como atender aos objetivos propostos nesta Tese.

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

- a) Analisar as evidências de Memória Organizacional e da Teoria Institucional dentro da cultura e ambiente organizacional, presentes na Área de Gestão da PROPLAN, de 2012 a 2020, referente à elaboração do Planejamento dos Planos de Gestão da UFRGS de 2012-2016 e 2016-2020.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- a) Contextualizar a história da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN) da UFRGS no Período de 2012 a 2020, dentro da cultura e ambiência organizacional;
- b) Analisar como a Memória Organizacional e a Teoria Institucional estão presentes na elaboração dos Planos de Gestão da PROPLAN/UFRGS no período de 2012 a 2020, propiciando a qualificação de seu planejamento organizacional;
- c) Analisar os principais Projetos e Processos descritos nos Planos de Gestão da UFRGS, nos períodos de 2012-2016 e de 2016-2020, respectivamente, com vistas às suas realizações e mensurações (cumprimento de metas).

## 2 JUSTIFICATIVA

### 2.1 O Estudo da Arte através dos Constructos da Tese

A justificativa para a escolha do tema não é única. Justifica-se pessoal e profissionalmente devido à trajetória da pesquisadora na Universidade, local de trabalho e crescimento individual. Justifica-se socialmente pelo dever de um órgão público para com a comunidade. Por fim, e especificamente mais detalhado, tem sua justificativa pautada na relevância acadêmica e científica, por seu perfil de instituição pública educadora, com 88 anos de contribuição ao ensino, pesquisa e extensão à comunidade brasileira.

A relevância científica e acadêmica do tema proposto a esta pesquisa é comprovada a partir de um levantamento de dados comparativos realizado entre as Instituições Brasileiras de Ensino Superior, como a Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de São Carlos (UFSC), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade de Brasília (UNB), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal da Paraíba (UFP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no Banco de Dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Banco de Dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), assim como teses, dissertações e periódicos publicados no período de 2012 a 2020 no Banco de dados do Google Acadêmico, buscando pelas palavras-chave: *memória organizacional; memória institucional; teoria institucional; processos mentais; cultura e ambiente organizacional x instituições de ensino superior*. Esta pesquisa foi realizada entre os meses de junho de 2020 a agosto de 2020.

Salienta-se que os parâmetros de referência para a busca disseram respeito a produções realizadas (teses, dissertações e periódicos) no período de 2012 a 2020, preferencialmente, em instituições públicas e brasileiras de ensino superior relacionadas aos temas. Pela relevância dos trabalhos publicados, foram inseridos alguns trabalhos de instituições privadas de ensino. Teve-se como critério citar, pelo menos, 10 (dez) casos de cada tema. Cabe a observação de que algumas teses, dissertações e periódicos encontrados nessa busca não foram incluídos por não obedecerem ao critério cronológico estipulado na pesquisa. Dessa forma, os conteúdos estão dispostos da seguinte forma: o Quadro 1 – Estudos sobre Memória

Organizacional (2012-2020) – apresenta uma síntese de trabalhos capturados nessa busca sobre memória organizacional nos últimos nove anos. Enquanto isto, o Quadro 2 apresenta algumas pesquisas sobre o tema Memória Institucional, Teoria Institucional e Processos Mentais (2012-2020). O Quadro 3 vem na sequência, com pesquisas sobre os temas Cultura e Ambiente Organizacional (2012-2020).

**Quadro 1 – Estudos sobre Memória Organizacional (2012-2020)**

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Xênia Cemin	2018	Dissertação: Sistemas de Memória Organizacional: um estudo de caso	Este trabalho objetivou analisar a percepção da efetividade dos sistemas de memória organizacional baseados em computadores, utilizados pelos jornalistas do Instituto Federal de Santa Catarina.	De modo geral e em relação à manutenção dos conteúdos nos repositórios pesquisados, em sua maioria foi classificada como formal, e teve a percepção comprometida em relação a essa característica do sistema devido a não haver uma política de manutenção relacionada à atualização e gerenciamento dos arquivos nos repositórios. Por fim, verificou-se que mesmo os sistemas de memória organizacionais sendo diferentes, há uma ligação entre eles em relação à sobreposição de conteúdo.
2	Erica Dalloz Eller Barbosa	2016	Dissertação: Os impactos da terceirização de serviços de tecnologia de informação na memória organizacional de instituições de ensino superior	Com esta pesquisa buscou-se analisar os possíveis impactos da Terceirização de Serviços de Tecnologia de Informação na Memória Organizacional de Instituições de Ensino Superior (IES).	Como resultado pôde-se verificar que a terceirização de serviços de TI pode causar impactos ora positivos, ora negativos para a MO das IES, além de impactos na organização como um todo. Foi possível compreender o papel da TI e seu impacto na geração e retenção do conhecimento e da Memória das IES. Também ficou evidente a necessidade da gestão efetiva da terceirização de serviços TI, dadas as singularidades do ramo educacional, bem como a notória necessidade de geração, repasse e perpetuação da MO nas IES.
3	Juarez Domingos Frasson Vidotto	2016	Tese: Influências do capital humano na Memória Organizacional	O objetivo principal desse estudo é analisar a influência de fatores do capital humano nos conhecimentos armazenados na memória organizacional. Procurou-se dimensionar em que medida os aspectos humanos como liderança, motivações, qualificações, satisfação e criatividade podem impactar os diversos tipos de conhecimentos que são retidos na memória organizacional.	Os resultados indicam que todos os fatores do capital humano estão positivamente correlacionados com os conhecimentos da memória organizacional, com destaque para as correlações mais significativas dos fatores Qualificações e Satisfação e Criatividade, com o Conhecimento Político da Memória, e do fator Liderança e Motivações com a Rede de Conhecimento da Memória da Organização. Este trabalho contribui para aproximar os dois campos de pesquisa, o capital humano e a memória organizacional.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
4	Simony Sintia Schroeder Gehrmann	2015	Dissertação: Modelo avaliativo da relação entre Memória Organizacional e Aprendizagem Organizacional para Instituições de Ensino Superior	O objetivo dessa pesquisa é a criação de um modelo avaliativo da relação entre Aprendizagem Organizacional (AO) e Memória Organizacional (MO), que permita, com a análise, a construção de um mapa causal dessa relação.	O objetivo principal dessa pesquisa foi conquistado, com a identificação das relações entre as variáveis de AO e MO com base no referencial teórico e com o uso da ferramenta mapa causal, tornando-se possível a criação de um modelo que permitiu avaliar a relação entre as variáveis e possibilitou compreender quais as relações que necessitam maior atenção dentre os processos, de forma a garantir a melhoria no processo de aprendizagem e memória da instituição de ensino. No caso da IES avaliada, é sugerida atenção especial às variáveis relacionadas à memória da organização, pela pouca correlação com as variáveis de gestão do conhecimento (GC), memória organizacional (MO) e aprendizagem da organização (AO).
5	Renato Mesquita Rodolfo	2015	Dissertação: Universidade (Federal) do Ceará entre o Benfica e a Gentilândia: espaços, lugares e memória (1956-1967)	Identificar as permeabilidades das memórias evocadas, como lembranças e referências de um Benfica ou de uma Gentilândia de outras épocas que resistem, e, em alguns casos, servem de suporte para laços de afetividade e de afirmação de tradições características dos bairros.	O registro relatou os acontecimentos e formou memórias sobre a instituição e a influência na escrita da história sobre ela. Buscou problematizar, além do conteúdo dos boletins, a própria atitude de registrar e a forma de narrar aquilo que foi selecionado para constar nas publicações. Por meio da leitura dessas fontes e relatos orais de funcionários e ex-funcionários da UFC), foi possível identificar aspectos e percepções de sujeitos internos à instituição acerca das ações da Universidade. Aprofundar-se nessas temáticas possibilitou um entendimento da Universidade Federal do Ceará enquanto parte de um projeto maior de desenvolvimento e exposição nacional do Estado para além do estigma da seca, sendo um lugar promissor para investimentos em indústria e turismo. Os envolvidos nessa empreitada e os campos ocupados por eles fortalecem essa afirmação. O trabalho abre caminhos para aspectos e interpretações desses grupos e campos formados, a partir da década de 1930.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
6	Letícia Gorri Molina; Marta Lígia Pomim Valentim	2014	Artigo científico: Memória organizacional: proposta de um modelo para implantação em instituições	Estudar e analisar a importância da criação de uma estrutura de memória organizacional que possibilite o registro, a preservação e a disseminação do conhecimento, que tem sido produzido pelos participantes do Arranjo Produtivo Local (APL) de Tecnologia de Informação de Londrina e região.	Em relação aos resultados obtidos, os participantes da pesquisa consideram importante a estruturação de uma memória organizacional, com vistas ao registro e preservação da informação e conhecimento por eles produzidos; a organização da informação e do conhecimento; a informação e conhecimento por eles demandados são parcialmente supridos; o acesso à informação útil e de qualidade é uma das principais vantagens em se participar do Arranjo Produtivo Local (APL).
7	Rosani Bittencourt Nicoletti	2014	Dissertação: O acompanhamento do estágio probatório como espaço de memória e aprendizagem: um estudo com os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS	Analisar a prática do acompanhamento do estágio probatório da UFRGS, no período compreendido entre os anos 2006 a 2013, com relação às aprendizagens, no âmbito individual e coletivo, a partir da percepção dos servidores envolvidos.	O objetivo foi perseguido. Os conteúdos coletados identificaram e analisaram as aprendizagens desse estudo de caso. A indagação quanto à questão de pesquisa necessita de outros estudos para que se possa dar uma resposta mais assertiva. O estudo permitiu outras reflexões sobre a problemática da ordem dos diferentes conhecimentos, julgando relevante relacioná-los. De acordo com a pesquisa, as organizações aprendem de forma diferente, remetendo a fortes evidências de que diferenças relativas ao contexto, pessoas, grupo e local de atuação se mostram como condicionantes, exercendo impacto sobre a vivência de aprendizagem em cada organização.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
8	Maria Olivia Ferreira Pereira	2013	Dissertação: Contribuição dos processos de memória organizacional para o fundo setorial – CT – infra na UFPR	<p>Verificar e identificar os processos de registro, disseminação, compartilhamento (trocas), uso e reuso das informações e conhecimentos utilizados na elaboração e na produção do projeto. Utilizar como fontes de evidências a observação participante, a análise documental e o questionário. Indicar como categorias de análise o processo de captura, a organização, a divulgação, a utilização e o compartilhamento e reutilização de informações extraídas da prática. Identificar, pela análise de conteúdo dos discursos de professores, líderes de área, a existência de um processo sistemático de registro das práticas desenvolvidas na elaboração dos subprojetos. Constatar a reutilização (lições aprendidas) do conhecimento tácito e explícito desenvolvido pela equipe envolvida na elaboração dos subprojetos, como fator importante para a tomada de decisão e distribuição dos recursos financeiros nas áreas temáticas (subprojetos). Observar que os conhecimentos oriundos das práticas desses profissionais podem ser perdidos devido à falta de compartilhamento e registro das informações.</p>	<p>Conclui-se que, a partir do registro e reflexão sobre a prática, pela observação do contexto em que se desenvolvem os subprojetos e pela percepção dos profissionais, podem ser encontradas soluções pontuais na resolução de problemas. Soluções estas que podem ser aplicadas a outros projetos institucionais, consolidando o armazenamento e reutilização das informações advindas desse processo.</p>

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
9	Keity Verônica Pereira da Cruz.	2012	Dissertação: O documento oral e o documento arquivístico no contexto da preservação da MO	Compreender a relação entre o documento oral e o arquivístico na preservação da memória institucional.	O documento oral e o arquivístico, analisados sob o contexto da preservação da memória organizacional de organizações, se complementam, mas diferem, do ponto de vista da intencionalidade de formação do acervo. Suas diferenças de informações não interferem no tratamento que recebem quando inseridos no contexto organizacional: as iniciativas e investimentos em relação ao arquivamento, conservação, processo de recuperação da informação e elaboração de índices são direcionadas de maneira semelhantes para ambos os acervos.
10	Adriana Roseli Wunsch Takahashi; Amyra Moyzes Sarsur.	2012	Artigo científico: A liderança em organizações educacionais: jogando luz sobre a administração em “Empresas de Ensino”	Contribuir para a construção de conhecimento em gestão de organizações educacionais e para sua efetividade à luz da abordagem da liderança como elemento catalisador de resultados institucionais e da administração estratégica.	O estudo foi relevante por sistematizar o conhecimento encontrado na literatura e por estimular a reflexão para posterior ação sobre as estratégias existentes nas instituições de ensino, como também sobre o papel da liderança. Esta é uma temática de interesse central ao ambiente acadêmico, por envolver justamente quem nele transita.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme pesquisa referente ao tema Memória Organizacional (Quadro 1) no período 2012 a 2020, dentro do enfoque contemplado, a busca abrangeu dez casos aleatórios, dentre estes, o principal objetivo foi quanto à verificação da memória organizacional nos processos utilizados dentro das instituições, como a Universidade de Santa Catarina, a Universidade do Paraná, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e outras instituições de ensino superior.

O estudo revelou que, por vezes, alguns processos em relação à memória organizacional acabam sendo comprometidos, não ocorrendo de forma efetiva, principalmente quando a informação está fora do setor de trabalho, faltando ainda uma institucionalização do processo como um todo, embora haja casos (Universidades Federais do Paraná e do Rio Grande do Sul) em que houve empenho em alcançar os objetivos. Quando esta memória é analisada a partir de documentos orais e arquivísticos, ocorre uma complementação da MO, embora se diferenciem do ponto de vista da intencionalidade de formação do acervo.

A pesquisa sobre a contribuição para a construção de conhecimento em gestão de organizações educacionais foi relevante por sistematizá-lo e por estimular reflexões indutoras de ações estratégicas posteriores. Verificou-se, nesta busca, que os casos envolvendo Memória Organizacional encontram ressonância na área de Tecnologia da Informação (TI), inferindo-se que, possivelmente, seja uma área convergente na consolidação, no armazenamento e na reutilização das informações advindas do processo. A área arquivística também encontra convergência quanto ao armazenamento e à preservação do conhecimento. Os repositórios de vídeos, áudios, publicações e outros recursos educativos são considerados Sistemas de Memória Organizacional (SMO), servindo como apoio aos professores em suas atividades acadêmicas. Entretanto, quando os serviços de TI são terceirizados, faz-se necessário uma gestão efetiva devido às singularidades do ramo educacional, bem como a notória necessidade de geração, repasse e perpetuação da MO nas IES.

Observa-se, no Quadro 2, os estudos referentes à memória institucional, teoria institucional, esquemas interpretativos e modelos mentais compreendidos entre 2012-2020.

**Quadro 2 – Estudos sobre Memória Institucional, Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais (2012-2020)**

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Anelise Caon Bittencourt	2019	Tese: A influência das práticas empreendedoras de uma universidade na formação de ecossistemas de inovação: um estudo à luz da teoria do trabalho institucional	A presente tese concentra-se nas práticas empreendedoras de uma universidade, objetivando entender quais são e como influenciam a formação de um Ecossistema de Inovação.	O estudo endereça três principais contribuições: (1) o duplo papel da universidade no processo, enquanto ponto focal e articulador; (2) a importância de práticas colaborativas que reverberam em materialidade no início do processo, com destaque para o estabelecimento de parcerias da universidade com empresas, o desenvolvimento de pesquisas voltadas a demandas de mercado e construção de novos empreendimentos no campus; e (3) a predominância de Trabalho Institucional Relacional como principal forma empregada na transformação do ambiente e a reflexividade da universidade em buscar o novo contexto. Os resultados obtidos intencionam fomentar novas pesquisas e discussão sobre diferentes formas empregadas para a configuração de espaços de inovação e empreendedorismo a partir de práticas colaborativas.
2	Sônia Elisabete Constante	2018	Tese: Narrativa jornalística e Memória institucional: A Universidade de Santa Maria no Jornal A Razão	O objetivo geral foi investigar a articulação das personagens como sujeitos legitimados da Universidade de Santa Maria nas narrativas jornalísticas do Jornal “A Razão”, enquanto espaço de construção da memória institucional.	Conclui-se, portanto, que as narrativas jornalísticas podem fazer parte da história de uma instituição como um documento fidedigno, porém, devem-se realizar estudos correlatos, como o apresentado nesta tese, para verificação das informações disponibilizadas nos meios de comunicação, recorrendo aos conectores narrativos como testemunho dos acontecimentos que se tornam, no presente e no futuro, fatos históricos.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
3	Charline Barbosa Pires	2018	Tese: Critérios de reconhecimento, mensuração e evidência de <i>heritage assets</i> : um estudo comparativo em museus australianos, ingleses e neozelandeses utilizando abordagem da Teoria Institucional	Identificar que diferentes tensões institucionais influenciam o reconhecimento, a mensuração e a evidência dos <i>heritage assets</i> em museus australianos, neozelandeses e ingleses.	A Análise Qualitativa Comparativa (QCA) e, mais especificamente, a csQCA, foi utilizada, sendo que os resultados indicaram que, principalmente, pressões normativas e miméticas podem exercer influência no tratamento contábil dispensado aos <i>heritage assets</i> nos três países estudados.
4	Christian Daniel Falaster	2017	Tese: <i>Foreign firms' strategic responses to the institutional environment in Latin American countries</i>	Propor uma análise de como os ambientes institucionais ineficientes encontrados na América Latina influenciam as respostas estratégicas das empresas estrangeiras.	Este estudo contribui para a teoria institucional em negócios internacionais por explicar parte da complexidade dos ambientes institucionalmente ineficientes, e como as empresas reagem para se adaptarem a estes ambientes.
5	Douglas Roriz Calliman <i>et al.</i>	2016	Artigo científico: Fatores inibidores da institucionalização em um Hospital Universitário	O objetivo da pesquisa foi investigar os fatores que inibem a institucionalização do orçamento como ferramenta de controle gerencial em um hospital universitário em Vitória/ES.	Como conclusão, foram verificados 27 fatores inibidores, tais como: cultura de controle, rigidez e impessoalidade. Foi verificado, também, que o orçamento no hospital ainda não foi institucionalizado como ferramenta de controle gerencial. É apenas um <i>critério cerimonial de valor</i> , que estabiliza e legitima a gestão frente aos órgãos de controle externo.
6	José Eduardo Storópoli	2016	Tese: O uso do <i>Knowledge Discovery in Database</i> (KDD) de informações patentárias sobre ensino a distância: contribuições para instituições de ensino superior	O objetivo da tese foi analisar o uso do <i>Knowledge Discovery in Database</i> (KDD) de informações patentárias e suas possíveis contribuições para o EAD em IES.	Os principais resultados: (1) possibilitaram apresentar o diagnóstico sobre as patentes relacionadas a EAD no mundo; (2) o desenvolvimento de uma metodologia de uso do KDD para análise de conteúdo de informações patentárias em EAD para IES; (3) o mapeamento das patentes em EAD em Universidades; e, finalmente, (4) a avaliação do uso de informações patentárias e sua utilização na definição de estratégias de adoção de EAD em IES, à luz do Visão Baseada em Recursos.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
7	Alessandra Pessoa Coimbra de Melo	2016	Tese: Institucionalização da educação a distância na Universidade de Brasília (2005-2015)	O objetivo principal é avaliar o processo de institucionalização da Educação a Distância – EAD na Universidade de Brasília – UnB a partir da Teoria Institucional.	Concluiu-se que a falta de comunicação entre os setores administrativos da Universidade, aliada à ausência de aprendizagem colaborativa e compartilhamento de experiências, tem-se tornando a causa de muitos conflitos, incertezas e insegurança quanto à continuidade da modalidade. Fato é que o programa UAB está deixando um legado importante em relação à EaD para toda a comunidade acadêmica da UnB, e que a crise, vivenciada em 2015 devido ao corte de verbas de custeio, não afetou a inserção das tecnologias na educação. Diante de tais resultados, acredita-se que, com o tempo, a EaD poderá ser institucionalizada, tornando o ensino híbrido.
8	Roseane Souza Mendonça; Fábio Assis Pinho	2016	Artigo científico: Memória institucional por meio da organização documental de fotografias	Propor estratégias de organização do acervo fotográfico digital do Centro Acadêmico de Vitória de Santo Antão (CAV) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com o intuito de reconstrução da memória institucional.	Concluiu-se que a narrativa abre diversas possibilidades na organização documental visando o fazer memorial, e que é necessária certa flexibilização nos sistemas de informação para compreender os processos interpretativos.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
9	Taís Oliveira Duque <i>et al.</i>	2015	Artigo científico: Falhas nas avaliações tradicionais em diversos níveis de escolaridade: um estudo envolvendo tópicos de matemática financeira através de níveis e subníveis de modelos mentais	Verificar discrepâncias em relação a maturidade conceitual dos grupos de alunos que receberam uma mesma instrução formal.	Diversas conclusões puderam ser observadas. É importante destacar que a maioria dos alunos apresentou modelos mentais inferiores aos exigidos pela ementa de seus cursos. Há notáveis casos de avanço conceitual no ensino fundamental que não são mantidos no ensino médio. O sistema escolar não tem reduzido os percentuais de deficiência conceitual, tampouco permitido que os mais brilhantes alunos do ensino fundamental mantenham esse ritmo de evolução nos níveis subsequentes. Este fenômeno gera, por conseguinte, a também elevada defasagem conceitual vista no ensino superior. Essa cadeia de eventos também contribui, em alguma medida, para que a contínua evolução de modelos mentais não ocorra e a dificuldade para criar tardios modelos (ou aprimorá-los) contribua com a desmotivação e evasão comumente observadas no ensino superior atualmente. Como exposto, a teoria dos modelos mentais de forma isolada não sana todos os problemas de ensino-aprendizagem, vez que outras abordagens teóricas (como, por exemplo, características individuais de aprendizagem) também precisam ser utilizadas de modo a possibilitar intervenções didáticas mais eficazes.
10	Cisne Zélia Teixeira Reis <i>et al.</i>	2013	Artigo científico: Variáveis discriminantes do nível de institucionalização do modelo orçamentário das Universidades Federais	Buscar, por meio da Teoria Institucional, identificar e analisar o nível de institucionalização do modelo orçamentário e as variáveis que mais diferenciam as universidades.	Os resultados indicam que essas variáveis estão relacionadas à capacidade de aceitar a influência dos <i>stakeholders</i> ; de compartilhar ideias e práticas; e de adotar ações estratégicas compatíveis com os princípios do modelo orçamentário.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Observou-se, sob a ótica analisada, que o Processo de Institucionalização nas instituições de ensino superior é um tema ainda muito incipiente (Quadro 2). A pesquisa foi feita referente a dez casos eventuais, configurando com relação à Memória Institucional, o Ensino a Distância uma ocorrência bem marcante dentre os elencados. Uma tese da Universidade de Brasília (UNB) faz menção a uma hibridização do ensino como resultado de pesquisa.

Atualmente, um termo muito utilizado nesse campo é *stakeholders*, que significa os participantes ou envolvidos nos projetos ou na gestão de processos. A expressão foi cunhada na iniciativa privada, mas por um método de transformação no gerenciamento das empresas públicas, ou órgãos públicos, o estrangeirismo vem sendo consolidado no vocabulário dos responsáveis pela implementação de mudanças no serviço público. Nesta pesquisa, está relacionado ao banco de dados, à utilização de patentes e na definição de estratégias de adoção de EAD em IES, à luz do Visão Baseada em Recursos (VBR).

O estudo trouxe como exemplo a institucionalização do orçamento como ferramenta de controle gerencial em um Hospital Universitário, por considerar relevante a aplicação do tema em uma área bastante complexa, que é o orçamento público. Como conclusão da pesquisa, foram verificados 27 fatores inibidores, tais como: cultura de controle, rigidez e impessoalidade. Foi verificado, também, que o orçamento no hospital ainda não foi institucionalizado como ferramenta de controle gerencial. É apenas um *critério cerimonial de valor*, que estabiliza e legitima a gestão frente aos órgãos de controle externo. O exemplo citado corrobora com a dificuldade de implementar mudanças no setor público, embora exista uma pressão governamental e social visando consolidá-las.

Outro tópico abordado, especialmente quanto a Modelos Mentais, também diz respeito ao setor financeiro, tendo como finalidade verificar discrepâncias em relação a maturidade conceitual dos grupos de alunos que receberam uma mesma instrução formal. De acordo com os resultados, foi constatado que a maioria dos alunos apresentam modelos mentais aquém dos especificados nas ementas de seus cursos. Além do mais, a teoria dos modelos mentais de forma isolada não sana todos os problemas de ensino-aprendizagem, vez que outras abordagens teóricas (como, por exemplo, características individuais de aprendizagem) também precisam ser utilizadas de modo a possibilitar intervenções didáticas mais eficazes.

Em um caso específico, houve uma similaridade de conceito e de retórica entre a Teoria Institucional com os ambientes de trabalho, ocorrendo uma análise de como estes, de maneira ineficiente, encontrados na América Latina, influenciam as respostas estratégicas das empresas estrangeiras. A tese contribui para a teoria institucional em negócios internacionais por explicar parte da complexidade dos ambientes institucionalmente ineficientes, e expor como as empresas reagem para se adaptarem a estes ambientes.

No Quadro 3 apresentam-se os estudos sobre cultura e ambiente organizacional, no período de 2012-2020.

**Quadro 3 – Estudos sobre Cultura e Ambiente Organizacional (2012-2020)**

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
1	Adriana Féres de Aguiar	2020	Dissertação: Elementos e relações importantes para o estabelecimento de ambientes organizacionais inovadores em Instituições Federais de Ensino Superior – IFES	Identificar os elementos que influenciam o estabelecimento de um ambiente organizacional inovador em Instituições Federais de Ensino Superior.	Com os resultados obtidos foi possível estabelecer as relações entre os elementos que contribuem para o estabelecimento de um ambiente inovador. A partir dos objetivos estabelecidos neste estudo, conclui-se que a inovação organizacional constitui um processo complexo e dinâmico, caracterizado por interações de elementos que facilitam ou que dificultam o estabelecimento de um ambiente organizacional inovador. Do ponto de vista de implicações gerenciais, salienta-se que os elementos mapeados nesta dissertação podem servir de subsídio aos responsáveis pelo desenvolvimento do empreendedorismo e inovação em instituições federais de ensino superior.
2	Flávia Obara Kai	2019	Dissertação: A idade silenciada nas organizações: O processo de envelhecer no trabalho docente e a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior	O objetivo geral desse trabalho é compreender como se estabelece, na visão dos professores, o processo de envelhecer no trabalho docente diante da cultura organizacional de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas.	Ressalta-se que a cultura organizacional pode demonstrar a valorização ou a indiferença com os docentes no processo de envelhecimento e reflete, nesta pesquisa, uma despreparação das duas IES em proporcionar aos docentes um processo que seja planejado e desenvolvido para esta fase da vida. Em complemento, existem nas instituições pesquisadas ações que dão suporte ao processo de envelhecimento, porém, são frágeis e deveriam atender de forma ampla as reais necessidades dos professores neste processo. Ao final, são apresentadas as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, bem como as sugestões para pesquisas futuras.
3	Ângela Regina Nicoli da Silva	2017	Dissertação: Influência dos atributos organizacionais na qualidade dos cursos de uma Instituição de Ensino Superior Privada	Analisar a influência dos atributos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos na qualidade dos cursos de uma instituição de ensino superior privada, na cidade de Belo Horizonte/MG.	Como resultado, foi possível observar que, na percepção de professores e alunos, a qualidade dos cursos é influenciada pelos construtos de Cultura Organizacional e Comprometimento Organizacional.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
4	Vanusa Cristina Dario; Mariane Lemos Lourenço	2017	Artigo científico: Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de instituições federais de ensino superior	Analisar como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de Instituições Federais de Ensino Superior.	A partir deste estudo foi possível perceber a necessidade de uma mudança de mentalidade, sobretudo de dirigentes e gestores, para removerem valores, crenças e práticas do contexto organizacional, que podem estar na origem dos problemas que levam ao sofrimento e adoecimento no trabalho.
5	Carla Silvanira Bohn	2017	Tese: Modelo de gestão da cultura organizacional no setor público: pesquisa-ação em ambiente legislativo	Apoiar a transformação do comportamento e aprendizagem organizacional no cenário legislativo.	Apontam-se sugestões no que diz respeito à: implementar o modelo de GCO na organização com vistas a aprofundar as aspirações declaradas na verificação do grupo focal; estudar o desenvolvimento de parâmetros para mensurar a atuação dos componentes influenciadores ao modelo, avaliando como atuam, com os respectivos critérios de análise; inserir a sugestão elencada na verificação quanto a Liderança como um componente influenciador, e seus impactos; e também, mensurar em subníveis a relação custo benefício com a implementação do modelo, administrativa e financeiramente.
6	Marianna Caroline Zanini Dutra	2017	Dissertação: Modelo de gestão integrada para o desenvolvimento de projetos em um grupo de pesquisa	Analisar o ambiente organizacional e as práticas de projeto, de modo a identificar como pode ser melhorado o processo de desenvolvimento dos projetos de pesquisa do grupo.	O modelo desenvolvido visa promover um processo de mudança organizacional no grupo LPST (Grupo de Pesquisa Projeto de Sistemas Técnicos da Universidade Federal de Santa Maria), onde todos os membros deverão adaptar-se à nova cultura de desenvolvimento e gerenciamento dos projetos de pesquisa, tendo como consequência o aumento da maturidade e da qualidade dos projetos. Ademais, frente aos benefícios do modelo na organização de pesquisa, depreende-se que este também poderá servir de apoio para promover melhorias em outros grupos de pesquisa acadêmicos.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
7	Christine da Silva Schröder	2015	Dissertação: Comunicação interna, diferenciação, integração e fragmentação na cultura organizacional em uma instituição particular de ensino superior	Analisar como as três perspectivas de diferenciação, integração e fragmentação se fazem presentes nas manifestações da cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Superior, particularmente a partir de sua comunicação interna.	Os resultados alcançados responderam ao problema de pesquisa e demonstram que esse estudo aponta a manifestação da tríade das perspectivas de Martin (2001), ocorrendo simultaneamente, tornando, assim, a cultura da IES complexa. Neste sentido, sugere-se a realização de novos estudos abordando a cultura organizacional, utilizando outros modelos teóricos, bem como, a replicação desse estudo em outras Instituições de Ensino Superior, ou ainda, um estudo comparativo entre duas ou mais instituições.
8	Douglas Paulesky Juliani	2015	Tese: <i>Framework</i> da Cultura Organizacional nas Universidades para a inovação social	O objetivo deste trabalho é, portanto, desenvolver um <i>framework</i> conceitual para potencializar a inovação social nas universidades sob o enfoque da cultura organizacional.	A fim de se atingir o objetivo, realizaram-se três grupos focais. As interações e a diversidade dos participantes geraram novas concepções e ideias que serviram como insumos para a elaboração do <i>framework</i> conceitual. De modo interativo e evolutivo, confrontando a teoria em cada grupo focal realizado, elucidaram-se o conceito, os elementos determinantes da cultura organizacional para a inovação social e como ela pode ser trabalhada para favorecer o desenvolvimento de inovações sociais nas universidades.
9	Samantha Silva Dutra; Silvia Marcia Russi de Domenico	2014	Artigo científico: Realização de valores pessoais no ambiente organizacional: investigando as relações entre os constructos	Verificar as relações entre diferentes dimensões de realização de valores pessoais e tipos de cultura organizacional a partir da percepção de 88 funcionários de uma organização de serviços.	Os resultados mostraram que predomina na organização a cultura tipo Mercado, enquanto seus membros percebem realizar metas motivacionais pessoais de abertura à mudança, tendo em vista as atividades sempre renovadas do ambiente de consultoria. Quanto às relações entre os tipos de cultura e RVP (Realizações de Valores Pessoais), a cultura Clã correlacionou-se a todos os tipos de valores pessoais, o que não aconteceu com os demais tipos de cultura.

Nº	Autor	Ano	Tipo de Trabalho	Objetivo	Resultados
10	Antônio Augusto Pereira Prates <i>et al.</i>	2012	Artigo científico: Natureza administrativa das Instituições de Ensino Superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho	Discutir a relação entre o efeito do tipo de gestão organizacional de instituições de Ensino Superior e seus efeitos sobre o desempenho dos seus formandos no mercado de trabalho em termos de acesso a postos de maior prestígio ocupacional (PRATES, 2007; 2010).	A conclusão principal não definitiva é que, a hipótese de Prates (2007; 2010) é bastante plausível, ou seja, que o ambiente institucional interno, gerado pelo tipo de gestão organizacional da instituição de Ensino Superior, afeta o nível de desempenho dos estudantes para o acesso à postos de maior prestígio ocupacional no mercado de trabalho.
11	Gabrielle Nunes Paixão	2012	Dissertação: A implementação da Educação a Distância em Instituições de Ensino Superior: um estudo à luz da cultura organizacional	Analisar o processo de implementação de Educação a Distância em Instituições de Ensino Superior, no intuito de mapear, à luz da cultura organizacional, os elementos predominantes em tal implementação.	Os resultados demonstraram que o desejo da alta administração das IES, por meio do apadrinhamento da EaD e pelo ato da imposição dessa modalidade, ocasionou o processo de implementação da modalidade a distância nas IES. Percebeu-se que há influência direta do desejo dos chamados "heróis" sobre a imposição da modalidade, visto que a implementação é a materialização desse desejo, apontado como o principal facilitador para a ascensão da EaD nas IES. Os depoimentos revelaram que os eixos temáticos Estrutura e Heróis foram os elementos influenciadores de maior preponderância para o fenômeno da implementação da Educação a Distância nas IES.
12	Márcio Jacometti	2012	Artigo científico: Cultura Organizacional e Interesses na Definição de Estratégias: o Caso de uma Instituição de Ensino Superior	Identificar quais crenças/valores e interesses influenciaram as estratégias da então Unidade de Curitiba do Cefet-PR, diante das mudanças na política da educação profissional brasileira, no período de 1996 a 2005.	Os resultados obtidos permitiram concluir que crenças/valores e interesses de maior importância relativa influenciaram estratégias consideradas de maior importância relativa pelos grupos. E, por outro lado, crenças/valores e interesses de menor importância relativa influenciaram estratégias com esse grau de importância. Ficou caracterizado que existem diferenças entre a importância atribuída pelos dois grupos de dirigentes com relação às variáveis identificadas, explicando os diferentes posicionamentos diante das mesmas pressões ambientais.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Condizente aos temas e aos períodos pesquisados, houve uma gama de trabalhos científicos encontrados (Quadro 3), embora o que mormente foi evidenciado é a expressão “Cultura Organizacional”, ainda que descreva ou relate o “Ambiente Corporativo”.

Um dos exemplos trazidos a contexto data de 2019, e apresenta como mote da tese “a idade silenciada nas organizações”. O estudo relaciona o processo de envelhecimento no trabalho docente com a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior, ressaltando que a cultura organizacional pode demonstrar a valorização ou a indiferença com os docentes no processo de envelhecimento, refletindo uma despreparação das duas Instituições de Ensino Superior pesquisadas, uma vez que ambas não proporcionaram aos docentes um processo planejado e desenvolvido para esta fase da vida. Em complemento, constatou-se, nas instituições pesquisadas, ações que dão suporte ao processo de envelhecimento, porém consideradas frágeis, por não atenderem de forma ampla as reais necessidades dos professores neste processo. Em conclusão, são apresentadas as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

Ainda em consonância com o exemplo acima, evidencia-se nas pesquisas encontradas uma associação de sentimentos com os temas “cultura ou ambiente profissional”. A partir desse estudo, foi possível perceber a necessidade de uma mudança de mentalidade, sobretudo de dirigentes e gestores, para removerem valores, crenças e práticas do contexto organizacional, que podem estar na origem dos problemas que levam ao sofrimento e adoecimento no trabalho.

Embora as pesquisas ora encontradas e trazidas em pauta tenham como critério preferencial ser uma instituição brasileira e pública de ensino superior, destaca-se, pela singularidade, uma tese de 2017, intitulada “Modelo de gestão da cultura organizacional no setor público: pesquisa-ação em ambiente legislativo”. Por decorrência, saiu-se do ambiente do Poder Executivo, onde estão inseridas as instituições de ensino superior, para o Poder Legislativo, por estabelecer uma certa relação, em virtude de tratar-se do assunto e, igualmente, pertencer ao setor público, aplicando neste a Gestão da Cultura Organizacional, especificamente quanto aos subníveis do modelo administrativo e financeiro.

Um estudo de 2020 apresenta as Instituições Federais de Ensino Superior como tema, buscando identificar os elementos que influenciam o estabelecimento de um ambiente organizacional inovador neste local. Os resultados obtidos nesta

pesquisa foram muito positivos, pois foi possível estabelecer as relações entre os elementos que contribuem à manutenção de um ambiente inovador. Chegou-se à conclusão que a inovação organizacional constitui um processo complexo e dinâmico, caracterizado por interações de elementos que facilitam ou que dificultam a preservação desse ambiente organizacional inovador. Do ponto de vista de implicações gerenciais, os elementos mapeados podem servir de subsídio, colaborando com o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação em IFES.

Um periódico datado de 2012, de igual maneira, abordou o ambiente das IFES, especialmente quanto a sua gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho, concluindo que, o ambiente corporativo, gerado pelo tipo de gestão organizacional então praticado, afeta o nível de desempenho dos estudantes ao acesso a postos de maior prestígio ocupacional no mercado de trabalho.

Um estudo de 2014 teve por objetivo verificar as relações entre diferentes dimensões de realização de valores pessoais e tipos de cultura organizacional a partir da percepção de 88 funcionários. Os resultados mostraram que predomina na organização a cultura tipo “Mercado”, enquanto seus membros percebem realizar metas motivacionais pessoais de abertura à mudança, tendo em vista as atividades sempre renovadas do ambiente de consultoria. Quanto às relações entre tipos de cultura e RVP (Realização de Valores Pessoais), a cultura “Clã” correlacionou-se a todos os tipos de valores pessoais, o que não aconteceu com os demais tipos de cultura de uma organização de serviços, investigando as relações entre os constructos.

Nessas pesquisas, faz-se deferir que os termos organizacionais como cultura e ambiente parecem estar relacionados, enquanto agentes influenciadores de processo de gestão e de práticas laborais no cenário corporativo.

## **2.2 Pesquisas sobre os Temas Propostos, relacionando o Estado da Arte com os Temas de Pesquisa da Tese**

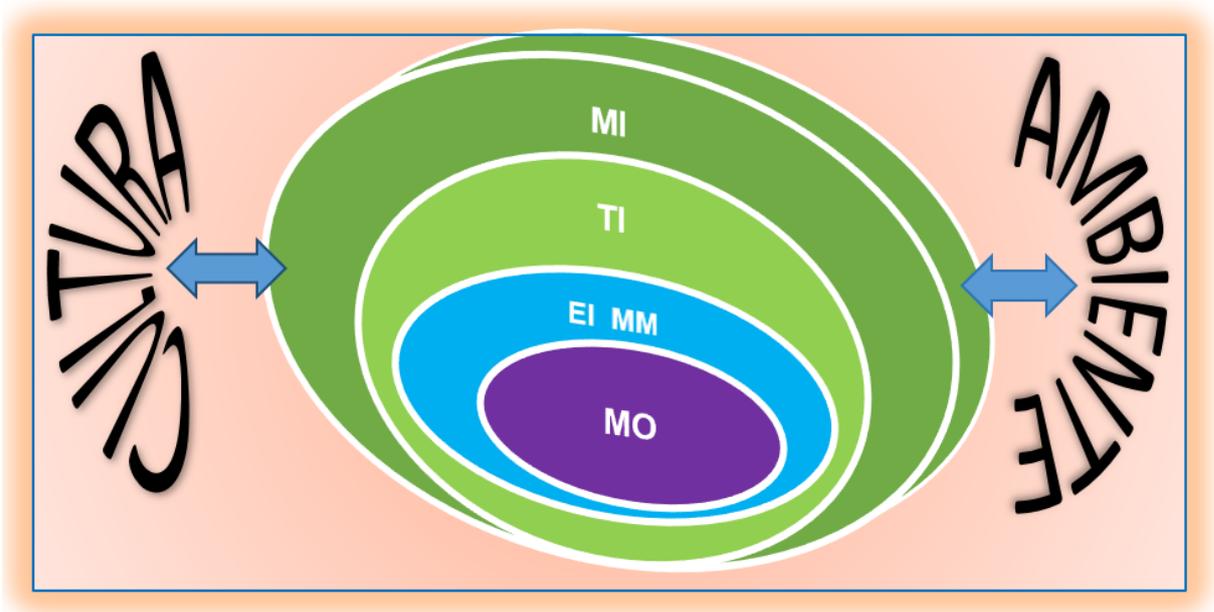
Quanto aos resultados demonstrados nos Quadros 1 a 3, observou-se um grau de limitação no tocante aos temas estudados e os filtros estipulados para esta pesquisa. Ao efetuar a busca pelos assuntos, alguns pontos foram priorizados, principalmente a utilização destes temas na esfera pública, especialmente nas áreas

técnico-administrativas de gestão das universidades. Embora o conteúdo abordado nesta pesquisa não seja recente, a sua utilização ainda é uma prática incipiente na administração pública, especialmente nas universidades federais, as quais estão subordinadas a órgãos públicos e, neste caso em particular, ao Governo Federal, sobretudo no que concerne aos recursos dispensados. A Universidade tem o que se chama de “autonomia universitária”, fator este que pode ser utilizado tanto em prol de aperfeiçoamento e qualificação, como um obstáculo a um progresso na busca de novas e modernas práticas de gestão.

O problema de pesquisa levou em consideração essas idiosincrasias a que o serviço público está afeto, e a proposta desta pesquisa é justamente ultrapassar esta barreira e demonstrar a realidade das práticas de gestão utilizadas no planejamento institucional para a elaboração dos Planos de Gestão de 2012 a 2020 da Universidade, sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), por meio do Departamento de Gestão Integrada (DGI).

Justifica-se, para fins desta pesquisa, acrescer valor ao estudar além da Memória Organizacional (objeto de Dissertação do Mestrado), a Teoria Institucional, seus Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais, em uma análise mais aprofundada, descrevendo de que forma há evidências desses temas nos métodos de trabalho e planejamento dos Planos de Gestão de dois períodos (2012-2016 e 2016-2020) em relação aos seus principais projetos e processos de trabalho. Com esta finalidade, é elaborado o constructo desta tese, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Constructos da Tese



Fonte: Elaborada pela autora (2020).  
MO: Memória Organizacional  
MI: Memória Institucional  
TI: Teoria Institucional  
EI: Esquemas Interpretativos  
MM: Modelos Mentais

O constructo desta tese, simbolizado na Figura 1, perpassa pelos conceitos de memória organizacional e memória institucional. A memória organizacional serviu como pressuposto para ampliar a ótica da pesquisa. A teoria institucional é incluída visando ampliar o seu escopo. Todavia, ambos os temas estão vinculados à cultura e ao ambiente organizacional.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando melhor compreensão do tema, constrói-se este trabalho: (a) procurando estabelecer a distinção ou a semelhança entre os conceitos de memória organizacional e memória institucional, perpassando por conceitos de memória e memória coletiva através da ótica de Halbwachs (1990), Scott e Meyer (1991), Rowlinson *et al.* (2010) e Telles Filho *et al.* (2014); (b) para o tema teoria institucional, esquemas interpretativos e modelos mentais, optou-se por Bar, Stimpert e Huff (1992), Laroche e Nioche (1994), Meyer e Rowan (1983; 1991), Andrade (2002), Dolci e Karawejczyk (2002) e Fonseca (2003); (c) com relação à cultura e ao ambiente organizacional, selecionou-se principalmente contribuições dos autores Scott (1994; 1995; 1998), Scott e Meyer (1991), Megginson *et al.* (1998) e Freitas (2007).

Assim sendo, este capítulo encontra-se estruturado em três partes: (a) Memória e Memória Organizacional; (b) Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais, apresentando figuras e um quadro síntese-analítico, com entrelaçamento dos temas e pontos associados; (c) Cultura e Ambiente Organizacional.

#### 3.1 Memória e Memória Organizacional

Dependendo da análise, o homem é um macro-organismo vivo com sistemas e funções, composto de micro-organismos. Ele pode ser estudado como um todo ou como partes de um todo, sob os enfoques de múltiplas disciplinas, como a filosofia, a psicologia, a biologia, entre outras, dependendo do que cada área tem por objetivo examinar.

Todavia, foi através da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), com Bertalanffy, nos anos 1950, que houve os estudos dos sistemas globalmente, de modo interdisciplinar, possibilitando estudar todos os princípios comuns a todas as entidades complexas. Estes trabalhos, posteriormente, provocaram uma quebra de paradigmas, com o entendimento de que o mundo é dividido em diferentes áreas, o que possibilitou aos estudiosos saírem de um sistema cartesiano, reducionista e limitado, para outro, sistêmico, expansionista, em que as relações não são somente de causa e efeito, mas sim de probabilidades (TELLES FILHO *et al.*, 2014).

A descoberta desta teoria possibilitou o avanço em vários campos do conhecimento, entre as quais, os estudos sobre a memória, através de um novo olhar e de um novo enfoque com contribuições de múltiplas áreas.

A memória é um tema multidisciplinar e se preocupa com questões ligadas à identidade, individual ou coletiva, comportando diversas abordagens, dependendo do olhar da disciplina ou do autor que dela está se ocupando, possibilitando a coexistência de visões, até certo ponto, antagônicas entre os autores das diversas áreas do saber (TELLES FILHO *et al.*, 2014).

É a memória que possibilita a conexão dos fatos passados com os acontecimentos presentes, estabelecendo, assim, laços com fases distintas da vida do ser humano e que o remetem à infância, à idade escolar, à família e aos amigos do passado, ao mesmo tempo em que compara sua vida atual e seus relacionamentos presentes, situando-os no tempo e no espaço. De acordo com Halbwachs (1990), é a memória que nos permite estabelecer uma relação entre as vivências presentes e as anteriores, religar dois instantes, um ao outro. Quando o indivíduo relembra, está dando significados, atribuindo valores, mensurando tempo e relações que somente ele é capaz de fazer, como um processo subjetivo, parcial e limitado.

Esta memória individual é confrontada com outra que se institucionalizou academicamente com os estudos de Halbwachs (1990) – a memória coletiva –, que é a memória constituída pelo grupo, através do fenômeno da recordação e da localização das lembranças. Esta memória leva em consideração os contextos sociais. São esses contextos que vão dar suporte à memória social ou à memória coletiva, ou seja, quanto mais o indivíduo está inserido no grupo, apropriando-se de seus hábitos e costumes, mais o grupo estará presente nele, e quanto mais o indivíduo se afasta do grupo, mais facilmente ele se afasta da memória coletiva, perdendo o referencial do próprio grupo. Sendo assim, a memória é uma questão social, em que as características individuais não são negadas, isto é, elas ultrapassam o individual, visto que são as pessoas e os grupos que geram memória. Na memória coletiva, a lembrança é a elaboração e reelaboração do conhecimento.

Graebin (2018) salienta que a memória coletiva é formada de memórias individuais, em que o sujeito se apoia em convenções sociais, em ideias e palavras, em relacionamentos que dão suporte, ratificam e atestam essas memórias. Sem esse suporte, sem esse contato, não existiria a lembrança, sendo praticamente impossível formar a memória individual.

Sob o enfoque dos Estudos de Memória Organizacional (EMO), a memória é representada como uma caixa de armazenamento e existe uma preocupação gerencialista com a operacionalização de uma tipologia de memória. Inicialmente, esse modelo foi rejeitado principalmente pelos psicólogos, porque a ótica, segundo esses, é a experiência subjetiva distintamente humana de lembrar, conhecida como memória episódica. Os Estudos, igualmente, não levam em conta o contexto social específico e histórico, mas o individualismo metodológico, considerando o contexto social das organizações, sobretudo, das comunidades mnemônicas. Nesse aspecto, encontram-se os sítios corporativos de memória e os museus corporativos (ROWLINSON *et al.*, 2010).

De acordo com os EMO, a memória, como caixa de armazenamento, relaciona-se a uma preocupação maior com sua utilidade funcional para a tomada de decisões. Se por um lado os estudos priorizam esse campo, negligenciando, de certa forma, a memória coletiva, a memória cultural, ou mesmo a lembrança social, em contrapartida, os Estudos de Memória Social têm se descuidado da importância das organizações sociais, concentrando-se mais nos aspectos da família, da etnicidade e da identidade nacional.

As organizações podem ser vistas como memória, por meio de suas narrativas, rituais, símbolos e códigos próprios, bem como expressar sua cultura através da recordação, dos sítios corporativos, bibliotecas, bibliografias, museus, entre outros. As lembranças sociais nas organizações permitem que as conexões sejam feitas entre memória e outros programas de pesquisas ou de investigações. Os ambientes corporativos atuam com um papel mnemônico, aproximando os fundadores dos colaboradores, funcionários dessas organizações. Assim sendo, os indivíduos vão conhecendo e incorporando, passo a passo, os valores da organização (ROWLINSON *et al.*, 2010). Nas festas e comemorações corporativas prevalece o espírito de grupo, e essas ocasiões servem para evocá-lo, fortalecendo lembranças, acontecimentos coletivos, rememorando fatos comuns que marcaram o grupo.

O estudo das ciências sociais foi preponderante à memória organizacional, principalmente para a elaboração de seu conceito, uma vez que esta é considerada um elemento da memória coletiva. A Escola de Durkheim contribuiu para a orientação sociológica do conceito, tendo em Halbwachs (1990) um estudante e seguidor (TELLES FILHO *et al.*, 2014).

O conceito de memória coletiva de Halbwachs (1990), com sua orientação sociológica, reflete uma rejeição ao enfoque individual-psicológico para a memória. Halbwachs (1990), ao abordar memória coletiva e memória individual, refere que fazemos apelo aos testemunhos para reforçar ou enfraquecer os dois “eu” que existem no ser humano. Quando confrontado com algum evento já conhecido, porém obscuro, o ser humano recorre ao outro “eu” para poder reconstruir um conjunto de lembranças de modo a tornar a usá-lo. Isso porque as lembranças de um indivíduo permanecem coletivas, necessitando dos outros (grupo) para serem lembradas.

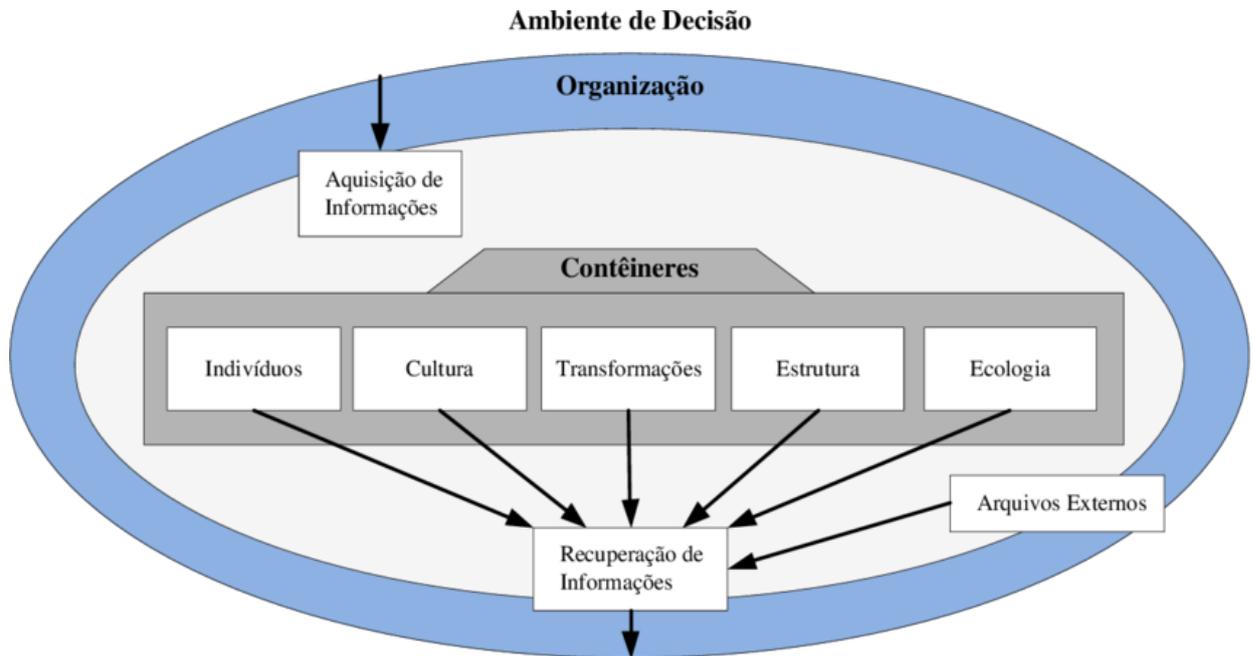
Independentemente de uma visão individualista ou coletivista, o conceito de memória organizacional vem passando por constantes reinterpretações e é atribuído por vários olhares, sob múltiplos matizes e abordagens. Entretanto, é através dessa memória que é possível, nas organizações, evocar o conhecimento do passado para o tempo presente, como forma de resolver de maneira incontestável situações e problemas da realidade organizacional. A experiência e os fatos vividos dão suporte, auxiliando em situações laborais, quer sejam elas simples ou complexas.

[...] Memória organizacional é um conceito polissêmico porque abarca conceitos sobre gestão do conhecimento, cultura organizacional, aprendizagem organizacional e engenharia do conhecimento. O desenvolvimento teórico-metodológico envolve todos esses elementos. (TELLES FILHO *et al.*, 2014, p. 11).

A memória organizacional está relacionada ao espaço organizacional, ao clima da organização, ao que ela pretende ou almeja como negócio, quais são seus objetivos, suas metas e o que atribui valor para a organização. Essa memória está associada, também, ao planejamento, às suas formas de controle e gestão, bem como à sua comunicação e aos relacionamentos internos ou externos.

Segundo Walsh e Ungson (1991 *apud* ROWLINSON *et al.*, 2010, p. 61), “Memória Organizacional refere-se a informações armazenadas da história de uma organização que podem ser exercidas sobre presentes decisões”. Para eles, a memória organizacional é um modelo em que a informação é adquirida e mantida em “cinco caixas de armazenamento” ou “instalações de retenção”. Essas compõem a estrutura da memória dentro das organizações, conforme visualizada na Figura 2.

**Figura 2 – Estrutura da Memória Organizacional**



Fonte: Walsh e Ungson (1991, p. 8).

As caixas de armazenamento são constituídas por indivíduos, pela cultura, pelas transformações, pelas estruturas e pela ecologia. Somando-se a estas, existem os arquivos externos, que podem ser acessados quando necessário. Em todos esses locais encontram-se as informações. As organizações não são os únicos repositórios do seu passado, e a informação encontra-se alojada na coletividade supraindividual, isto é, na cultura organizacional (WALSH; UNGSON, 1991, *apud* ROWLINSON *et al.*, 2010). Ambos não reconhecem que a reconstrução imaginativa do passado representa muito mais do que um auxílio funcional para a tomada de decisão no presente, e, embora atribuam uma personalidade humana para as organizações, negligenciam as características especificamente humanas da memória. Evidencia-se, nesse aspecto, um ponto de convergência com os estudos de Halbwachs.

Contudo, a visão dos autores parece ser contestada por outros estudiosos, na medida em que esse modelo apresentado se assemelha a um repositório estático. Nissey e Cassey (2002 *apud* ROWLINSON *et al.*, 2010) utilizam os museus corporativos como exemplo, ao contraporem-se às caixas de armazenamento de Walsh e Ungson (1991). As organizações, através dos museus, podem lembrar ou esquecer, de modo seletivo, não se restringindo a uma forma de enquadrar sua memória, posto que esta memória seja dinâmica e socialmente construída, tal como um processo.

Mesmo que limitados por modelos mecânicos de Walsh e Ungson (1991), os Estudos de Memória Organizacional e a pesquisa de estudiosos no tema vêm propiciando uma ruptura de padrões estabelecidos, uma vez que envolvem uma gama de disciplinas, incluindo contribuições da neurociência, da psicologia experimental, da psicanálise, e agregando também conhecimentos da sociologia, da história, da literatura, da filosofia, tornando-se um campo mais receptivo e mais amplo às ciências humanas e sociais.

[...] embora as organizações não “lembrem” no verdadeiro sentido da palavra, memória organizacional é uma metáfora conveniente que pode ser usada para definir a informação e o conhecimento pela organização e os processos pelos quais essas informações são adquiridas, armazenadas e recuperadas pelos membros da organização. (ANAND *et al.*, 1998 *apud* ROWLINSON *et al.*, 2010, p. 796).

A memória, sob o aspecto corporativo, encontra-se presente nas bibliotecas, bibliografias, fotografias, livros de visitas, calendários, datas comemorativas, constituindo-se manifestações organizacionais. Zerubavel (2003 *apud* ROWLINSON *et al.*, 2010, p. 6), referiu-se aos “sítios da memória social”, em que o passado é lembrado por uma organização, de forma pública e disponível em documentos organizacionais, tais como relatórios anuais, comunicados de imprensa, páginas de empresas, revistas, listas telefônicas e comerciais, bem como em eventos, festas empresariais, produtos e recordações comemorativas.

Nesse ângulo, fazem-se referências a inúmeras empresas nacionais e estrangeiras que são reconhecidas pelo legado institucional que transmitem de geração para geração. Normalmente estas empresas, em seus programas de treinamento, procuram transmitir aos seus funcionários e colaboradores a história por trás da instituição que estão representando. Não raro, a logomarca que as identifica é motivo de orgulho e respeito na comunidade, pois é associada à sua origem, à sua credibilidade e ao serviço que prestam à sociedade. As práticas sociais para relembrar o passado nas organizações são denominadas “mnemônicos organizacionais”. O relatório anual é um exemplo de documento que representa uma oportunidade mnemônica para uma organização lembrar-se de seu passado (ROWLINSON *et al.*, 2010).

Para esta tese, alinha-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul à escolha organizacional/institucional, e sua Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN) será analisada sob a perspectiva da Memória Organizacional e da Teoria Institucional, fazendo-se um recorte de tempo de oito anos, que inicia em 2012 e estende-se até 2020, compreendendo dois reitorados e dois períodos de gestão distintos (2012-2016 e 2016-2020). Esses períodos foram preferencialmente optados por dar início a uma nova maneira de planejar e administrar o *múnus* público, especialmente o olhar à Universidade, através de ferramentas de gestão que estão contribuindo ao aperfeiçoamento administrativo da UFRGS, dando suporte às suas ações-fim, que são o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

### **3.2 Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais**

As instituições, genericamente, estão relacionadas aos hábitos e costumes cristalizados, aos pensamentos comuns à maioria dos indivíduos, aos padrões concretos e às práticas solidificadas. Em uma instituição há um legado, uma legitimidade formal ou informal, e há políticas e normas que servem a um bem maior, à sociedade. “As instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social” (ANDRADE, 2002, p. 51).

Instituições eternizam-se por valores arraigados às suas tradições, de maneira a poder perpetuá-los a futuras gerações como um legado, como uma herança recebida. Elas dão forma ao comportamento social e apresentam processos reguladores, que são construídos e mantidos pelos indivíduos, entretanto, apresentam uma aparência impessoal e subjetiva.

O conceito de “instituição” vem, por anos, fazendo parte dos estudos sociológicos e organizacionais, e alguns autores buscam esse conceito na antropologia. Para Hughes (1942), instituição é um empreendimento social, praticado de modo certo e contínuo, considerando seu estudo como o da sociedade em ação, mesmo que nos limites de construções sociais solidamente constituídas. Seu entendimento é que tais instituições são fenômenos sociais, ou seja, “[...] a característica da permanência e aquela de comportamento coletivo se encontram de uma maneira particular, de modo que a própria forma assumida pelo comportamento coletivo é socialmente permanente (HUGHES, 1936, p. 180).

Sendo assim, Hughes (1936) cita que a durabilidade ou a permanência das instituições não está somente relacionada à satisfação das necessidades do indivíduo, as quais estão vinculadas à sua cultura, mas a outros fatores que se estabelecem nas relações interpessoais, oriundas de fenômenos sociais, cujo comportamento coletivo é encontrado de forma particular e é socialmente constante.

A ótica empregada nos estudos de Hughes (1963; 1942) impulsiona a enxergar as instituições como aspectos sociais do comportamento coletivo, ou seja, a forma que o homem age reflete outros comportamentos humanos, de modo que um influencia o outro.

Por outro lado, Meyer e Rowan (1983) consideram as instituições sob a lente da sociedade pós-industrial, em que elas refletem as estruturas organizacionais de uma realidade socialmente construída e influenciada pelo ambiente institucional. As regras institucionais racionalizadas interferem em maior ou menor grau na forma e na expansão da organização formal, de maneira que esta organização incorpora estas regras como elementos estruturais.

Tais regras podem ser simplesmente tomadas como evidentes, ou podem ser sustentadas pela opinião pública ou pela força da lei. Instituições inevitavelmente envolvem obrigações normativas, mas frequentemente entram na vida social, primeiramente, como fatos que devem ser considerados pelos atores. Institucionalização envolve o processo pelo qual processos sociais e obrigações passam a ter um status de regra no pensamento e na ação social. (MEYER; ROWAN, 1983, p. 2).

Para os autores acima, os regramentos, ou seja, os fatos e as obrigações presentes em uma instituição equivalem-se a um poder representado pela lei ou pela opinião pública. Os fatos estão relacionados aos processos cognitivos (pensamentos), e as leis aos processos normativos.

Segundo Freitas (2009), as instituições apresentam pilares constituídos de processos reguladores, regras normativas e construções cognitivas. Os pilares forçam as instituições e regularizam seus comportamentos; as normas apresentam um caráter prescritivo e avaliativo, mencionando como as coisas devem ser executadas, realizadas; o pilar cognitivo é o que dá sentido às coisas, dá representação através de estruturas internalizadas. Os elementos institucionais fazem parte das regras, normas e crenças presentes nas organizações, entretanto, de acordo com a abordagem, pode ser priorizada uma, em detrimento de outra, dependendo de seu ponto de vista e de seu objetivo.

[...] embora as diferenças entre os analistas enfatizando um ou outro elemento seja uma questão de foco, elas estão também associadas com diferenças mais profundas nas suposições concernentes à natureza da realidade e à lógica da ação social. (SCOTT, 2001 *apud* FREITAS, 2009, p. 9).

Para Freitas (2009), os pilares (regulador, cognitivo ou normativo) estruturantes das instituições estão relacionados às lógicas ou suposições sociais: realista, construtivista, ou entre ambos, como também estão alicerçadas em suportes (Culturas, Estruturas Sociais e Rotinas).

Conforme o Quadro 4, pode-se visualizar melhor o contexto abordado.

**Quadro 4 – Pilares Institucionais**

SUPORTES	REGULADOR	NORMATIVO	COGNITIVO
<b>Culturas</b>	Regras, leis	Valores, expectativas	Categorias, tipificações
<b>Estruturas Sociais</b>	Sistemas de governança, sistemas de poder	Regimes, sistemas de autoridade	Isomorfismo estrutural, identidades
<b>Rotinas</b>	Protocolos, procedimento padrão	Conformidade	Programas de performance, scripts

Fonte: Freitas, 2009 (elaborado a partir de Scott, 2001).

O suporte cultural está relacionado à decodificação de um sistema em que fazem parte a codificação e interpretação de comportamentos, em que as culturas interferem reforçando e/ou mudando os comportamentos. De igual forma, as estruturas sociais dão suporte às instituições, forçando e fortalecendo o comportamento dos indivíduos enquanto “atores” que reproduzem e transformam seus próprios comportamentos. As rotinas equivalem-se a comportamentos reproduzidos por hábitos arraigados ou crenças e conhecimentos implícitos.

A Teoria Institucional analisa ambientes técnicos e institucionais, dando importância e preconizando os processos de inovação e de mudanças organizacionais, advindo, assim, a inclusão deste tema para a pesquisa.

De acordo com Dolci e Karawejczyk (2002), pode-se contextualizar a teoria institucional a partir de um referencial sociológico, e sua relação com o ponto de vista organizacional pode não ser recente, mas também não é antigo em termos de pesquisa, sendo reconhecido como neoinstitucionalismo. O tema ganhou evidência a partir de uma visão de organizações institucionalizadas, enxergando os efeitos da educação como institucionais, de acordo com Meyer e Rowan (1983).

O novo institucionalismo, conforme Meyer e Scott (1983), é interpretado como uma volta às explicações cognitivas, sociais e culturais dos motivos individuais e organizacionais de como e por que as estruturas e processos tornam-se legitimados e institucionalizados (DIMAGGIO; POWELL, 1991 *apud* DOLCI; KARAWEJCZYK, 2002). Foi após a década de 70 que os estudos organizacionais vislumbraram a organização sob uma nova ótica, relacionando-a a uma interdependência interna e externa, atendo-se em modelos aberto e fechado, além da cultura e as mudanças organizacionais, e não somente isso, mas as incidências do ambiente e da tecnologia às organizações.

Segundo Dolci e Karawejczyk (2002), a teoria institucional preocupa-se em interpretar os estudos e mecanismos sobre transformações e mudança organizacional, inseridas no ambiente institucional, que leva em conta mudanças estruturais, sedimentadas por regras, valores, crenças, perpassando uma visão econômica e colaborando ao entendimento de como se constrói esse processo dentro das organizações. Os processos inerentes à institucionalização estão alicerçados em mudanças tecnológicas, mudanças legais e pelas forças de mercado, que aliadas, induzem à inovação que, por sua vez, agem nos hábitos, objetivos e na sedimentação desse “novo” referencial. Para que isso ocorra, deverá haver um monitoramento interorganizacional, elementos teóricos que configurem entre o que se chama de habitualização até o caminho da objetivação. Por outro lado, impactos positivos, resistências de grupos e defesa de interesses atuam entre o processo de objetivação e o de sedimentação.

Com relação aos conceitos citados acima, compreende-se por habitualização a origem de novas estruturas em consequência aos métodos de inovações propostos pela organização, chamado de pré-institucionalização; a objetivação abrange a aquiescência do grupo sobre o valor da estrutura a ser implementada frente aos competidores e ao ambiente em que está inserida; a sedimentação tem por base a permanência da estrutura organizacional, especialmente em sua continuidade e sobrevivência (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Os esquemas interpretativos, na visão de Silva e Fonseca (1996), dizem respeito a um somatório de ideias, valores e crenças que dá coerência às estruturas e sistemas de uma organização. Os mesmos definem e limitam três relevantes vetores da atividade, mantendo referências para: (a) o domínio apropriado da operação, da missão organizacional; (b) os apropriados princípios da organização; e (c) o critério

de avaliação do desempenho correto utilizado dentro da organização (HININGS; GREENWOOD, 1998 *apud* DOLCI; KARAWEJCZYK, 2002).

Os esquemas interpretativos são próprios de cada organização, e a referência de valores e crenças é essencial, pois são pressupostos básicos que sustentam essa organização. O compartilhamento desses valores e crenças por parte dos grupos que compõem a organização propicia que se valide a estruturação da sua composição, à medida em que contribuem, como orientadores dos padrões interativos, a criação de algumas ações em desfavor de outras nas organizações. Sendo assim, segundo Silva e Fonseca (1996), o estudo de valores e crenças em relação ao tipo de adaptação organizacional tem o jeito de apresentar algum poder explicativo para distintas respostas organizacionais frente aos contextos ambientais aparentemente análogos.

A apreciação de esquemas cognitivos (modelos mentais) remete a certas prioridades, bem como a importantes decorrências. O tema alude que os responsáveis pelas decisões em uma organização não têm por base, ou melhor, não estão unicamente centrados na realidade dos fatos objetivos, e sim em uma realidade cognitiva, que expressa uma interpretação da realidade. Por outro lado, o poder decisório é oriundo de fatos objetivos através de uma representação encarada como real. Em contrapartida, os modelos mentais estipulam quais as informações que serão prioritárias em um nível de atenção (BARR; STIMPERT; HUFF, 1992).

Nesse sentido, tanto facilitam como limitam a atenção para codificar informações sobre mudanças no ambiente organizacional, ajudando os dirigentes a lidar com a abundância de informações disponíveis. Ao mesmo tempo, mapas cognitivos fortemente arraigados podem levar os dirigentes a não enxergar mudanças ambientais importantes e, por conseguinte, a não tomar decisões pertinentes. Segundo Barr, Stimpert e Huff (1992), um outro fator relacionado aos mapas cognitivos é quanto aos estímulos que podem estar ligados ao modelo mental corrente, e desse modo, os modelos mentais dirigem a ação. Assim sendo, os mapas cognitivos tendem a apresentar pressuposições por vezes não conscientes, que se apoiam em valores organizacionais. Tais conceitos proporcionam certa estabilidade cognitiva, e mesmo operacional, ao passo que as organizações possuem um jeito personalíssimo de agir. A relevância do poder desses pressupostos contidos na concepção da estratégia define o “terceiro estágio da cognição”, que corresponde ao conceito de paradigma estratégico ou esquemas interpretativos.

O processo de institucionalização requer que haja outro processo, além do físico, para que possa ser efetivado verdadeiramente. Argyris (1970) preconizou uma maneira de relacionar como o ser humano, a partir de dados, chega a conclusões (modelos mentais). Tais conclusões são o resultado de uma sequência de processos que têm início em sua mente com pequenas informações, tais como observações que se ouve ou que se presencia. Essas pequenas informações passam por espécies de “filtros”, até chegarem a uma conclusão com base em crenças e conhecimentos com analogias ao mundo no qual o indivíduo está inserido. Esses modelos mentais irrigam as instituições, disseminando-se nos ambientes internos e externos, fortalecendo crenças e mantendo valores compartilhados conjuntamente pelo grupo.

Ao término deste capítulo, cabe uma análise referente à Cultura Organizacional, uma vez que as abordagens organizacionais procuram compreender a organização, sendo sua respectiva cultura um reflexo de como esta é vista interna e externamente, no microcosmo ou no macrocosmo em que está inserida. A cultura organizacional influi de maneira positiva ou negativa na instituição, estabelecendo seus regramentos, cristalizando seus valores, refletindo suas crenças e expressando suas ações (comportamentos).

### **3.3 Cultura e Ambiente Organizacional**

A cultura organizacional vem sofrendo modificações e evoluções com o correr dos anos. Entretanto, o termo foi se fortalecendo, mais precisamente a partir da década de oitenta, através de pesquisas e do interesse, não apenas do ponto de vista empresarial, mas acadêmico. A cultura organizacional está relacionada à área das Ciências Sociais Aplicadas, que lhe confere fontes de pesquisas e aprofundamentos.

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1984 *apud* FREITAS, 2007, p. 13).

A cultura organizacional é um tema que representa um processo de contínua reciclagem com o passar do tempo, sofrendo influências do momento e sendo constantemente atualizado pelas empresas e corporações, através de novas formas de gestão, advindos de estudos concernentes à área e que refletem a cultura das organizações.

[...] A cultura organizacional tem-se beneficiado de contribuições das mais diferentes ciências e áreas do conhecimento, a começar pela antropologia cultural, de quem tomou emprestado a sua lógica fundamental e alguns de seus conceitos mais caros. (FREITAS, 2007, p. 1).

Estudar o homem e a sociedade contribui para o processo de evolução de qualquer instituição, considerando o indivíduo um produto do meio, que reflete e modifica a sua cultura, exercendo domínio ou sendo dominado por ela.

Para Freitas (2007), a simbologia das organizações e a subjetividade são aspectos importantes de análise nos níveis individual, grupal, organizacional e institucional. É muito difícil determinar o nascimento de um campo do conhecimento, porque ele está ligado a um referencial anterior, apoiado em pressupostos, conceitos e métodos. Embora a cultura organizacional tenha tido uma forte presença nos anos 80, os estudos culturais atravessaram os anos 90, chegando à década de 2000 reestruturando-se em consórcios, fusões e aquisições, com parcerias e alianças estratégicas. Isso fez com que esses estudos rejuvenescessem, e se valorizassem, de modo a despertar incertezas em seus conteúdos e em seus métodos de pesquisa.

No caso das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), a cultura organizacional estabelecida vem sofrendo modificações com a implantação e atualização dos modelos de gestão. Em concorrência com o tempo, as instituições procuram rever seus parâmetros para avançar no século XXI. Presentemente, não bastam modificar seus *layouts* ou incluir belas propagandas nas mídias de comunicação.

Torna-se necessária a compreensão da organização ou da instituição como uma cultura, e, igualmente, a efetiva participação dos indivíduos na formação dessa cultura como membros ativos da realidade organizacional. enxergar a cultura como uma variável possibilita que se agregue definições e ferramentas, semelhantemente à estratégia e à estrutura, somando-se ao comando e à gestão, podendo, dessa forma ser alterada, conforme os objetivos da direção (FREITAS, 2007).

As mudanças ocorrem interferindo na vida dos indivíduos, exigindo uma melhor compreensão do ser humano e da sociedade. Se a rapidez dá a tônica das relações, a inclusão também ocupa espaços. Novas práticas de governança requerem maior e melhor controle dos gastos públicos e da eficiência nos processos.

Do ponto de vista de Schein (1992), o comportamento do grupo está vinculado aos valores (em maior ou menor grau) atribuídos como verdade pelo grupo. A cultura organizacional é subdividida em três níveis: (1) Artefatos e criações, que dizem respeito a tecnologia, arte, modelos de comportamentos vistos e ouvidos; (2) Valores, conscientes; e (3) Pressupostos básicos, que incluem a relação com o ambiente, o caráter de realidade, tempo e espaço, o caráter das atividades humanas e dos relacionamentos humanos.

A cultura organizacional é constituída por elementos, dentre os quais se incluem os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, os rituais e as cerimônias, as sagas e os heróis, as estórias, os tabus, as normas, demonstrados no quadro síntese a seguir. Todos expressam a cultura das organizações. Ao seu modo, cada um contribui para tornar a organização envolvente e cheia de detalhes, sendo despercebidos de algum modo no cotidiano da vida organizacional. Entretanto, a linguagem é “funcionalizada”, as mensagens, os códigos, os comportamentos e o conteúdo são difundidos, perpetuados e passados aos mais novos (FREITAS, 2007).

Conforme Scott (1998), determinadas variantes de uma organização, que dizem respeito a sua estrutura, tais como valores, missão, visão, regras, objetivos, políticas, definição de cargos e procedimentos operacionais padrões, formam e delimitam a cultura de uma organização, bem como sua maneira de ver seus funcionários. Morgan (1996) avalia que a cultura organizacional pode ser compreendida como algo ou procedimento partilhado e em construção, característico da realidade organizacional, através do qual os eventos, as expressões e as manifestações culturais recebem significância pelos empregados.

Ao acrescentar conceitos de cultura e de ambiente organizacional à pesquisa, entende-se que ambos exercem influência, tanto na memória organizacional quanto na memória institucional, sobretudo, na teoria institucional. A cultura permeia o ambiente com suas simbologias próprias. De igual forma, o ambiente é o local que abriga ou expressa determinada cultura.

**Quadro 5 – Elementos da Cultura Organizacional**

ELEMENTOS	CONCEITOS/COMPREENSÃO
<p><b>1. Valores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Coração da cultura organizacional;</li> <li>*Definem o sucesso, em termos concretos, para os empregados;</li> <li>*Estabelecem padrões a serem alcançados;</li> <li>*Pesquisas indicam sua importância na vida das empresas e para o sucesso e a política das organizações;</li> <li>*A cultura como valores compartilhados são relacionados com sentimentos de sucesso pessoal, favorecendo um comportamento ético.</li> </ul>
<p><b>2. Crenças/ Pressupostos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sinônimo nos estudos culturais como aquilo que é tido por verdade na organização;</li> <li>*Crenças compartilhadas e incorporadas correspondem à importância de ser o melhor, aos detalhes na execução das tarefas, às pessoas serem tratadas como indivíduos, à qualidade de produtos e serviços superiores, à inovação, à informalidade como estímulo, à comunicação, aos lucros e ao crescimento econômico.</li> </ul>
<p><b>3. Ritos, Rituais e Cerimônias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*São atividades planejadas que saem da rotina;</li> <li>*Manifestam o lado concreto da rotina organizacional;</li> <li>*Preenchem várias funções: comunicam o comportamento esperado; sinalizam padrões de intimidade e decoro aceitável; exemplificam como os procedimentos são executados; liberam tensões e ansiedades; têm um lado criativo ou lúdico; dramatizam valores básicos; exibem experiências que poderão ser lembradas com facilidade ou como exemplos.</li> </ul>
<p><b>4. Sagas e Heróis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Narrativas heroicas ou épicas que louvam o caminho percorrido pela organização;</li> <li>*Ênfase nos grandes obstáculos;</li> <li>*Desperta a admiração dos membros da organização;</li> <li>*Suscitam o orgulho em fazer parte de algo tão especial;</li> <li>*Demonstram como o sucesso pode ser humano e tangível;</li> <li>*Fornecem um modelo de comportamento;</li> <li>*Simbolizam a organização para o mundo exterior;</li> <li>*Preservam o que a organização tem de especial;</li> <li>*Estabelecem padrões de desempenho;</li> <li>*Exercem influência duradoura que motiva os empregados;</li> <li>*Personificam valores, condensam a força e a coragem organizacionais.</li> </ul>
<p><b>5. Histórias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*São narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como ele se ajusta ao ambiente organizacional desejado;</li> <li>*O papel das histórias sugere importante diferença entre organizações bem-sucedidas e as que não conseguem sucesso;</li> <li>*As bem-sucedidas têm um claro conjunto de exemplos concretos de ação que faz com que a filosofia da organização esteja presente e seja compreensível para os membros organizacionais;</li> <li>*Exercem papel relevante na divulgação dos valores e de exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura;</li> <li>*Funcionam como mapas e <i>scripts</i>, auxiliando os indivíduos, a saber, como as coisas são feitas pelo grupo;</li> <li>*Operam de forma que os participantes tenham ações coordenadas à consecução de um objetivo comum.</li> </ul>
<p><b>6. Tabus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Como os valores, são aspectos que irrigam a vida grupal;</li> <li>*Os valores dizem respeito aos comportamentos, formas de pensar e agir considerados corretos e sancionados pelo grupo;</li> <li>*Áreas proibidas como algo que está além das fronteiras e não deve ser permitido o seu acesso, ou mesmo, a menção;</li> <li>*Valores e tabus têm a finalidade de orientar os comportamentos. Enquanto o primeiro deve ser mais explícito, o segundo é o mais escondido.</li> </ul>

<b>7. Normas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos-padrão;</li> <li>*Comportamento sancionado pelo grupo e repassado pelos outros elementos culturais;</li> <li>*Regra para a maior parte das situações e eventos organizacionais;</li> <li>*São, comumente, associadas a manuais de instrução, o que guarda certa veracidade;</li> <li>*Procedimentos adequados em situações específicas;</li> <li>*Relacionadas a normas de produção, padrões de qualidade e especificações técnicas.</li> </ul>
------------------	--

Fonte: Adaptado de Freitas (2007).

O tempo faz com que cada instituição solidifique sua cultura, de maneira a cristalizá-la em seus valores, crenças e normas, reproduzindo-os em suas histórias passadas de geração para geração. Todavia, como a cultura se recicla, cabe às instituições a prática de reverem suas posições e sua própria cultura. Ao término deste capítulo, cabe uma análise referente ao Ambiente Organizacional e/ou Institucional, uma vez que as abordagens organizacionais procuram compreender a organização e seu ambiente, em respeito aos enfoques particulares de cada corrente.

No tocante ao ambiente organizacional, Morgan (2006) utiliza-se de metáforas e do conceito de imaginação, preconizando que as pessoas podem modificar não somente as organizações, mas a sociedade, através de uma atividade proativa em relação a maneira pela qual as organizações são e como elas poderiam ser. A realidade para o autor é feita e não dada. O homem tem ingerência quanto ao meio em que vive. Exemplificando: uma empresa pode ser excelente sob muitos aspectos, apresentar condições de admirável desenvolvimento no gerenciamento interno, entretanto, a mesma pode apresentar “registros questionáveis” ao impactar o ambiente e a mão de obra de países de Terceiro Mundo, sem a atenção proporcional que a situação exigiria.

O auxílio mais importante para o estudo do ambiente organizacional, segundo Scott (1992), é a admissão de elementos simbólicos na concepção desses ambientes, os quais ocorreram com uma nova compreensão da “clássica” teoria institucional. Inicialmente, o ambiente era uma variável composta por elementos de dimensão essencialmente objetiva, como os recursos materiais, tecnológicos e capitais. Uma nova composição de âmbito cultural e cognitivo surgiu, então, como parte principal da análise dos ambientes. O autor refere-se como se a ênfase tivesse sido desviada. Para Scott (1995), enquanto os ambientes técnicos ainda mantêm o conceito de ligação com a produção de bens e serviços característicos, com a ideia de eficiência e eficácia na realização de objetivos específicos, os ambientes institucionais

distinguem-se pela formulação e propagação de regras e procedimentos, que oferecem legitimidade e suporte contextual às organizações.

Ainda, em relação ao ambiente organizacional, de acordo com Morgan (2006), há um equívoco em relação às organizações quanto à forma de solucionar os seus problemas, isso porque as mesmas se distanciam do ambiente em que estão inseridas, fator este nominado pelo autor de egocentrismo. Sendo assim, é necessário que as organizações modifiquem suas visões distanciadas ou à parte do todo, ou seja, passem a se enxergar pertencentes ao ambiente em que estão inseridas, bem como compreendam que suas ações, além de comprometerem a própria organização, modificam, por conseguinte, o ambiente que as cerca. Por outro lado, o contrário também pode ocorrer, fazendo com que ações e políticas externas à organização impactem-nas.

A expressão “campo organizacional” é utilizada por DiMaggio e Powell (1991) como sendo um conjunto de organizações que fazem parte de um âmbito da vida institucional, tais como fornecedores, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos semelhantes. Todavia, Scott (1992) menciona o campo interorganizacional em comparação ao anterior. Se o campo organizacional visualiza o ambiente a partir de uma organização focal, o interorganizacional reconhece um modelo de sistema mais amplo de relações, salientando as relações de competição. Em termos de análise, o modelo de campo interorganizacional é considerado o mais apropriado à análise institucional, por enxergar o sistema de organizações com seus elementos próprios (individuais) e com seus aspectos mais amplos de relações sociais e culturais que venham a estabelecer.

A classificação adotada por Megginson *et al.* (1998), que pode ser vista na Figura 3, refere-se ao ambiente organizacional como um combinado de forças externas que agem no funcionamento e exercem influências na tomada de decisão das organizações e, necessariamente, estão subdivididas em três partes distintas: (a) ambiente interno, composto por fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização, como, por exemplo, a estrutura organizacional, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais; (b) ambiente de tarefas ou operacional, que abrange os fatores que interagem diretamente com a organização quando a mesma é posta em funcionamento, citando como referência os fornecedores, os clientes, os concorrentes, os agentes reguladores e os grupos de interesse especial; e (c) ambiente externo, conhecido como macroambiente, o qual abrange os fatores que

podem ter influência fortemente nas decisões estratégicas das organizações, como os elementos de ação indireta (legais, econômicos, políticos, sociais e tecnológicos).

**Figura 3 – O Ambiente Organizacional**



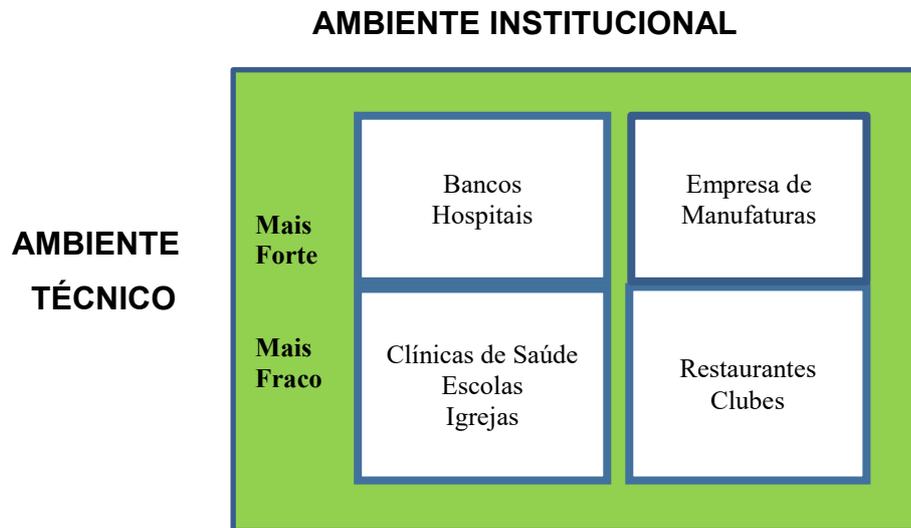
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Scott (1999) propõe um modelo alternativo de campo organizacional funcional, que se estabelece à volta mais de funções do que meramente geográficas. Nesse modelo estão as organizações que criam produtos ou serviços semelhantes, os associados determinantes para suas trocas, as fontes de financiamento, os grupos reguladores, e as associações profissionais ou comerciais. Estão inclusas no campo organizacional funcional as organizações que estabelecem relações locais e não locais, além de vínculos verticais e horizontais, de natureza cultural, política e técnica. É neste sentido que o autor argumenta que o modelo preconizado se sobrepuja ao ambiente, tal sua complexidade global e visão ampliada do todo.

É por meio de Scott (1998) que se obtém uma visão diferenciada, classificando o ambiente baseado em dois aspectos: o ambiente técnico e o ambiente institucional (Figura 4). O ambiente técnico abrange elementos relacionados a recursos e resultados operacionais; o ambiente institucional contém fatores culturais e simbólicos que afetam as organizações. Consoante o autor, enquanto o ambiente

técnico liga-se a aspectos relevantes para um determinado conjunto de objetivos organizacionais – mais precisamente relacionados a questões de fontes de recursos e informações, mercados, competidores, serviços e produtos –, o ambiente institucional atem-se aos elementos cognitivo-culturais, normativos e reguladores, os quais, associados às atividades e aos recursos, dão significado à vida social e às relações humanas.

**Figura 4 – Combinação dos Ambientes Técnicos e Institucionais**



Fonte: Adaptado de Scott e Meyer (1991, p. 124).

As diferenças entre as tipologias ambientais diferem de acordo com os níveis de percepção ambiental. O ambiente real ou técnico é mensurável e externo à organização, contém condições objetivas, e podem favorecer as transformações. No ambiente percebido (outro tipo de ambiente), tem-se uma interpretação subjetiva do ambiente real, caso em que envolve percepções, imagens, *insights* dos indivíduos que compõem as corporações. No ambiente institucional é onde as regras, as normas, os procedimentos e os padrões de conduta são institucionalizados e legitimados, tal como preconizam Scott e Meyer (1991).

A opção pelos temas Cultura e Ambiente Organizacional soma-se ao estudo observando-se uma correlação entre os mesmos – por uma afinidade de conceitos –, como também por apresentar enfoques nem sempre idênticos, o que serviu para embasar e enriquecer esta pesquisa.

#### 4 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada nesta pesquisa é de natureza aplicada, com enfoque qualitativo. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa documental, um estudo de caso, com coleta de dados baseada em um roteiro de entrevistas semiestruturadas. Para este objetivo, utilizou-se das contribuições de Minayo e Sanches (1993); Flick (1993); Andrade (2002); Moraes (2003); Bardin (2010); Yin (2010); Ventura (2007), Triviños (1997).

Segundo Yin (2010, p. 124), “as evidências do estudo de caso vêm das seguintes fontes: documentos, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos”.

A coleta de dados efetuada por meio de documentos e entrevista forneceu a base para identificar os elementos-alvo desta pesquisa, quais sejam: (a) Memória Organizacional; (b) Memória Institucional; (c) Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais, através (d) da Cultura e do Ambiente Organizacional, nas *práxis* do Planejamento da PROPLAN/UFRGS, no período de 2012-2016 a 2016-2020.

A pesquisa documental teve início no mês de agosto de 2019, sendo concluída em agosto de 2020. A coleta de dados, propriamente dita, originou-se com pesquisas efetuadas, maiormente, nas fontes documentais da instituição, como citadas anteriormente, através dos *sites* da UFRGS, desde o mês de novembro de 2019, por meio dos sistemas informatizados internos da Universidade (Intranet) e do Setor (PROPLAN), bem como em documentos como o Estatuto e o Regimento da UFRGS, das propostas de campanha das chapas vencedoras, dos planos de Gestão dos Reitorados (2012-2016; 2016-2020) e de Desenvolvimento Institucional (2008-2015; 2016-2026) e dos Planos Anuais das Unidades, sendo que todos estes documentos encontram-se disponíveis no *site* da Universidade, de acordo com as referências expressas no final desta tese.

Se uma pesquisa vai fundamentar a coleta de dados nas entrevistas, torna-se necessário pesquisar o assunto, para depois elaborar o roteiro ou formulário. Evidentemente, os instrumentos de uma pesquisa são exclusivos dela, pois atendem às necessidades daquele caso particular. A cada pesquisa que se pretende realizar procede-se à construção dos instrumentos adequados. (ANDRADE, 2002, p. 132-133).

As entrevistas foram realizadas de março a maio de 2021, através de um *checklist* (conforme Apêndice A), com oito (08) servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade (PROPLAN), atuando em posição de chefia e de assessoramento, os quais participaram ativamente da elaboração do planejamento dos dois Planos de Gestão (2012-2016 e 2016-2020). Responderam a uma entrevista semiestruturada contendo os temas da pesquisa, subdivididos em seis (06) partes, totalizando quinze (15) questões objetivas e subjetivas. A fase da análise dos dados coletados foi realizada entre os meses de junho de 2021 a outubro de 2021.

Faz-se referência às limitações da pesquisa identificadas *a priori* pelo cenário de pandemia (Covid-19) enfrentado desde março de 2020, sendo que a Universidade La Salle retornou suas aulas presenciais a partir de março de 2022. Nesse ínterim, houve a superação de obstáculos, tais como o trabalho remoto dos servidores da Universidade La Salle e os da UFRGS, e o funcionamento operacional de ambos, retomando a normalidade somente em março de 2022.

As entrevistas, como já mencionado, continham os tópicos: **(A) Autobiografia Profissional** (04 questões); **(B) Memória Organizacional** (02 questões); **(C) Memória Institucional** (01 questão); **(D) Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais** (03 questões); **(E) Cultura e Ambiente Organizacional** (02 questões), e **(F) Resultados Obtidos** (03 questões). Foram realizadas via plataformas digitais (aplicativos *Zoom*, *Meet* e pelo sistema UFRGS). Ficaram registradas também por áudios. Totalizaram 7h12min de gravação, em média 1h29min por entrevistado. Houve a validação das entrevistas pelas professoras orientadoras desta tese.

Segundo Moraes (2003), as pesquisas qualitativas têm cada vez mais se utilizado de análises textuais. Isso ocorre com textos já elaborados ou que resultam de produto de análise através de entrevistas e observações. Sendo assim, a pesquisa aprofunda a compreensão dos fenômenos que está observando por meio de uma análise rígida e ponderada desse tipo de informação. A pesquisa não visa a examinar hipóteses para confirmar ou descartar, mas pretende compreender o objeto de análise.

Dentre os métodos qualitativos, Bardin (2010) salienta que a análise de conteúdo passou a ser legitimada nos últimos anos com o avanço das pesquisas na área de ciências sociais. Enquanto método investigativo, analisa os resultados a partir

de associações de palavras e de expressões de uma amostra de indivíduos. A análise de conteúdo é definida como sendo:

Um conjunto e técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permita a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2010, p. 44).

A metodologia da análise de conteúdo, para Bardin (2010), centra-se em três fases cronológicas: pré-análise; exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Já Moraes (2003) utiliza-se da análise a partir de quatro focos principais, sendo que o ciclo é composto pelos três primeiros elementos: (1) desmontagem do texto; (2) estabelecimento de relações; (3) captando o novo emergente; e (4) um processo auto-organizado. O primeiro elemento tem como objetivo examinar o material minuciosamente, pretendendo formar unidades do todo, por este motivo é denominado Processo de Unitarização. O segundo é chamado de Categorização, pois o material unitarizado poderá constituir ou integrar conjuntos mais complexos. O terceiro, resultará de um entendimento renovado das duas fases anteriores. É considerado o último integrante ou elemento do ciclo proposto por Moraes, resultando em um metatexto, que é produto de uma nova combinação dos elementos construídos no decorrer das etapas antecedentes. O último foco, que não pertence ao Ciclo (Figura 5), estipula que, apesar de o todo conter características racionais e mesmo delineadas, novos entendimentos podem emergir desse processo, não sendo previstos os resultados. Para este estudo, utilizaremos principalmente o método de Moraes, um método que pode também ser integrado a outras abordagens de análise, e por se tornar útil nas pesquisas em que as abordagens de análise requerem orientações que se localizam entre soluções propostas pela análise de conteúdo e a análise de discurso<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>Algumas pesquisas que utilizaram a análise textual: Galiazzi (2000) e Machado (2002).

**Figura 5 – Ciclo de Análise Textual Discursiva**



Fonte: Adaptado de Pereira e Heinzle (2017).

De acordo com o exposto, evidenciam-se as diferentes etapas do Ciclo de Análise Textual:

[...] A desconstrução e unitarização do corpus consiste num processo de desmontagem ou desintegração dos textos, destacando seus elementos constituintes. Implica colocar o foco nos detalhes e nas partes componentes, um processo de divisão que toda análise implica. Com essa fragmentação ou desconstrução dos textos, pretende-se conseguir perceber os sentidos dos textos em diferentes limites de seus pormenores, ainda que compreendendo que um limite final e absoluto nunca é atingido. É o próprio pesquisador que decide em que medida fragmentará seus textos, podendo daí resultar unidades de análise de maior ou menor amplitude. (MORAES, 2003, p. 195).

Pode-se dizer que, da desconstrução dos textos emergem as unidades de análise, ou unidades de significado ou de sentido. Ao pesquisador importa não perder o foco, ou seja, decorrer suas observações compreendendo nas fases distintas quais as unidades de contexto, comumente sendo os documentos originários a cada unidade de análise. À vista disso, poderá fazer uso de códigos relacionados à origem de cada unidade, conferindo um número ou letra a cada documento do corpus.

Para efeitos desta pesquisa, o *corpus* de análise do estudo é formado pelas fontes documentais da Universidade, disponibilizadas por meio de seu endereço eletrônico na *Internet*, pelo sistema de *Intranet* da Pró-Reitoria (PROPLAN) e pelos dados que serão obtidos através de entrevistas, seguindo um roteiro pensado ao estudo.

Definido o campo do *corpus*, pressupõe-se que já há um conhecimento antecipado dos temas de análise, restando evidente separá-los por categorias, como é o caso desta pesquisa. “[...] Pode-se fazer uma primeira tentativa de unitarização com parte do corpus apenas. A partir disso, decidem-se os critérios para a desconstrução dos textos. Feito isso, se estende o processo a todo o corpus” (MORAES, 2003, p. 195).

Depois desse processo vem a Categorização do Material, segundo momento do Ciclo, que possibilita a construção de novas compreensões sobre o que está sendo investigado. Se para Bardin (2010) a codificação é o processo em que os dados são transformados e agregados em unidades, permitindo a descrição exata das características relacionadas ao conteúdo, para Moraes (2003) esta etapa parte das unidades a categorias, as quais serão aperfeiçoadas e delimitadas cada vez com maior rigor e precisão.

As categorias na análise textual podem ser produzidas por diferentes metodologias. Cada método apresenta produtos que se caracterizam por diferentes propriedades. Por outro lado, cada método também traz já implícitos os pressupostos que fundamentam a respectiva análise. (MORAES 2003, p. 197).

O pesquisador poderá chegar às categorias por dois métodos: o método indutivo e o método dedutivo. De acordo com o segundo, as categorias são elaboradas antes de examinar o *corpus* dos textos. Elas são deduzidas das teorias que fundamentam a pesquisa. Já no método indutivo constroem-se as categorias que servem de base para as pesquisas, muito similar às “caixas” de Bardin (2010), nas quais as unidades de análise serão inseridas ou organizadas. Moraes (2003) cita ainda um terceiro método, o intuitivo, que consiste em chegar às categorias utilizando-se da intuição, em que se chega ao processo de auto-organização partindo-se do conhecimento de um conjunto complexo de elementos, surgindo então uma nova ordem. Pode-se, ainda, haver a combinação dos métodos indutivo e dedutivo. Para esta pesquisa, optou-se pelo método indutivo.

No processo de categorização é pertinente ressaltar: (a) as propriedades, (b) as teorias, e (c) a produção de argumentos. Pertinente às propriedades, as categorias de análise devem ser válidas em relação aos objetivos e ao objeto de análise, no que tange a melhorar o entendimento dos fenômenos observados. Para tal, “os sujeitos autores dos textos analisados precisam se ver representados nas descrições e

interpretações feitas”. “Toda categorização implica teoria”, ou seja, constroem-se essas categorias a partir dos referenciais de abstração que o suporta. As teorias são especificadas antes da análise de dados, e são escolhidas com antecedência, e as categorias construídas são denominadas em primeiro lugar. Cada conjunto de categorias permitirá revelar determinados sentidos que o corpus textual permite construir. Os argumentos estão relacionados ao processo de condução do pesquisador, que pode partir de categorias gerais para um conjunto mais específico, ou o contrário (MORAES, 2003, p. 199).

A terceira fase do Ciclo de Análise Textual refere-se ao metatexto, que demonstra as compreensões atingidas, isto é, o texto resultante deve expressar o conjunto de textos pesquisados. Todo o processo de análise conduz a sua produção.

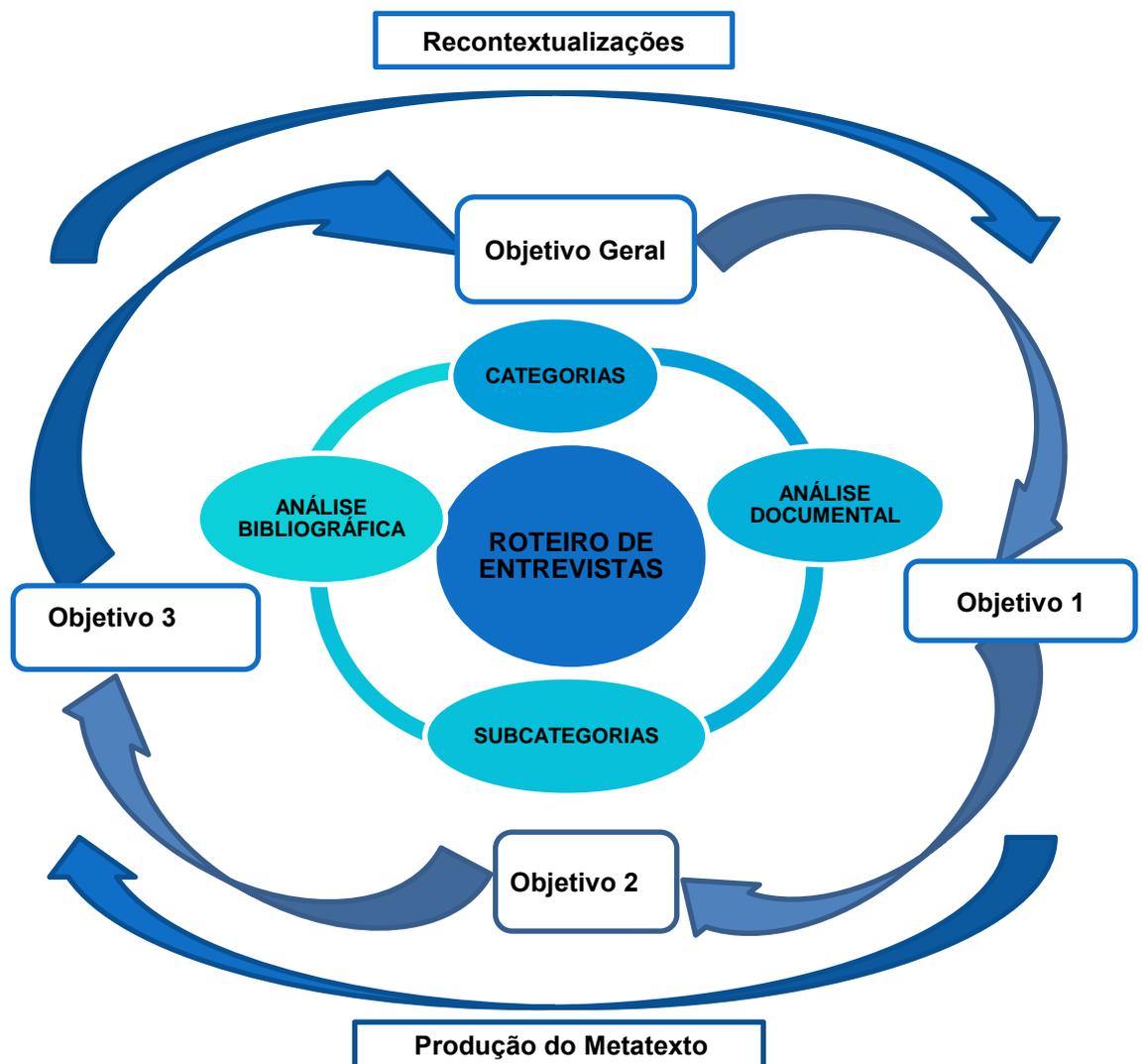
Ao mesmo tempo em que se envolve na explicitação de suas compreensões e construções iniciais e parciais em relação a cada uma das categorias de análise, o pesquisador pode desafiar-se a conseguir construir “argumentos centralizadores” ou “teses parciais” para cada uma das categorias, ao mesmo tempo em que exercita a elaboração de um “argumento central” ou “tese” para sua análise como um todo. As teses parciais devem constituir argumentos capazes de construir a validação e defesa da tese principal. Entendemos que construir esses argumentos aglutinadores não representa apenas uma das contribuições mais significativas e originais do pesquisador, como também criará as condições para a estruturação de um texto coerente e consistente. A tese geral servirá de elemento estruturador e organizador de todos os elementos componentes do texto, permitindo não apenas fugir da excessiva fragmentação, mas também possibilitando ao pesquisador assumir-se efetivamente autor de seu texto. (MORAES 2003, p. 203).

Quanto ao metatexto, devem ser observados alguns aspectos: (1) descrição e interpretação, (2) produção textual, compreensão e teorização, e (3) validade. A descrição e interpretação dizem respeito as formas como percebemos e traduzimos por meio da linguagem o que foi observado. Segundo Moraes (2003), “entendemos, assim, a descrição como um esforço de exposição de sentidos e significados em sua aproximação mais direta com os textos analisados”. São as ideias obtidas, ainda que por uma percepção imediata. Este sentimento de percepção é concretizado ao longo da análise. Ainda segundo Moraes (2003), descrever é apresentar as categorias e subcategorias, fundamentando e validando essas descrições a partir de interlocuções empíricas ou ancoragem dos argumentos em informações retiradas dos textos. A interpretação diz respeito a própria leitura. Não é senão um “exercício de teorização”, podendo manifestar-se de inúmeras formas, como por exemplo, pelo contraste com teorias já existentes.

Uma das formas de caracterização da análise textual qualitativa da produção de um metatexto estabelece-se num empenho em expressar “intuições” e “novos entendimentos” obtidos através do adensamento do *corpus* da análise. É, por conseguinte, “um esforço construtivo no sentido de ampliar a compreensão dos fenômenos investigados”. É um ciclo constante, por não se apresentar pronto ou acabado, sempre buscando por sentidos, à medida em que vai se aprofundando gradativamente no entendimento dos fenômenos observados. O que permite a validação dos entendimentos obtidos são as “interloquções teóricas e empíricas, representando uma estreita relação entre teoria e prática” (MORAES, 2003, p. 206-207).

A Figura 6 tem por objetivo demonstrar a análise textual discursiva com os seus elementos.

**Figura 6 – Análise Textual Discursiva**



A Figura 6 busca o entendimento da Análise Textual por meio de ciclos que conduzem a alternativas teóricas e metodológicas, elencando fases e elementos constituintes deste processo. A figura interna constitui-se de etapas que se uniram, após um desmembramento dessas fases, marcadas pelas análises documentais e bibliográficas, as quais, por sua vez, exigiram um processo de escolha de autores que mais se adaptassem ao contexto e convergissem para a consecução dos objetivos. Para tal, após estudo detalhado, chegou-se às categorias principais, que ainda poderiam desdobrar-se em subcategorias, resultantes de um processo dedutivo, embasado, sobretudo, nos referenciais de Moraes (2003; 2006), mas também na contribuição de Bardin (2010), onde houve aspectos convergentes desta análise. A figura externa apresenta o elo com os objetivos da pesquisa, que antecederam as etapas metodológicas e as análises. A figura central apoia-se nas demais, contudo, apresenta algo inesperado, uma vez que se encontra aberto às observações advindas do processo, apesar de estarem diretamente ligadas a todas as etapas ou fases dos procedimentos aplicados.

O Quadro 6, *a posteriori*, especifica as categorias e as subcategorias, objetos da pesquisa. Alia pontos convergentes de Moraes (2003; 2006) e Bardin (2010), no que foi apropriado mencionar, visando a compreensão dos estudos e o atingimento dos resultados.

**Quadro 6 – Categorias e Subcategorias de Análise a partir do Roteiro de Entrevistas**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
<b>Memória Organizacional</b>	* A Memória utilizada na elaboração dos Planos de Gestão; * Rotinas de trabalho no processo de elaboração do PG.
<b>Memória Institucional, Teoria Institucional (Esquemas Interpretativos, Modelos Mentais)</b>	* A Memória Institucional nos Processos de trabalho (Planos de Gestão e Projetos da PROPLAN; * Método Sistemático utilizado na elaboração dos Objetivos, Projetos e Processos.
<b>Cultura e Ambiente Organizacional</b>	* Elementos da Cultura e do Ambiente configurados na elaboração dos Planos da Universidade e do Planejamento do Setor.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2020).

Salienta-se que, para esta pesquisa, busca-se compreender, além de todo o aporte documental existente, a importância das narrativas dos servidores entrevistados que participam ou participaram ativamente, de acordo com os períodos

pesquisados (2016 a 2020), na elaboração dos Planos de Gestão da Universidade e do Planejamento Setorial.

#### 4.1 Classificação da Pesquisa

Em relação à metodologia, visando a busca de melhor resposta para o tema estudado, a pesquisa realizada classifica-se, quanto à natureza, em aplicada, com enfoque qualitativo. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa documental, um estudo de caso com coleta de dados baseada em um roteiro de entrevistas semiestruturadas.

A presente pesquisa visa produzir conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses. O interesse do pesquisador se dá no sentido prático da pesquisa em aplicar ou utilizar os seus resultados na solução dos problemas ocorridos na realidade. A respeito do método qualitativo, Minayo e Sanches (1993) descrevem:

[...] por trabalhar em nível de intensidade das relações sociais, a abordagem qualitativa só pode ser empregada para a compreensão de fenômenos específicos e delimitáveis mais pelo seu grau de complexidade interna do que pela sua expressão qualitativa. Adequa-se, por exemplo, ao estudo de um grupo de pessoas afetadas por uma doença, **ao estudo do desempenho de uma instituição**, ao estudo da configuração de um fenômeno ou processo. [...] O material primordial da investigação qualitativa é a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas, seja nos discursos intelectuais, burocráticos e políticos. (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 254, grifo nosso).

Na pesquisa qualitativa os dados são coletados sem instrumentos formais e estruturados. A pesquisa não busca controlar o contexto da pesquisa, mas a sua totalidade, de forma organizada. Prende-se em dados subjetivos, tentando entender as experiências.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (ao invés de números). Parte da noção da construção social das realidades em estudo está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano em relação ao estudo. (FLICK, 2009, p. 16).

Em relação ao levantamento dos dados referentes à UFRGS, utilizou-se como fonte alguns dos principais documentos que dão suporte aos atos administrativos da Universidade. Igualmente, a pesquisa foi bibliográfica, com a revisão de literatura pertinente ao assunto, “[...] a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2012, p. 50).

A pesquisa descritiva considera o levantamento bibliográfico e as entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. “A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. [...] Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987 p. 110).

A pesquisa objeto deste trabalho enquadra-se como descritiva, que tem como exemplos os estudos de caso e as análises documentais. De acordo com os objetivos e abordagem, o enfoque a ser dado será de forma descritiva. Na pesquisa descritiva, o pesquisador descreve um fenômeno de forma simples, apenas observando, registrando, descrevendo, ordenando, analisando e interpretando os acontecimentos observados sem sua intervenção, para, assim, descobrir com que frequência ocorrem os fatos, sua natureza, suas causas, e ainda, suas implicações com outros episódios.

De acordo com o exposto anteriormente (vide Problema de Pesquisa), a escolha do Planejamento (Processos de Trabalho), sobretudo da UFRGS como mote de pesquisa, bem como do grupo nesta envolvido, atem-se à realidade laboral da pesquisadora e às suas indagações e questionamentos sobre a relevância do tema no ambiente organizacional em que está inserida, principalmente no momento em que o serviço público e seus servidores são alvos de valoração perante a sociedade em geral. Conhecer a temática, pesquisar a sua necessidade, verificar seu atingimento e extensão frente à comunidade sob um outro contexto, um outro enfoque, não meramente burocrático e rotineiro, continuam a motivar o interesse pela pesquisa, constituindo-se, assim, em um estudo de caso.

#### *4.1.1 Estudo de Caso*

De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso originou-se das pesquisas médicas e psicológicas, ao buscar a relação entre o caso individual analisado de modo detalhado à dinâmica e à patologia de uma dada enfermidade. Assim sendo,

pressupõe-se adquirir conhecimentos sobre os fenômenos estudados, sobretudo por serem explorados intensa e unicamente.

Yin (2010) pondera que o estudo de caso vem ao encontro, como estratégia, quando: (a) as questões a serem respondidas são do tipo “como?” e “por quê?”; (b) o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais; e (c) o enfoque se volta para os acontecimentos contemporâneos.

No contexto, a pesquisadora escolheu sua unidade devido ao trabalho que realiza na Instituição, junto à área de planejamento, e acreditando que a pesquisa possa identificar possibilidades de crescimento pessoal, profissional e coletivo, no sentido de contribuir com o ambiente organizacional – levando em consideração, além das atividades e do trabalho desempenhados, especialmente os atores implicados no processo –, e procurar trazer uma nova visão e compreensão ao tema de pesquisa pela abordagem que lhe é conferida, de maneira a não negligenciar no fato, nas circunstâncias e nas pessoas envolvidas.

Isso posto, embasa-se em Triviños (1987) quando o foco de pesquisa está vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional.

Sendo assim, optou-se pela escolha de uma entrevista semiestruturada (APÊNCICE A), elaborando um roteiro com perguntas de maioria subjetivas, totalizando 15 questões, obedecendo o recorte de tempo de oito anos, de 2012 a 2020, e apresentando os temas: memória organizacional e teoria institucional (esquemas interpretativos, modelos mentais), baseando-se na observação da cultura e do ambiente organizacional para contextualizar a história da PROPLAN e analisar os processos de gestão e os principais projetos e processos de trabalho no referido período, sob a perspectiva dos planos de gestão dos reitorados, respondendo, portanto, os objetivos deste projeto.

#### *4.1.2 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa*

Os entrevistados escolhidos para esta pesquisa são servidores da Instituição, compostos por docentes e técnico-administrativos, que estão diretamente ligados ao trabalho executado, sobretudo em função de chefia, responsáveis por administrar, tomar decisões e difundir as tarefas administrativas e de gestão. Levou-se em consideração o papel desempenhado pelos funcionários no sentido de planejar,

assessorar e dar andamento aos micros e aos macroprocessos, bem como participar do trabalho de elaboração dos Planos de Gestão 2012-2016 e 2016-2020, direta ou indiretamente, coordenando projetos e grupos de trabalho, e administrando processos em prol dessa atividade. Com esse propósito, foram entrevistados 08 (oito) servidores, incluindo 02 (dois) pró-reitores responsáveis, respectivamente, pela gestão dos dois períodos contemplados na pesquisa, 02 (dois) docentes que assessoraram e auxiliaram diretamente na implementação dos projetos e processos da Universidade, e 04 (quatro) servidores técnico-administrativos encarregados no planejamento e administração, elaboração e implementação prática na gerência administrativa destas atividades.

Os servidores serão identificados pelas iniciais de seus nomes. Mais de 70% dos entrevistados têm tempo suficiente para se aposentarem e possuem mais de 34 anos no serviço público, sendo que 30% deles já o fizeram. Os demais apresentam cerca de 10 anos no serviço público e servem auxiliando nessas atividades, com o objetivo de torná-las um procedimento contínuo, com caráter de Estado e não de Governo.

Em relação aos cargos, como já especificado, são de chefia (gerenciamento) de divisões, departamentos, Pró Reitoria e assessoramento, todos com nível superior completo, mestrado e doutorado quanto aos professores. Os servidores são oriundos dos cursos acadêmicos da Administração, Economia, Estatística, Análises e Sistemas e Engenharia, predominantemente a de Produção. Os cursos de mestrado e doutorado são nessas áreas ou áreas afins, como Políticas Públicas, Sistemas de Informação e Tomada de Decisão, Planejamento Estratégico e Alinhamento em Modelo de TI (Tecnologia da Informação), Modelo de Negócio, e Gestão em Finanças.

No Quadro 7 apresenta-se o perfil dos sujeitos entrevistados.

Quadro 7 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

NOME/ INICIAIS	FORMAÇÃO ACADÊMICA / GRADUAÇÕES / ATUAÇÕES	LOTAÇÃO E LOCAL DE EXERCÍCIO NA UFRGS	TEMPO DE TRABALHO NA UFRGS	CARGO E FUNÇÃO OCUPADOS NA UFRGS
Ário Zimmermann (A.Z.)	<p>*Economista: Mestrado em Economia, Doutorado em Políticas Públicas;</p> <p>*Atua em economia com ênfase em economia do setor público, finanças públicas, planejamento e orçamento público e programas de bem-estar-social;</p> <p>*Foi Diretor de Orçamento do Estado (GOF); Diretor Geral da Secretaria e Secretário Substituto; e Secretário de Estado da Fazenda do Governo do Estado. Foi Membro do Conselho de Administração do Banco do Estado do Rio Grande do Sul ocupando a Presidência do Conselho do Barrisul.</p>	<p>*Faculdade de Ciências Econômicas (Departamento de Economia e Relações Internacionais);</p> <p>*PROPLAN.</p>	48 anos	<p>*Docente;</p> <p>*Pró-Reitor de Planejamento e Administração.</p>
Ângela Brodbeck (A.B.)	<p>*Analista de Sistemas; Mestrado em Sistemas de Informação e Tomada de Decisão; Doutorado em Planejamento Estratégico e Alinhamento entre TI e Modelo de Negócio;</p> <p>*Atua principalmente nos seguintes temas: Governança de TI, metodologia <i>balanced scorecard</i> (BSC), modelagem de informações para inteligência do negócio (BI – <i>business intelligence</i>), gerenciamento dos processos de negócio (BPM) e sistemas integrados de informação (ERP);</p> <p>*Atualmente, é consultora da UFRGS, membro do CGTI - Comitê Gestor de Tecnologia de Informação da UFRGS.</p>	<p>*Escola de Administração;</p> <p>*PROPLAN (Departamento de Gestão Integrada e Gabinete do Pró-Reitor);</p> <p>Gabinete do Reitor.</p>	34 anos	<p>*Docente;</p> <p>*Assessora de Planejamento da PROPLAN e do Gabinete do Reitor.</p>

<p>Hélio Henkin (H.H.)</p>	<p>*Economista; Mestrado e Doutorado em Economia; *Foi Diretor Superintendente e Diretor Técnico do SEBRAE/RS. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Organização Industrial, Estudos Industriais e Economia da Estratégia Competitiva; *Atua principalmente nos seguintes temas: competitividade, estratégia competitiva e planejamento empresarial, comércio exterior, dinâmica da inserção externa brasileira, políticas de promoção das exportações e do desenvolvimento industrial e de pequenas e médias empresas. Tem sido membro de conselhos de comércio exterior de entidades empresariais (Conselho de Comércio Exterior da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul e Conselho do Prêmio Exportação RS). Obteve o Prêmio BNDES de Economia.</p>	<p>*Faculdade de Ciências Econômicas (Departamento de Economia e Relações Internacionais); *PROPLAN.</p>	<p>35 anos</p>	<p>*Docente; *Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas; *Pró-Reitor da PROPLAN.</p>
<p>Marisa Rodhen (M.R.)</p>	<p>*Analista de Sistemas; Especialização em Gestão de Pessoas (RH); Mestrado em Finanças; Doutorado em Engenharia de Produção com o Tema de Estratégias. *Atua na área de Governança, Estratégia, Avaliação Financeira e Indicadores de Desempenho; *Membro do Comitê de Governança, Riscos e Controles UFRGS por designação do Reitor (2018-atual); Consultora da Pró-reitoria de Planejamento da UFRGS (2017- atual); Coordenadora do Curso de Especialização em Finanças da Escola de Administração da UFRGS (2012-2018). Integrante da Comissão Coordenadora do Mestrado em <i>International Management</i> (MIEX), ofertado pelas Universidades ICN <i>Business School</i> (França) e UNIBO (Universidade de Bolonha - Itália) em parceria com a Escola de Administração da UFRGS e outras quatro universidades da Suécia, México, China e Rússia (2015-2018).</p>	<p>*Escola de Administração (Áreas de Finanças).</p>	<p>28 anos</p>	<p>*Docente; *Diretora e Vice-Diretora da Escola de Administração; *Assessora da PROPLAN / Apoio ao Plano de Desenvolvimento Institucional e Membro do Comitê de Governança Riscos e Controle.</p>

Jussara Issa Musse (J.I.M.)	*Analista de Sistemas; Engenheira Elétrica; Especialização em Gestão Estratégica de TI pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). *Atua nas áreas da Administração Pública/Especialidade: Tecnologia da Informação e Comunicação; da Ciência da Computação (Teleinformática).	*Centro de processamento de Dados (CPD); *PROPLAN (Gabinete do Pró-Reitor Reitor).	38 anos	*Analista de Sistemas; *Diretora do CPD; *Assessora de Planejamento da PROPLAN.
Gabriela Musse Branco (G.M.B.)	*Engenheira e Mestra em Engenharia de Produção. *Atua nas seguintes áreas: Governança, Gestão de Riscos, BPM, Arquitetura de Processos, Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos.	*PROPLAN (Departamento de Gestão Integrada).	10 anos	*Engenheiro/Área; *Diretora do Departamento de Gestão Integrada (DGI) da PROPLAN.
Marília Zordan (M.Z.)	*Estatística; Mestrado em Epidemiologia. *Atuou como Professor Substituto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, principalmente nos seguintes temas: Misoprostol, Análise de Sobrevida, Truncamento.	*PROPLAN (Departamento de Gestão Integrada e Divisão de Indicadores e Análise de Dados).	09 anos	*Estatística *Diretora da Divisão de Indicadores e Análise de Dados (DIAD).
João Francisco Vieira (J.V.)	*Engenheiro e Mestre em Engenharia de Produção; Doutorando em Engenharia de Produção. *Atua na área de Engenharia Industrial, Gestão por Processos e Gestão de Serviços.	*PROPLAN (Departamento de Gestão Integrada e Divisão de Escritório de Processos).	08 anos	*Engenheiro/Área; *Diretor da Divisão de Escritório de Processos (EP).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este capítulo inicia-se com uma breve descrição do Universidade Federal do Rio Grande do Sul, seu início com os primeiros Cursos, posteriormente com sua denominação como Órgão Municipal, passando à categoria Estadual, até obter a denominação que atualmente é conhecida como Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A seguir, apresenta-se a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), como um órgão prestador de serviço à Universidade. São nominados e descritos os seus Departamentos, exibido o seu organograma e relatadas as duas gestões que fazem parte deste estudo (2012-2016 e 2016-2020).

### **5.1 Descrevendo o Ambiente Organizacional: A UFRGS**

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) teve sua origem em 1895, com a criação das Escolas de Farmácia e Química. Posteriormente, ainda no século IX, surgiram as Faculdades de Medicina e de Direito. Mas foi a partir de 1900 que se formaram os cursos humanísticos. No início dos anos 30 surgiu a Universidade de Porto Alegre, passando a denominar-se Universidade do Rio Grande do Sul, dez anos depois. Em 1970, com a Reforma Universitária, tornou-se conhecida como Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com sua estrutura atual, e com a organização em institutos e faculdades. Em 2014, a Universidade completou 80 anos, com a criação do Campus Litoral Norte (UFRGS, 2023).

Atualmente a UFRGS é constituída, em sua estrutura administrativa e organizacional, por um conjunto de Órgãos. Esses dizem respeito à Administração Superior e às Unidades Universitárias. As Unidades Universitárias, também chamadas de Acadêmicas, compreendem: Faculdades, Institutos, Escolas e Centros de Ensino. Os Órgãos da Administração Central são compostos pelas áreas-fim e áreas-meio, às quais estão inseridas as Pró-Reitorias e Secretarias/Superintendências/Coordenadorias. Ambas estão a serviço da razão de ser da Universidade, de sua finalidade precípua, centradas no tripé: O Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

## **5.2 Apresentação da Pró-Reitoria de Planejamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PROPLAN)**

A PROPLAN atua dando suporte à Administração Central e às Unidades Universitárias/Acadêmicas. Coordena e executa os processos de planejamento, orçamento, sistematização de informações, racionalização de custos e registro dos atos financeiros, contábeis e patrimoniais, promovendo o desenvolvimento organizacional da Universidade. Cumpre a sua missão através de oito Departamentos e uma Coordenadoria (com essa denominação até o ano de 2012). A Pró-Reitoria é considerada uma área-meio, que realiza o delineamento e a adaptação de estratégias, de aperfeiçoamento constante dos seus procedimentos, e da mesma forma, de excelência das rotinas de planejamento e administração, as quais devem estar em consonância e conformidade com as exigências normativas e com os padrões de qualidade que constituem as exigências quanto aos modelos internacionais e nacionais. As atividades finalísticas da UFRGS abarcam diferentes requisitos e operações, sendo desenvolvidas por seus Departamentos/Divisões e Setores, qualificados por diversidade e especificidade, envolvendo materiais para as atividades didáticas em graduação e pós-graduação, insumos e equipamentos para pesquisa, transporte para saídas de campo, serviços gerais de suporte administrativo, interação com outras universidades e instituições de diferente natureza, entre várias outras. Estes requisitos e operações são viabilizados pelas diferentes atividades e rotinas operacionais executadas no âmbito da PROPLAN/UFRGS, como já expresso, por meio de seus Órgãos Internos.

O Departamento de Logística e Documentos (DAGER) recebia anteriormente a nomenclatura de Departamento Geral de Assessoramento, contudo, suas atividades são pertinentes à gestão das demandas da Pró-Reitoria, em três níveis: interno à Pró-Reitoria, interno à Universidade e externo. No que tange à Pró-Reitoria, acompanha as ações relativas às atribuições dos diferentes setores da PROPLAN, atuando como facilitador e contribuindo para o alcance das metas e dos objetivos propostos. Quanto ao trabalho desenvolvido em relação à Universidade, contribui no gerenciamento dos processos internos, realizando a interface entre as demandas oriundas das Unidades Administrativas (Órgãos da Administração Superior ou Central), universitárias (ou acadêmicas) e dos Departamentos da PROPLAN. Com relação à comunidade externa, auxilia a UFRGS na gestão e atendimento de seus parceiros. Assim sendo,

o Departamento é responsável pela documentação e arquivo através do serviço de Protocolo e da gestão administrativa geral.

O Departamento de Programação Orçamentária (DPO) possui a competência para coordenar as atividades relacionadas com o orçamento anual da Universidade, em consonância com as metas previstas no planejamento institucional.

O Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) executa a gestão financeira e contábil, envolvendo a racionalização de custos e o registro dos atos financeiros e contábeis.

O Departamento de Licitações e Transporte (DELIT), juntamente com o Departamento de Importações (DEIMPORT), e com o auxílio jurídico da Coordenadoria de Assuntos Administrativos (COAAD) – atual NUDECON (Núcleo de Contratos e Normativas), responsabilizam-se pela celebração e acompanhamento de contratos e convênios, aquisições de bens e serviços, importação de equipamentos, transporte e serviços para o suporte à pesquisa e ao ensino. Soma-se ao trabalho realizado por esses Departamentos, o Departamento de Apoio a Projetos e Convênios (DEPROCON), atuando de maneira personalíssima na orientação aos docentes, responsáveis por projetos na Instituição.

O Departamento de Patrimônio e Almoxarifado Central (DEPATRI) é composto, dentre outras, pela Divisão de Tombamento e Levantamento de Bens Móveis Patrimoniais (DTLBM), que, enfrentando dificuldades referentes ao espaço físico para o armazenamento dos bens, executa o recolhimento e desfazimento dos materiais inservíveis através de leilões e de doações.

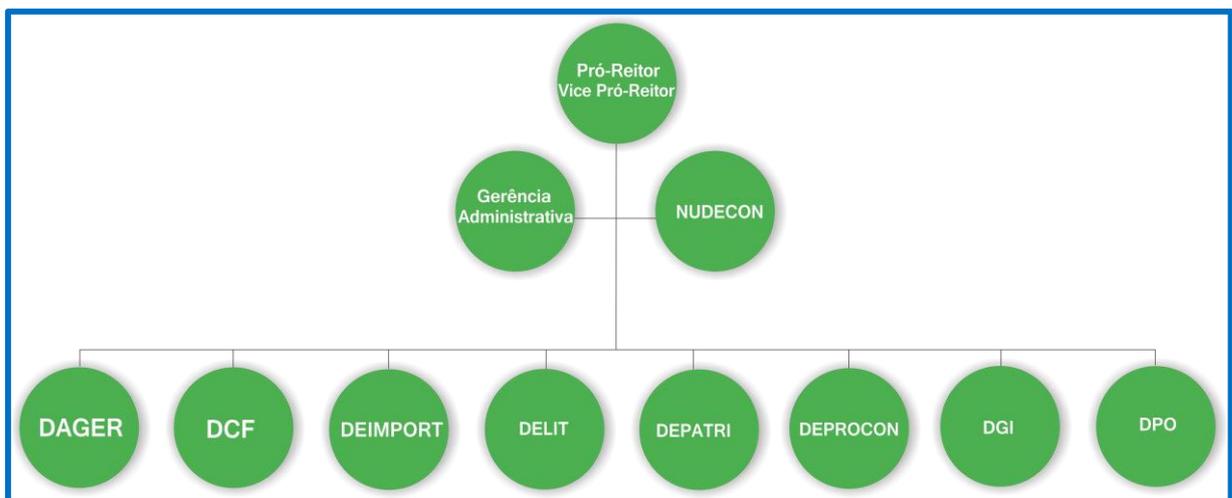
O “antigo” Departamento de Informações e Planejamento Institucionais (DIPI), que recebeu a partir de 2012 a designação de Departamento de Gestão Integrada (DGI), responsabiliza-se pelo planejamento, aprimoramento de processos, análise de dados, com a coleta e a apropriação de dados para vários sistemas de órgãos superiores do MEC. Constam como os principais atendidos o Sistema PingIFES da SESu, utilizado, principalmente, para o cálculo da matriz de distribuição de orçamento das IFES; o sistema Censup, ligado ao INEP, utilizado para elaboração do Censo do Ensino Superior no Brasil; e o sistema EMEC, utilizado para cadastramento e abertura dos processos de renovação e reconhecimento dos cursos de graduação da UFRGS, com o acompanhamento dos processos de avaliação do SINAES e o cadastramento dos alunos no ENAD. A consolidação do Planejamento Anual da Universidade e a elaboração do Relatório de Gestão (RG) são encaminhados aos órgãos competentes.

O DGI também é responsável pelo desenvolvimento e manutenção do sistema de Planejamento e Administração, bem como realiza atendimento a usuários de informática no que diz respeito à instalação de *hardware*, *software* e configuração de rede.

A Pró-Reitoria de Planejamento e Administração é igualmente responsável pelos relacionamentos diretos com os órgãos direcionadores, como o MP (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão) e com os órgãos reguladores, como o TCU (Tribunal de Contas na União) e o CGU (Controladoria Geral da União). Além disso, tem a função de dar acesso a informações sobre contratos, convênios, indicadores institucionais, entre outras, em consonância com a LAI – Lei de Acesso à Informação.

Atualmente em sua estrutura a PROPLAN conta 121 servidores, além de bolsistas, distribuídos na Gerência Administrativa e nos oito Departamentos, e uma Assessoria de Análise Econômico Financeira. Faz parte de seu organograma, conforme demonstrados na Figura 7, as Divisões e Setores, os quais compõem os Departamentos.

**Figura 7 – Organograma da PROPLAN**



Fonte: Disponível no *site* da PROPLAN/UFRGS (2023).

A partir do ano de 2012 iniciou um novo Reitorado na Universidade e a PROPLAN, sob coordenação do Prof. Dr. Ário Zimmermann, oriundo da Faculdade de Ciências Econômicas, deu continuidade ao trabalho desenvolvido por este, desde 1º de junho de 2011, quando então substituiu sua colega, a Profª Drª Maria Aparecida

Grandene de Sousa, que deixou o cargo após seis anos de gestão, ainda sob o reitorado do Prof. Dr. José Carlos Ferraz Hennemann (2008-2012).

A gestão do professor Zimmermann trouxe uma quebra de paradigmas com relação ao planejamento e à administração da UFRGS. No seu discurso de posse, o professor Ário destacou a sua satisfação pelo convite de colaborar com a gestão da Universidade, bem como destacou que seu trabalho seria pautado pelo desafio constante de avançar na transparência e controle das contas públicas, satisfazendo às exigências da sociedade, que espera eficiência na gestão. O pró-reitor remodelou os departamentos da PROPLAN, tanto em termos de *layout*, como operacionalmente. Um grande avanço foi obtido quanto ao antigo Departamento de Informações e Planejamento Institucional (DIPI), sendo substituído pelo Departamento de Gestão Integrada (DGI), havendo a reestruturação administrativa das divisões que o integraram, fazendo parte, então, a Divisão de Planejamento Institucional (DPI), a Divisão de Indicadores e Análise de Dados (DIAD) e o Escritório de Processos (EP), este último, fundamental para o mapeamento dos macroprocessos de apoio e microprocessos finalísticos de trabalhos, tanto da Pró-Reitoria quanto dos demais Órgãos da Universidade.

Para melhor compreensão deste estudo, cabe um esclarecimento quanto ao vocabulário utilizado na definição de termos específicos da área de Planejamento e Gestão. Este estudo pautou-se por um glossário utilizado na elaboração dos Planos de Gestão, que também constam nos Planos de Planejamento Institucional da UFRGS. Assim sendo, a definição de Planejamento Estratégico, Missão, Visão, Princípios e Valores, Objetivos Estratégicos e Táticos, Meta, Indicador, Plano de Ação, dentre outras expressões, como Processos, Projetos, Ações de Trabalho, estão definidas nos Documentos da Universidade, nomeadamente: Planejamento dos Órgãos Universitários e da Administração Superior, e Planos de Gestão (contemplados neste estudo) e de Desenvolvimento Institucional. Todos encontram-se no *site* da Universidade, bem como da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFRGS, com referência no final deste trabalho.

### 5.3 A Pró-Reitoria e sua Governança no Período 2012-2016

A gestão de 2012-2016 foi marcada pela realização de um novo Plano de Gestão (PG) da UFRGS, elaborado em conjunto com os dirigentes dos Órgãos da Administração Superior, com o Reitor e seu Gabinete, e sob a coordenação direta do Pró-Reitor da PROPLAN. Os Órgãos da Administração Central, através de seus gestores e assessores, trabalharam em prol da elaboração do planejamento deste Plano. Estes órgãos já tinham uma noção de Planejamento, uma vez que executavam seus Planos Anuais. Porém, o trabalho requerido no desenvolvimento de um Plano de Gestão é imensamente maior, pois além de agregar mais pessoas, é indispensável que cheguem a um consenso no resultado.

O Plano de Gestão de 2012-2016 foi estabelecido em **sete grandes eixos temáticos** que continham suas **ações e projetos**, a saber: (1) Excelência Acadêmica e Inovação; (2) Ampliação das Interações com a Sociedade; (3) Universidade Classe Mundial; (4) Qualificação da Gestão Acadêmica e Institucional; (5) Desenvolvimento da Comunidade Universitária; (6) Qualificação da Infraestrutura e Habitabilidade dos *Campi*; e (7) Implantação do Campus do Litoral Norte. Nesse Plano de Gestão, a PROPLAN era responsável direta por cinco projetos, os quais estavam contidos principalmente no eixo 4, mas também havia um projeto inserido no eixo 6. Os **projetos do eixo 4** correspondiam preponderantemente à área de Gestão da Universidade a que a PROPLAN estava diretamente ligada, e **do eixo 6** referiam-se à Ampliação da Capacidade e Qualidade dos Serviços.

Para melhor compreensão faz-se, a seguir, um organograma do Plano de Gestão da UFRGS para os anos de 2012 a 2016, demonstrando os (a) **Princípios Norteadores**, (b) **Eixos Temáticos** e (c) **Ações e Projetos** da Universidade para este período, os quais desdobravam-se em **objetivos e metas**, conforme a Figura 8.

**Figura 8 – Organograma do Plano de Gestão da UFRGS 2012-2016**

Fonte: Elaborada pela autora a partir do Plano de Gestão 2012-2016 da UFRGS (2023).

Segundo relatado neste Plano, a PROPLAN encontrava-se mais fortemente inserida no eixo 4, relativo à Qualificação da Gestão Acadêmica e Institucional, com três (03) ações e quatro (04) projetos relacionados aos Processos de Planejamento, inclusive com a implantação do Escritório de Processos. Mas também estava relacionada ao eixo 6, que dizia respeito à Qualificação da Infraestrutura e Habitabilidade dos Campi, com apenas uma (01) ação e um (01) projeto. Vale ressaltar que cada ação continha seus projetos, que apresentavam os objetivos e as principais metas a serem cumpridas, como é especificado mais detalhadamente no Quadro 8.

**Quadro 8 – Ações, Projetos, Objetivos e Metas sob Responsabilidade da PROPLAN no PG 2012-2016**

<b>Eixo 4</b>	<b>QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO ACADÊMICA E INSTITUCIONAL</b>
<b>Ação 4.1</b>	<b>Otimização dos Processos de Planejamento</b>
<b>4.1.1 Projeto</b>	<b>Consolidação dos processos de planejamento e gestão da Universidade</b>
<b>Objetivo</b>	Consolidar o processo de planejamento, de acompanhamento da execução e da avaliação das políticas das atividades-fim e meio da Universidade, visando garantir e consolidar a cultura do planejamento e a prática de gestão.
<b>Principais Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular a sincronia dos diferentes tipos de planos (Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação, Plano de Gestão e Plano Anual da UFRGS) com os planos estratégicos setoriais das diferentes instâncias da Universidade;</li> <li>- Implementar órgão colegiado com funções deliberativas e consultivas no âmbito estratégico e tático das áreas-meio da Universidade;</li> <li>- Consolidar a prática de acompanhamento e avaliação da implantação e execução (PDCA), especialmente do Plano de Gestão e do Plano Anual da Universidade.</li> </ul>
<b>Responsável</b>	PROPLAN.
<b>4.1.2 Projeto</b>	<b>Modernização dos processos de planejamento e gestão</b>
<b>Objetivo</b>	Implantar sistemáticas que permitam reformular o atual modelo de planejamento e gestão da PROPLAN e suas interfaces com a Administração Central da Universidade.
<b>Principais Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar da elaboração e do acompanhamento da execução dos planos de modernização administrativa na Universidade;</li> <li>- Garantir avanços na utilização de novas ferramentas gerenciais com vistas à melhoria da coordenação dos processos de planejamento e de gestão da programação orçamentária, contábil, financeira e patrimonial;</li> <li>- Reformular o atual sistema de compras e contratos de acordo com a conformidade legal; - Realizar inventário de 100% do patrimônio dos bens móveis da Universidade em 2013 e 2014;</li> <li>- Reformular a estrutura e o funcionamento do Protocolo Central e do Arquivo Geral da Universidade.</li> </ul>
<b>Responsável</b>	PROPLAN.
<b>4.1.3 Projeto</b>	<b>Consolidar a implantação do Escritório de Processos</b>
<b>Objetivo</b>	Garantir avanços na utilização de ferramentas gerenciais, baseadas na melhoria dos processos de gestão, visando ao aumento da eficiência, com boa e regular aplicação dos recursos humanos, materiais e financeiros da UFRGS.
<b>Principais Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estender a metodologia e a ferramenta de melhoria de processos, orientadas pelo Escritório de Processos, para a Universidade como um todo;</li> <li>- Realizar treinamento da ferramenta de melhoria de processos (Bizagi) para toda a Universidade;</li> <li>- Viabilizar a implantação das metas do PDTI com vistas à melhoria dos processos, fluxos de acompanhamento e controle.</li> </ul>
<b>Responsável</b>	PROPLAN.
<b>4.1.4 Projeto</b>	<b>Ampliação da atuação das áreas-meio da UFRGS com entes públicos e privados</b>
<b>Objetivo</b>	Estender as interfaces das áreas meio da Universidade com entes públicos e privados para a troca de experiências na adoção de boas práticas de gestão.

<b>Principais Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospector fontes de financiamento junto a organismos nacionais e internacionais públicos e privados;</li> <li>- Participar, juntamente com outras IFES, em especial na Região Sul, de compras compartilhadas de produtos e serviços básicos a custos menores;</li> <li>- Realizar intercâmbio de experiências das funções normativas e executivas sobre as matérias administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial;</li> <li>- Desenvolver novos sistemas de informação, bem como implantar melhorias nos sistemas existentes na Universidade, visando maior integração com os sistemas do MEC, do Ministério da Fazenda (SIAFI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SIDOR) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas e Estatísticas Educacionais (INEP).</li> </ul>
<b>Responsável</b>	PROPLAN.
<b>Eixo 6</b>	<b>QUALIFICAÇÃO DA INFRAESTRUTURA E HABITABILIDADE DOS CAMPI</b>
<b>Ação 6.3</b>	<b>Ampliação da Capacidade e Qualidade dos Serviços</b>
<b>6.3.4 Projeto</b>	Logística de suprimentos: gêneros alimentícios, materiais de expediente e materiais para manutenção predial.
<b>Objetivo</b>	Dotar a Universidade de uma política de logística para compras e estocagem de gêneros alimentícios, de materiais de consumo e de materiais para manutenção predial.
<b>Principais Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catalogar materiais necessários à Universidade;</li> <li>- Definir uma estratégia para aquisição dos mesmos.</li> </ul>
<b>Responsável</b>	PROPLAN.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Plano de Gestão 2012-2016 da UFRGS (2023).

Por ocorrência dessa gestão, houve a elaboração de um novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com validade por dez anos (2016-2026) e com a participação da comunidade universitária. O PDI foi aprovado pela Decisão nº 179/2016, de 24 de junho de 2016, do CONSUN (Conselho Universitário). Na elaboração desse Plano toda a administração superior foi envolvida, mas a PROPLAN tinha a gerência conforme orientação direta da Reitoria, na pessoa do Reitor e seu Vice, uma vez que a PROPLAN fez parte da Comissão de Formulação e Homologação do PDI. O novo PDI teve como referência o anterior (2011-2015), mas inovou com relação à metodologia, aos objetivos, às políticas de pesquisa, à abrangência e transversalidade, e ao período de validade, ainda que seguindo e preconizando os Princípios Norteadores da Universidade, obedecendo, por consequência, seus Estatuto e Regimento.

Sob coordenação do professor Ário Zimmermann obteve-se, no ano de 2014, a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), fazendo parte da *Ação Conecte-se*, que muito facilitou e tem facilitado a operacionalidade da Instituição, além da economia na redução de papel e a atuação significativa para um processo mais transparente e sustentável. A medida atende ao disposto no Ofício nº 2/2018 da PROPLAN, no Decreto nº 8.539/2015 do Governo Federal, e na Portaria nº

1.042/2015 do Ministério da Educação. Desde então, os tipos de processos tramitando exclusivamente pela plataforma foram sendo ampliados gradualmente, até a adoção total do sistema para servidores docentes e técnicos, a partir de março de 2018. Segundo informações disponíveis no site da UFRGS, desde 2014, mais de 44 mil pedidos já foram cadastrados no SEI, gerando uma economia de mais de 285 mil folhas de papel.

### 5.3.1 A Pró-Reitoria e sua Governança no Período 2016-2020

A Universidade deu um passo à frente quando planejou e elaborou o seu próximo Plano de Gestão. O diferencial é que este estava diretamente vinculado aos objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se desdobravam em ações táticas para Plano de Gestão 2012-2016, a fim de que pudessem ser executadas em nível gerencial. Este Plano de Gestão, demonstrado na Figura 7, teve como base as propostas da chapa vencedora para o novo quadriênio 2016-2020.

**Figura 7 – Organograma do Plano de Gestão da UFRGS 2012-2016**



Fonte: Elaborada pela autora a partir do Plano de Gestão 2016-2020 da UFRGS (2023).

Além da PROPLAN elaborá-lo, coordená-lo e acompanhá-lo, verificando o cumprimento e a mensuração das metas, a Pró-Reitoria também tinha seus projetos, objetivos e metas próprios a cumprir. A PROPLAN foi incluída em três grandes objetivos, os quais serão descritos à frente, conforme Quadro 9. Entretanto, o Projeto “Central do Aluno”, que coube sua responsabilidade à PROCAD (Pró-Reitoria Acadêmica), foi executado pela PROPLAN.

**Quadro 9 – Objetivos e Ações sob Responsabilidade da PROPLAN no PG 2016-2020**

<b>2. OBJETIVOS DE INOVAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA</b>	
<b>Ações</b>	2.1. Incentivar a pesquisa e inovação nas áreas científica, tecnológica e social; 2.1.8. Utilizar na UFRGS os resultados de pesquisas desenvolvidas na Universidade; Tornar a Universidade um espaço de aplicações a partir de resultados de suas próprias pesquisas, criando oportunidades de melhorias, eficiência e sustentabilidade.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>3. OBJETIVOS DE IMPACTO SOCIAL</b>	
<b>Ações</b>	3.4. Promover o bem-estar da comunidade universitária; 3.4.1. Criar a Central de Atendimento ao Aluno; Facilitar a vida do aluno, qualificando os serviços e informações oferecidos aos discentes, através da criação de espaços integrados de atendimento em todos campi, disponíveis nos turnos de oferta de aula, com suporte presencial e virtual.
<b>Responsável</b>	<b>PROCAD</b>
<b>4. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS</b>	
<b>Ações</b>	4.1. Ampliar e aperfeiçoar as práticas de governança institucional; 4.1.1. Estruturar a área de Governança Pública; Definir um conjunto de mecanismos de liderança, estratégias e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>Ações</b>	4.1.3. Estabelecer diretrizes e implementar a gestão de riscos; Identificar, avaliar e tratar os riscos que impactam as atividades da Universidade.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>Ações</b>	4.1.4. Estabelecer política e implementar governança de aquisições de bens e serviços; Definir política e desenvolver planejamento e controle das aquisições de forma integrada e alinhada aos objetivos institucionais.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>Ações</b>	4.2. Desenvolver a gestão organizacional; 4.2.1. Implementar a plataforma de divulgação de dados Institucionais; Promover a visibilidade e a transparência das informações da Universidade.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>Ações</b>	4.2.2. Implementar a gestão documental e preservação digital; Adequar as práticas da Universidade ao Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (e-ARQ Brasil) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), de forma a garantir a correta preservação dos documentos produzidos e recebidos pela Universidade.
<b>Ações</b>	4.2.3. Implantar a arquitetura de processos de negócio; Elaborar uma representação estruturada de alto nível dos processos da Universidade, estabelecendo um mecanismo coordenado para transformações e melhorias dos mesmos.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>

<b>Ações</b>	4.2.4. Implantar o Portal de Processos; Desenvolver repositório de processos para disseminação e preservação do conhecimento organizacional da Universidade.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>Ações</b>	4.2.5. Criar um Escritório de Projetos; Estruturar órgão responsável por estabelecer metodologia de planejamento e gestão de projetos institucionais.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>Ações</b>	4.2.6. Estabelecer diretrizes e implantar gerenciamento de custos; Desenvolver e implementar mecanismos que permitam a análise comparativa entre diferentes soluções, quer de organização, quer de suprimentos.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>Ações</b>	4.5. Desenvolver a gestão da comunicação; 4.5.4. Implantar Catálogo de Serviços da UFRGS; Integrar os diferentes serviços oferecidos pela UFRGS em uma única plataforma de modo a facilitar o acesso à comunidade universitária e à sociedade.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>
<b>Ações</b>	4.6. Desenvolver a gestão da infraestrutura e serviços; 4.6.1. Estabelecer estratégias de mobilidade e transporte para a comunidade universitária; Otimizar e tornar sustentável os serviços de transporte disponibilizados pela UFRGS.
<b>Responsável</b>	<b>PROPLAN</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no Plano de Gestão 2016-2020 da UFRGS (2023).

Na gestão de 2016-2020 presencia-se a continuidade nos principais processos de trabalho da Universidade, ora coordenada pelo Pró-Reitor, Prof. Dr. Hélio Henkin, igualmente advindo da Faculdade de Economia da UFRGS. O professor Hélio deu prosseguimento às modificações estruturais iniciadas no período anterior, e ambicionou implantar novos desafios contidos no Plano de Gestão (PG), realizado pela equipe técnica da área do Departamento de Gestão Integrada (DGI).

Este plano é o que vigorou até 2020, com acompanhamento de todos os setores envolvidos da Administração Central. Foi atualizado semestralmente, por meio de reuniões de monitoria, com a participação efetiva da Vice-Reitora da Universidade, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Jane Tutikian.

O processo de planejamento do PG 2016-2020, de acordo com a Figura 9, foi composto por três fases: (1) Elaboração, (2) Execução e (3) Acompanhamento e Encerramento. A primeira fase referia-se à elaboração do plano, vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026), respeitando a Visão da UFRGS e os Objetivos Estratégicos e Ações constantes no PDI. A segunda fase consistia na execução dessas ações, no seguimento do desenvolvimento do plano, a fim de conferir se os objetivos estavam sendo atingidos, e, de igual forma, propagar a divulgação dos resultados para a comunidade. Ao término do ciclo, entrou-se na fase de encerramento e de verificação dos feitos atingidos para apresentação desses resultados à comunidade universitária, através do Relatório da Gestão. Outro

propósito era avaliar se o processo de planejamento utilizado obteve ou não êxito, com a finalidade de considerar as lições aprendidas para o aprimoramento dos próximos ciclos de planejamento.

**Figura 9 – Fases do Planejamento do Plano de Gestão da UFRGS 2012-2016**



Fonte: Adaptado pela autora através do Plano de Gestão 2012-2020 da UFRGS (2023).

Seus resultados anuais constam na página da UFRGS<sup>5</sup>, na Internet, dando maior visibilidade ao processo. O Plano apresenta quatro objetivos: (1) os Acadêmicos; (2) de Inovação e Tecnologia; (3) de Impacto Social; e (4) de Gestão. A PROPLAN elaborou e coordenou o PG, sempre sob a supervisão do professor Hélio e de sua assessoria, e da vice pró-reitora, a professora Jane. A Pró-Reitoria é responsável por 13 ações desse novo Plano de Gestão, sendo que 90% dessas ações dizem respeito à área de Gestão.

Algumas das ações coordenadas diretamente pela PROPLAN no atual Plano de Gestão compreendem: (a) Utilizar na UFRGS os resultados de pesquisas desenvolvidas na Universidade; (b) Estruturar a área de Governança Pública; (c) Estabelecer diretrizes e implementar a gestão de riscos; (d) Estabelecer política e implementar governança de aquisições de bens e serviços; (e) Implementar a plataforma de divulgação de dados Institucionais; (f) Implementar a gestão documental e preservação digital; (g) Implantar a arquitetura de processos de negócio; (h) Implantar o Portal de Processos; (i) Criar um Escritório de Projetos; (j) Estabelecer diretrizes e implantar gerenciamento de custos; (l) Implantar processo eletrônico para todos os processos administrativos; (m) Implantar Catálogo de Serviços da UFRGS e estabelecer estratégias de mobilidade e transporte para a comunidade universitária. Em todas as ações aqui descritas, a Pró-Reitoria apresenta um envolvimento direto.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2020/09/2020-resultados-plan-gestao.pdf>.

Em algumas ações, sua implicação é indireta ou participativa em conjunto com outros Órgãos da Administração Superior. Concernente à PROPLAN, 19 ações eram de sua responsabilidade direta, sendo que 15 ações diziam respeito aos objetivos organizacionais. As demais ações constavam dos objetivos de inovação científica e tecnológica (2) e dos objetivos de impacto social (2).

Em 2017, 45,41% dos processos da UFRGS já foram abertos via SEI, dando prosseguimento à prática implantada na administração anterior. Em números absolutos, foram 22.869 digitais e 27.488 em papel. No caso das licitações, o tempo de tramitação reduziu em quase 40% com a utilização do SEI. Além de possibilitar mais agilidade na movimentação dos processos, o sistema também permitiu, frisa-se, um melhor aproveitamento de espaços físicos e maior segurança e transparência no trâmite de informações da Instituição.

Durante esta gestão, a PROPLAN acompanha o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e prepara-se para o próximo Plano de Gestão, exercendo uma atividade de Estado e de Administração perante a Universidade.

É pertinente acrescentar neste capítulo o estado-da-arte que a Pró-Reitoria enfrenta na atualidade, atendo-se somente a esta. Por ocasião das modificações governamentais e em decorrência das Reformas da Previdência e das próximas que estão por vir, como a Reforma Administrativa do Governo Federal, muitos servidores antigos, estima-se que 70%, entraram ou concluíram pedido de aposentadoria. Esse fato, por si, gera algumas situações no âmbito da Universidade, perpassando a Instituição de forma transversal. Há um *gap* entre os servidores antigos e os que estão chegando, que envolve um problema geracional, uma forma diferenciada de enxergar as situações e o contexto, uma maneira peculiar de “ver” a vida. Essa atitude centra-se em uma diferença geracional que abrange os servidores e contagia a comunidade universitária. Além disso, pode-se dizer que parte da memória da Universidade acaba também se aposentando. Por isso é tão significativa a atuação da PROPLAN com a atualização e a reformulação de seus processos de trabalho, bem como o empenho em conjunto com os demais Órgãos da Administração com ações de integração, motivação e monitoramento dessa situação, em particular.

Os servidores recentes trazem na bagagem um perfil diferenciado, especialmente quanto a sua qualificada formação técnica, entretanto, falta-lhes a experiência e a maturidade emocional, a qual vem sendo preenchida pelos antigos servidores. É nesse momento que se encontra funcionalmente a Pró-Reitoria e a

UFRGS como um todo. Há perdas e ganhos, fatos positivos e negativos que precisam ser gerenciados com competência e atenção.

## 6 RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

Faz parte do roteiro de entrevistas (apresentado em anexo), além de uma breve autobiografia profissional, constando a formação acadêmica, o local de lotação e de exercício na Universidade, o tempo de trabalho e o cargo ou a função ocupada, tópicos contendo informações sobre os seguintes temas: (1) Memória Organizacional; (2) Memória Institucional; (3) Teoria institucional (Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais); e (4) Cultura e Ambiente Organizacional.

A seguir esses tópicos serão apresentados conforme o roteiro.

### 6.1 Memória Organizacional

Ao questionar a importância do histórico do Planejamento na tomada de decisões da Alta Administração da Universidade, levou-se em consideração a definição de Sistema, que segundo Chiavenato, “[...] é um todo complexo e organizado, uma reunião de coisas ou partes formando um todo unitário e complexo” (CHIAVENATO, 2004, p. 417).

Ao analisar a Universidade Federal, deve-se ter a visão do todo, e igualmente, das partes que formam este universo, pois não são observados apenas os Órgãos da Administração Central, mas também seus Órgãos Universitários, Escolas, Faculdades, Centros, Institutos.

*Eu entendo que o norte do planejamento seja dado pelo PDI, mas muitos se prendem ao Plano de Gestão. A importância do Plano de Gestão se dá pela seguinte razão, nós estávamos ainda na fase da implantação do Reuni [...] as atividades técnico-administrativas estavam muito atreladas ao plano do Reuni, que era um instrumento paralelo ao Plano de Gestão para disponibilidade de recursos para fim de investimentos. (A.Z., 47 anos de UFRGS).*

Nota: O Programa Reuni do Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC), era um programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais. Visava recuperar as Universidades, disponibilizando verbas, segundo o andamento da implantação de projetos que constassem naquele Programa. (BRASIL, 2023, <http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>).

*A UFRGS não tinha o histórico de planejamento estratégico. Ela estava [...] ela dissociava o Plano Anual do Plano de Gestão. A maior parte das ações que eram feitas no Plano Anual era para o Relatório de Prestação de Contas. (A.B., 34 anos de UFRGS).*

A memória coletiva advinda das experiências desta pesquisa junta-se a partir do olhar multifacetado de cada entrevistado, formando o amálgama da memória social, estabelecendo analogias entre as vivências do presente e as do passado, estabelecendo elos entre estes dois instantes (TELLES FILHO *et al.*, 2014).

*O histórico de planejamento [o período avaliado nesta pesquisa] eu acho que é bem importante, o histórico do planejamento gera aprendizados que auxilia a tomada de decisões, tanto a forma, o método [...] porque a gente vai sempre evoluindo. O histórico do planejamento contribui, sim, e muito para a tomada de decisões, e gera aprendizado. Isso eu via ao longo dos anos que estou [na UFRGS]. Nunca se partiu do zero. Fomos pegando o que já se tinha para irmos melhorando. (G.M.B., 11 anos de UFRGS).*

*Uma Universidade como a UFRGS é um organismo de muito amplo escopo de atuação [...] tem por definição constitucional três grandes eixos de atuação, que são o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, e uma instituição dessa natureza, se ela não tiver elementos de planejamento que delimitem e estabeleçam, principalmente, critérios para a alocação de recursos, ela pode se tornar uma instituição muito entrópica e muito incapaz de atender com recursos técnicos, financeiros, humanos, materiais [...] ela pode ficar deficitária, ou “capenga”, ou ela pode não ter capacidade de exercer nenhuma dessas missões bem satisfatoriamente, e mesmo nenhuma das ações previstas. [...] por isso que é importante, no meu modo de ver, o planejamento. (H.H., 35 anos de UFRGS).*

*Quando eu comecei a trabalhar na PROPLAN, o que era mais forte era o Planejamento Anual, existia um Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI 2010-2015] meio insipiente, que era feito por um grupo de pessoas, e o Plano de Gestão, que era feito por algumas “cabeças” da Gestão. Eles não eram exatamente acompanhados ao longo do tempo. Somente quando fechava o tempo da gestão. [...] Acompanhando o desenvolvimento atual, hoje a Universidade tem um PDI, um PG [2016-2020] que foi acompanhado, tendo se preocupado em fazer o link desses [documentos] com o Planejamento Anual. Assim, temos visto que a tomada de decisões da Alta Direção tem ficado mais clara, pois ela consegue ver o andamento das ações e com isso corrigir os rumos quando necessários, ou até alterá-los. (M.Z., 09 anos de UFRGS).*

Segundo Walsh e Hungson (1991), a prevalência do individualismo metodológico, leva a uma conceituação da memória organizacional como a acumulação das memórias dos membros da organização, baseando-se em uma forma mais coletivista, sob uma perspectiva mais socioconstrucionista (WALSH; UNGSON, 1991 *apud* ROWLINSON *et al.*, 2010).

*[...] Conheço bem o Plano de Gestão [...] porque a partir do próprio Plano de Gestão, da PROPLAN, com o qual eu trabalho, que se alinha com o PDI, e com o Plano das Unidades, que agora é cada vez mais bem detalhado. Ao meu ver, depois que o DGI [Departamento de Gestão Integrada] foi mais bem organizado, com mais recursos para poder trabalhar, é mais fácil acompanhar os resultados. [...] o que eu utilizei é um histórico mais curto, porque como há*

*uma mudança de gestão a cada 04 anos, e não necessariamente há uma continuidade, o PDI está ali para isso, para se sobrepôr ao período de gestão. [...] Quando eu cheguei na PROPLAN foi importante reler todo o PDI, todo o Plano de Gestão, para entender o Plano Anual, para poder opinar, inclusive, a respeito de quais objetivos já estavam sendo atendidos pelo Plano Anual, e quais os objetivos poderiam ser criados através do PDI da PROPLAN. Isso é assim, isso é básico para eu poder começar a trabalhar. (M.R., 28 anos de UFRGS).*

*[...] O instrumento mais novo, mais recente da Universidade é o PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional]. O Plano de Gestão, por obrigação estatutária, sempre existiu. E este Plano de Gestão sempre foi orientador dos caminhos a serem seguidos, não só no planejamento, como na sua atuação. O Plano de Gestão retratava aquilo que a Administração Central da Universidade pretendia atingir ou executar nos quatro anos do reitorado. E ele foi sempre um documento orientador, vamos dizer assim. Nos quatro últimos anos foi que essa estrutura ficou mais clara, porque o PDI ficou mais presente também. Eu acho que o Plano de Gestão foi muito importante na condução dos quatro anos. Ele foi certamente um balizador das ações, de prioridades, de orientação de caminhos a serem seguidos. Eu acho que está se criando uma nova cultura que tem o PDI, como um instrumento para toda a Universidade. As próprias Unidades Acadêmicas utilizaram-no. [...] Esse é o caminho do amadurecimento, que o PDI oriente os Planos de Gestão tanto do reitorado quanto das Unidades Acadêmicas. (J. I. M., 38 anos de UFRGS).*

*O histórico do planejamento seriam os registros que ficaram dos planejamentos anteriores? [...] Vou começar falando de uma organização em geral, ter o histórico do planejamento pra tu saberes o que já andou até aquele presente momento [...] eu assumi hoje a Universidade como reitor, eu preciso saber quais são as ações que aconteceram nos últimos anos, para saber o que já foi fechado, o que ficou em aberto, o que não foi fechado ou não atingiram os objetivos, para idealmente dar continuidade ao que ficou em aberto, e abrir novos caminhos que estão vinculados à minha gestão especificamente. O histórico de todos esses planos é muito importante para me situar [...] como gestor. No caso da UFRGS, continua sendo importante, como é para toda a organização, no entanto, às vezes eu acho que a UFRGS fica um pouco inerte, não usa todo o potencial que um histórico de planejamento pode contribuir para a construção de um novo planejamento porque a Universidade não amarra que um novo gestor tenha obrigatoriamente dar continuidade a algumas ações que foram consideradas de forma indiscutível necessárias e que eventualmente não foram continuadas. [...] Ter o histórico é bom, e mais algum instrumento de Governança que, de certa forma, te obrigue ou te amarre a dar continuidade àquilo que já foi construído, independente ou não da vertente política de quem está assumindo. (J. V., 08 anos de UFRGS).*

De acordo com Menezes (2006), a memória organizacional prepara uma organização para que mantenha suas vivências aprendidas (casos de sucessos, falhas ocorridas), readquirindo e fazendo uso dessas vivências, para que possa servir de aprendizado, por meio de sua própria história. Isso proporciona o aumento na competitividade da organização, pela contribuição e aperfeiçoamento da Gestão (TELLES FILHO *et al.*, 2014).

Considerando que a Memória Organizacional “diz respeito a ‘como’ e a ‘de quê’ as organizações se lembram, dados, informações e conhecimento são retidos pela organização [...], e podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos” (O’TOOLE, 1999 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 87).

Em continuação aos relatos sobre a importância do histórico do planejamento na tomada de decisões, ainda no contexto do tópico Memória Organizacional, fez-se a seguinte pergunta: **Os principais processos e projetos de planejamento da Universidade que a PROPLAN coordena conseguem expressar, positiva ou negativamente, a memória da Instituição?**

As respostas constantes deste bloco de perguntas são apresentadas no Quadro 10.

**Quadro 10 – Memória Organizacional nos Processos e Projetos da PROPLAN**

Entrevistados	Respostas
1. A.Z.	<i>Eu acredito que sim, e mais ainda, na minha gestão a gente deu passos concretos, no sentido de implantar Escritório de Processos [...], enfim, a reformulação do Departamento (DGI) foi muito importante para que esta questão da memória e do registro e do, digamos, não vou dizer equalização, mas da unificação da leitura do processo do planejamento dentro da UFRGS, e em especial na PROPLAN, ele avançou bastante naquela época.</i>
2. H.H.	<i>[...] Não tenho dúvida. Esses documentos são objetos de monitoramento e avaliação. Não estou dizendo que são de maneira perfeita, mas na medida em que se fazem reuniões de avaliação, e mesmo antes, quando se faz o próprio plano, aquilo é uma documentação que mostra o quê e como a Instituição orienta a sua gestão, o que os seus membros pensavam e agiam na questão da Universidade naquele período. [...] A ideia de plano de gestão já existia antes. São regras, rotinas e práticas previamente estabelecidas, mas que, obviamente, a qualquer momento, exceto aquelas que são dependentes de legislação, podem ser modificadas, aperfeiçoadas, no princípio de aprimoramento contínuo e de adaptação de qualquer organização ao ambiente. [...] Tem um aparato jurídico-legal que orienta a Universidade, mesmo assim [isso] não impede que as práticas, com essas regras e rotinas do processo de planejamento, não possam ter algum grau de liberdade para o gestor poder aprimorá-las. Essas regras ou práticas, rotinas e processos foram utilizadas na minha gestão para o plano de gestão? Sim.</i>
3. A.B.	<i>[...] Existe isso, existe o conhecimento que cada um tem, que tá dentro das pessoas, mas justamente hoje não se pode contar com isso [...], então a memória (que está nas pessoas) vai-se com elas. Se a gente adotar métodos, e a gestão de processos é uma metodologia, assim como o planejamento é outra metodologia, e deixa isso documentado nos relatórios [...], olha o método de fazer isso é assim. Aí, no próximo, pode haver ajustes, mas vamos escrever esta alteração naquele relatório, que será atualizado para o próximo plano de Gestão. [...] Se tu tens um método, tu olhas para os detrás e vai tendo um conhecimento. O método é como eu retenho esse conhecimento. E o conteúdo é o que está na cabeça das pessoas. Se eu tenho um método que passa este conteúdo para alguma coisa que fique escrita, eu tenho a continuidade da gestão, tenho como perpetrar melhorias.</i>

4. M.R.	<i>Sim, do jeito que eles estão sendo desenvolvidos hoje, sim. Estão sendo publicados. Há uma página de Transparência e Governança. Tudo o que é feito, até o PDI da PROPLAN, pode ser acessado pelo Gabinete do Reitor, através do sistema, com todas as metas, previstas e realizadas. Isso é uma memória fantástica! A organização digital ainda não é a melhor, digamos que a Cláudia quisesse acessar “de fora”, ela teria que pedir onde que se encontra, porque não é tão simples assim de achar. [...] mas já se está providenciando como melhorar o acesso de forma simplificada. Eu mesma vi o PDI e o Plano de Gestão, como eram para poder trabalhar no Planejamento.</i>
5. J.I.M.	<i>O Plano de Gestão retratava aquilo que a Universidade pretendia atingir ou executar nos seus quatro anos de reitorado, e ele foi sempre um documento orientador, vamos dizer assim. Nos quatro últimos anos que essa estrutura ficou muito mais clara, porque o PDI ficou mais presente também. O plano de gestão foi muito importante na condução dos quatro anos. [...] Teve-se um período que se trabalhava muito baseado no Plano Anual, que é mais voltado a objetivos operacionais. Ele foi o condutor durante algum tempo. Houve uma época que o Plano de Gestão era mais uma “carta de intenções”, mas isso mudou bastante, está mudando. [Quanto à pergunta] acho que conseguem expressar positivamente, porque tem uma preocupação com a transparência e com a publicidade. O Plano de Gestão tem esse compromisso. Os Planos sempre foram publicados, antigamente em papel, depois em papel e digitalmente. Eles estão no Repositório Digital da UFRGS. Também os relatórios. [...] Eles vão depois para o Conselho da Universidade (CONSUN). Tudo isso [publicização] é positivo. [...] Agora no digital [esse processo] é muito mais abrangente. Sempre houve essa preocupação. Agora é mais fácil e atinge mais pessoas.</i>
6. G.M.B.	<i>Acho que parcialmente. Os processos e as ações estão muito ainda na cabeça das pessoas [servidores]. O PDI e o Plano de Gestão anteriores. Os processos estão começando a expressar [...]. O último Plano de Gestão e os processos de planejamento já foram mais documentados do que o anterior. Está em processos de [viabilizar-se]. Acho que devem ser normatizados antes de serem documentados, para serem institucionalizados.</i>
7. M.Z.	<i>Com relação a expressar a memória da Instituição, eu acho que desde que esses Planos passaram a ser mais acompanhados [PDI e PG], pois o Planejamento Anual sempre teve um acompanhamento, eles passaram a expressar mais positivamente a memória, não só da Instituição, mas de alguns indicadores, do crescimento da Instituição em relação a esses indicadores, como formação de alunos; número de empresas juniores formadas; expansão de startups, da pesquisa, de bolsas. Tudo o que era muito, num tempo anterior, um feeling, ou um conhecimento de quem estava lá, ou viveu lá [na Administração], hoje ela é realmente uma memória registrada. Existem documentos, existem relatórios, que estão disponibilizados no LUME, que é o Repositório Institucional. Hoje essa memória existe, não somente para quem trabalha na Universidade, mas para além de quem está na UFRGS.</i>
8. J.V.	<i>Eu acho que sim. A PROPLAN consegue expressar positivamente a memória da Instituição, porque esses projetos estão alinhados ao que já foi feito, que dizem respeito a essa memória. Não vou falar em 100%, mais no geral, a memória do que já foi feito está ali.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Segundo os entrevistados, em relação à pergunta formulada sobre a importância do histórico do planejamento na elaboração dos Planos de Gestão, todos concordaram que este elemento auxiliou no processo de gestão, uma vez que a Universidade não partiu do zero. Havia um trabalho anterior (quanto aos Planos Anuais da Administração Superior) que serviu de degrau para um processo mais amplo, como a elaboração de ambos os Planos de Gestão. Entretanto, houve um

consenso quando ressaltaram que o Plano de 2016-2020 foi menos árduo para construí-lo, pois já tinham o percurso trilhado no processo de preparação do segundo PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) feito antes da elaboração do Plano 2016-2020.

A segunda pergunta, de acordo com o Quadro 10, consistia em saber se a memória da Instituição estava presente nos principais processos e projetos que a PROPLAN coordena. Somente um (01) entrevistado expressou que esta memória está parcialmente presente. Os demais afirmaram positivamente.

## 6.2 Memória Institucional

Meyer e Rowan (1983) estabelecem que uma instituição sofre influências, em maior ou menor grau, em suas regras institucionalizadas, que interferem na sua forma e na sua expansão, à medida em que esta organização as absorve como elementos estruturais.

O que os servidores da Alta Administração, responsáveis pela tomada de decisões, observaram em relação ao tema, principalmente no que diz respeito ao arcabouço legal da Universidade, foi o seguinte:

*Eu acredito que sim, porque ela [PROPLAN] deu auxílio a essas atividades de gestão, [...] elas foram, digamos, sendo construídas, e formadas regras à medida que essas coisas foram sendo executadas, e a gente vai num processo de aprendizado contínuo entre executar, ver o que está funcionando, mudar o que não funciona [...] eu, pelo menos, percebo que a PROPLAN foi aperfeiçoando o seu trabalho e realizando a sua ação. Eu fico com um pouco de dúvida se estas regras estão devidamente registradas a ponto de a Universidade ter uma certa autonomia de suas funções [...] se entrarem novas pessoas e tiver uma mudança radical de contexto, essas pessoas não vão ter acesso a essas regras e todos os registros devidos. [...] Tu podes estudar os planejamentos anteriores para embasar o teu [planejamento] atual, tu tens alguns registros de processos, como eu estava modelando, tendo um passo a passo para um planejamento, e assim por diante, para uma nova pessoa seguir como base, embora não tenha participado deste processo. (J.V., 08 anos de UFRGS).*

*Sim, ela se utilizou. Por exemplo, a ideia de Plano de Gestão já existia antes. São regras, rotinas e práticas que já estavam previamente estabelecidas, mas que, obviamente, a qualquer momento, exceto aquelas que são dependentes de legislação, podem ser modificadas, aprimoradas, por princípio de aprimoramento contínuo e de adaptação da organização ao seu ambiente. [...] Tem o aparato jurídico-legal que delimita [o gestor], o que ele pode fazer, ou o que ele deve fazer. Agora, mesmo assim, este aparato jurídico-legal que o orienta, não impede que as práticas, com essas regras e rotinas de processo, como por exemplo, de planejamento, não possam ter*

*algum grau de liberdade para o gestor poder aprimorá-las, etc. [é o poder discricionário do gestor]. (H.H., 35 anos de UFRGS).*

Para fins desta pesquisa, entende-se por “arcabouço legal” condizente à Universidade, todos os seus documentos legais, a começar pelo seu Estatuto e Regimento, mas também suas portarias, decisões fundamentadas e ratificadas pelo Conselho Universitário (CONSUN), seus Planos de Gestões, de Desenvolvimento Institucional, seus Planejamentos vigentes, enfim, todos os documentos que interferem no seu mérito e campo de atuação, e que, por consequência, dependem de aprovação interna (seus conselhos de classe) e externa (Ministério da Educação).

*Sim, se utilizou, principalmente no segundo Plano de Gestão. Utilizou o que já estava estabelecido e se procurou estabelecer regras mais claras. Mas, sim, foi utilizado o que já estava estabelecido. Não tinham regras completas, então foram complementadas com outras regras. (G.M.B., 10 anos de UFRGS).*

*Em parte sim, mas por outro lado, como nós estávamos na reformulação do Departamento [DGI], nós avançamos e criamos novos instrumentos para isso. Essa foi uma das tarefas mais difíceis [quebra de paradigmas da gestão], via debates, [debates] nem sempre estendidos por muito tempo, porque surgem as tomadas de decisões, e isso fez com que, às vezes, o processo nem sempre caminhasse da forma desejada. (A.Z., 47 anos de UFRGS).*

*Com relação específico do Plano de Gestão 2012-2016 [...], eu fui me envolver mais a partir de 2016. Até então, se utilizava o que estava no Regimento. Seguíam os processos regimentares da UFRGS para a elaboração. Pra mim, a grande mudança, é que a partir de 2016, além de usar as regras institucionais e os decretos e normatizações [...], a gente passou a construir um método para a UFRGS estabelecer os seus Planos de Gestão, que então alinhou todas essas “pontas”. Não é somente porque diz o Regimento ou as Normas Técnicas do Ministério, mas sim a partir do que diz [essas Leis], a gente “joga” para dentro da UFRGS para facilitar o trabalho de desenvolver um plano de Gestão da UFRGS. (M.Z., 09 anos de UFRGS).*

Os padrões institucionalizados acabam induzindo as opções com que se deparam os tomadores de decisão. Entretanto, as decisões são fruto das interpretações dos tomadores de decisão que, por sua vez, estão alicerçados em suas crenças e valores socialmente construídos a partir de suas interações sociais (SILVA; FONSECA, 1999; SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

*Ah, sem dúvida! A gente está falando de regras institucionais, e [nós] não poderíamos fazer um plano de gestão e ferir qualquer regra institucional. Então, a leitura das regras institucionais, inclusive das regras institucionais não explicitadas, como as coisas funcionam [...] têm a regras escritas e têm*

*as tácitas, mas não tem como fazer um plano de gestão sem [o conhecimento]. É a base. (M.R., 28 anos de UFRGS).*

Destaca-se que a Universidade Federal do Rio Grande do Sul é uma instituição pública centenária que apresenta uma pluralidade em todos os sentidos. Esta pluralidade está ancorada no seu Estatuto e Regimento, faz parte de sua estrutura e de seu organograma e está consolidada nos seus Planos de Gestão. Cada órgão pertencente à Universidade apresenta ou não regimento próprio. De *per se*, consiste numa gama extensa de documentos. Para cada documento formulado, há um rito a ser seguido, até que possa ser considerado legal, regulador e balizador de normas e de condutas.

*Penso que sim. [...] A PROPLAN não partiu do nada. [Na elaboração do Plano de 2016-2020] a origem foi o PDI, que era um documento da UFRGS, não de um ou outro reitor. Partiu da proposta de campanha escolhida pela Comunidade. Não partiu do zero. Só esses dois conteúdos já trazem o histórico de discussões. O PDI traz todo um debate no Conselho Universitário, é uma coisa bem ampla, institucional. E o Documento da proposta de campanha [da chapa vencedora ao Reitorado] é o momento mais atual, que tem a discussão da Comunidade direta e que foi escolhida. Esses componentes históricos estão aí, na hora da criação do Planejamento. A outra coisa que vem para este planejamento é a própria construção do PDI, é a experiência das pessoas, é o tempo de vivência das pessoas na Universidade, é essa prática do Plano Anual que traz o conteúdo e que ajudou a formalizar esta experiência no planejamento. (J.I.M., 38 anos de UFRGS).*

*Sim, com certeza, por exemplo, a gente descobriu que havia três missões da UFRGS descritas no seu site. Elas “fechavam” uma com a outra, mas tinham coisas que não fechavam. [...] O método de planejamento requer que, mesmo que tu não vejas uma missão nova, tu digas [a missão] que tu estás seguindo, fazendo aqueles objetivos. A missão da UFRGS é Ensino, Pesquisa e Extensão. A missão é a identidade dela. [...] De uma certa forma, ajudou que a PROPLAN, com suas regras, pusesse o pessoal de ensino, pesquisa e extensão no “chão” [através de parâmetros corretos]. [...] A PROPLAN ajudou que as ideias fossem factíveis e fossem efetivas. Este é um resultado efetivo. A PROPLAN dizia “eu não tenho dinheiro para isso”, “não tenho capacidade para tal coisa”. Eu estou dizendo a PROPLAN, mas me refiro à Gestão. [...] A PROPLAN é muito importante para o Planejamento porque ela sabe “os caminhos” [com relação ao Governo Federal]. É muito importante que a PROPLAN, e as regras e os regulamentos que a Universidade tem, seja o regulamento que a Lei manda. [...] Muitas vezes o professor, o pesquisador não tem esse conhecimento, não sabe a Lei, não é nem do metier dele. Quem sabe é o pessoal da Gestão, a PROPLAN. (A.B., 34 anos de UFRGS).*

Meyer e Rowan (1983) descrevem que muitas práticas e procedimentos são incorporados às organizações, determinados por conceitos racionalizados de trabalho organizacional predominantes e regularizados na sociedade. Quando as organizações agem desta forma, aumentam sua legitimidade e suas chances de

sobrevivência, apesar da aplicação de práticas eficientes e de procedimentos obtidos. Sendo assim, consideram-se dois tipos prevalentes de mudança organizacional. O primeiro diz respeito ao desenvolvimento interno da organização, ou processo de institucionalização; o segundo está relacionado a uma modificação de valores e/ou estruturas que são levadas em conta ao caracterizar as instituições.

Acerca do tema Memória Institucional e da utilização do regimento presente nos processos específicos da elaboração dos Planos de Gestão aqui analisados, só não houve unanimidade nas respostas afirmativas devido à visão de um dos entrevistados, que respondeu como “em parte” sobre esses elementos estruturais estarem presentes. Poderia ser questionado sobre como um plano deste porte ignoraria a legislação constante em dois dos documentos balizadores da UFRGS, que são o seu Estatuto e Regimento. Porém, preferiu-se ouvir, respeitar e registrar exatamente a posição do entrevistado.

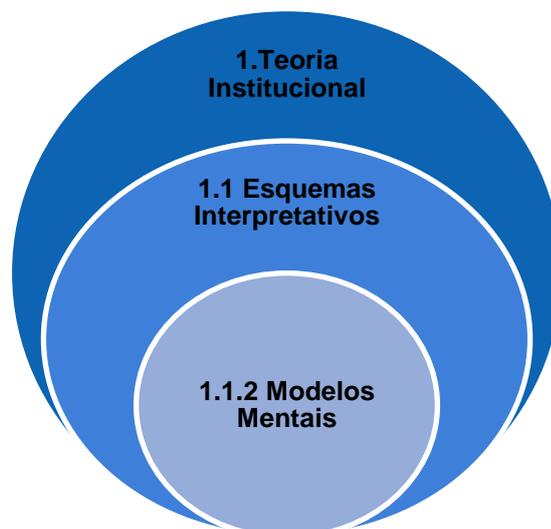
### **6.3 Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais**

A teoria institucional organizacional, de acordo com Zucker (1987), proporciona um modo mais abrangente e complexo de enxergar as organizações, uma vez que as mesmas sofrem influências das questões legais e normativas, oriundas, também, de fontes externas, como o Estado, por vezes, advindas de pressões internas da organização. Em ambos os casos, a consequência advinda é positiva, pois faz com que a organização se torne mais rica, sendo pautada por elementos legitimados e por procedimentos operacionais padrão.

Isso vem ocorrendo gradativamente com a Universidade, ao apoiar-se em modelos operacionais consignados a partir de reuniões de direcionamento de condutas mais produtivas, advindas da equipe de trabalho e de muita pesquisa sobre os métodos a serem seguidos, não somente para um determinado momento, mas que gere conteúdo padrão legal, ratificado por seus Conselhos específicos.

A Figura 10 traz para o contexto a PROPLAN (e a Universidade, no macroambiente) como objeto de estudo da Teoria Institucional, e de que forma o tema foi trabalhado e analisado, sendo exposto nas respostas dos entrevistados.

**Figura 10 – A Teoria Institucional e seus Elementos na Percepção dos Entrevistados**



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Cabe enfatizar que esta pesquisa visou analisar evidências da memória organizacional e da teoria institucional (memória institucional) presentes em duas gestões na elaboração dos PG 2012-2016 e 2016-2020, e o entrelaçamento desses conceitos. Para tal, levou-se em consideração a cultura e o ambiente organizacional.

De que forma então estes temas foram abordados aos participantes desta pesquisa?

A questão acima é respondida pela divisão por tópicos, dentro dos processos de cada Plano, visto que, como citado, um plano de gestão tem a durabilidade de quatro (04) anos. Neste sentido, houve a modificação da gestão (vice-reitores, pró-reitores, superintendentes, coordenadores, assim como nas instâncias média e inferiores, através de secretários, assessores, chefes de departamentos, divisões e sessões). Entretanto, o vice-reitor do primeiro mandato (2012-2016) prosseguiu suas atividades, porém, agora como reitor eleito para o mandato subsequente (2016-2020). Este fato é significativo e relevante, pois muitas consignas que obtiveram êxito na primeira gestão foram importantes ao novo trabalho. E muitos projetos que não foram cumpridos total ou parcialmente puderam ser revistos através da implementação um novo Plano de Gestão para o quadriênio 2016-2020.

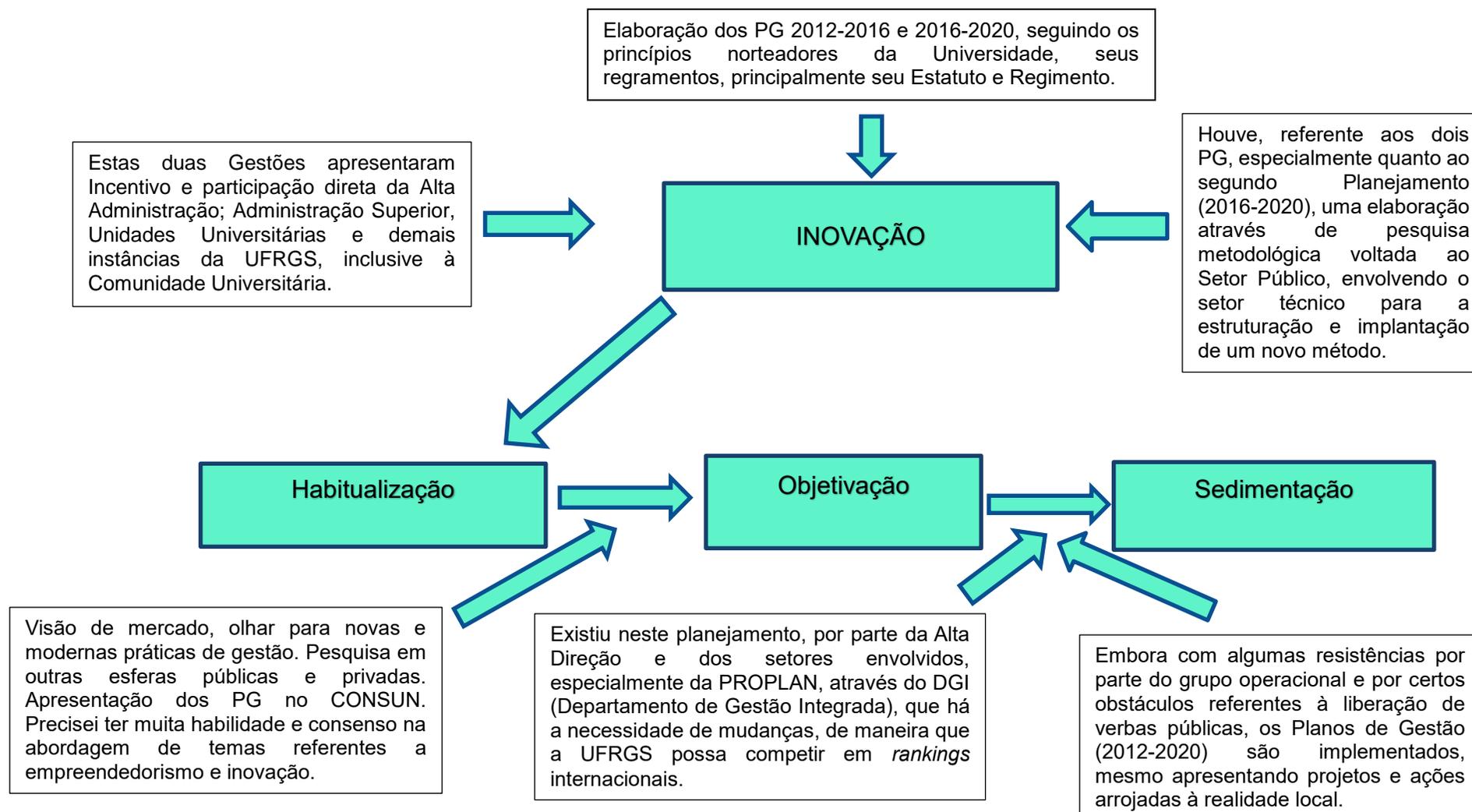
Quando se fala em **institucionalização**, conforme Tolber e Zucker (1998), refere-se a conceitos, tais como: a) **habitualização**, que é a origem de novas estruturas em consequência aos métodos de inovações propostos pela organização,

chamado de pré-institucionalização; b) **objetivação**, que abrange a aquiescência do grupo sobre o valor da estrutura a ser implementada frente aos competidores e ao ambiente em que está inserida, e c) **sedimentação**, que tem por base a permanência da estrutura organizacional, especialmente em sua continuidade e sobrevivência. Estes são a síntese do Processo de Institucionalização.

Segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 209), “a total institucionalização se dá pela continuidade do uso e da manutenção da estrutura por meio de sua sobrevivência ao longo de gerações sucessivas de membros nas organizações”.

Os conceitos abordados no parágrafo anterior estão estruturados na Figura 11.

**Figura 11 – Síntese do Processo de Institucionalização**



Fonte: Elaborada pela autora (2023) a partir de Tolber e Zucker (1999).

Com relação à elaboração dos Planos de Gestão dos períodos citados nesta pesquisa, questionou-se, primeiramente, se a PROPLAN havia disseminado uma nova prática de gestão na elaboração destes planos e, em decorrência, se neste processo houve uma sequência de processos, originalmente com informações, processos mentais, filtro de ideias, discussões, com bases em crenças e valores partilhados pelo grupo. Apresentam-se as respostas:

*Por vias indiretas, isso aconteceu, até de maneira bem explícita, bem destacada, porque, por exemplo, logo no início, havia a área que trabalhava com a atribuição do Planejamento e da Gestão Integrada. Era uma área que estava com alguns problemas em relação à forma como ela foi criada, juntar os setores, dificuldades de relacionamentos com as equipes, [...] então, assim, o que eu resolvi fazer ali, foi tentar [resolver o problema], porque esta é uma área importante, que trabalha com a organização não só da PROPLAN, mas da Universidade como um todo, com modernização de gestão, planejamento, etc. Acabou sendo um trabalho inicial, um aspecto de consultoria, que se transformou, na verdade, num grande trabalho de integração, de ouvir as experiências, as percepções, as vivências de cada pessoa. Eu convidei uma pessoa [...], e disse, precisamos fazer um trabalho de ouvir e de entender o que está acontecendo e saber o que é a missão daquele Departamento, estruturá-lo da forma mais adequada, e que supere os problemas e as lacunas organizacionais existentes e prepare este Setor para melhor contribuir. (H.H., 35 anos de UFRGS).*

De acordo com Higgins (1995), inovar é criar novos produtos ou processar melhorias em produtos existentes, sendo que o mesmo incide para os serviços. Os processos podem ser novos ou serem realizadas melhorias. Para Kelley (2005), inovar é a soma de um trabalho em equipe, isto é, estar aberto à cultura e aos desafios do mercado, aplicando conhecimento de maneira a visualizar o futuro e gerar produtos e serviços diferenciados.

*Sim, [a PROPLAN] qualificou e inovou, se a gente utilizar uma mensuração qualitativa entre as universidades, pela estruturação da área do DGI [Departamento de Gestão Integrada], que começou a enxergar e mostrar a UFRGS em processos, pois antes não era vista desta forma. No Eixo 4 [do Plano de Gestão 2012-2016], na Qualificação da Gestão Acadêmica e Institucional, houve a implementação da Gestão Administrativa por meio da racionalização dos processos administrativos, com ferramentas de inovação tecnológica, com a consolidação da gestão interna. Isso aconteceu plenamente, em relação a este item, porque foi delegado à PROPLAN, e muito centralizado no DGI. Sem dúvida. (M.R., 28 anos de UFRGS).*

*Eu diria que sim. Existiu um pensamento reto de como se construir um plano de gestão, de como ele deveria ser feito, abrangendo todas as questões legais. Isso era realizado, sem problema algum. Mas a partir dessa qualificação do processo de planejamento [PG 2016-2020], com objetivos, metas, ações, indicadores, a gente conseguiu trazer um acompanhamento mais real, [mais concreto] do que estava acontecendo. Já não se esperava*

*mais quatro anos para saber o que tinha ou não tinha ido mais ou menos no plano de gestão. Não, semestralmente era feito esse acompanhamento, se sabia o que estava acontecendo ou não. Ao final do ano era sempre apresentado um relatório disponibilizado via web, para que as pessoas soubessem o que estava em andamento. O que foi possível se alinhou ao planejamento anual [...], então assim, se alinhava diretamente, não era só mais um indicativo de como se alinhava o Plano Anual e o Plano de Gestão pra alta Administração da Universidade. Então, com certeza, foi uma nova prática que se iniciou, e que a partir daí vem sendo melhorada continuamente, tentando-se progredir um pouco mais, para que ela seja cada vez melhor. (M.Z., 09 anos de UFRGS).*

É apropriado frisar que os documentos de gestão da Universidade, tais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Planos de Gestão ora pesquisados, apresentam vocábulos tácitos (por serem utilizados pelo grupo ao longo de um período) ou explícitos, descritos através de glossário constante nos mesmos, a partir de um estudo técnico que implementou, através de reuniões de treinamento, o Plano Anual das Unidades Administrativas e dos Órgãos da Administração Central, com o propósito de prestação anual das contas da Universidade aos Órgãos Fiscalizadores da União, como o Tribunal de Contas (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU). Para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026), houve um avanço na padronização da nomenclatura utilizada com a definição dos verbetes. O Plano de Gestão 2016-2020, igualmente, apresentou um glossário próprio. Ao acompanhar o desenvolvimento destes planos, registra-se que a Universidade foi se adequando e consolidando uma uniformização na nomenclatura a ser seguida.

O Quadro 11 expõe pontos relevantes atinentes ao Plano de Gestão 2012-2016.

#### **Quadro 11 – Plano de Gestão 2012-2016 da UFRGS**

O PLANO DE GESTÃO 2012-2016 é resultado de um trabalho coletivo, que partiu de um diagnóstico da situação atual e do conceito de Universidade, expresso na forma de sete eixos temáticos, sob o título geral A UFRGS QUE FAZEMOS JUNTOS; o resultado desse trabalho foi submetido à comunidade através de debates e da consulta à comunidade universitária com vistas à eleição para Reitor em 2012. Em consequência, o PLANO DE GESTÃO articula-se a partir desses sete grandes eixos temáticos, a saber: (1) Excelência Acadêmica e Inovação, (2) Ampliação das Interações com a Sociedade, (3) Universidade de Classe Mundial, (4) Qualificação da Gestão Acadêmica e Institucional, (5) Desenvolvimento da Comunidade Universitária, (6) Qualificação da Infraestrutura e Habitabilidade dos Campi e (7) Implantação do Campus do Litoral Norte. A implementação desses eixos temáticos se dará por meio de ações que se desdobram em projetos. (UFRGS, PLANO DE GESTÃO 2012-2016, p. 10-11).

Fonte: Disponível no *site* da UFRGS (2023).

Ao serem questionados sobre Plano de Gestão 2012-2016, os entrevistados relataram a quebra de paradigmas ocorrida e observada durante o processo. Eis alguns relatos:

*[...] Esse foi um trabalho completamente coletivo, senão não tem como acontecer. É importante saber se aconteceu como o previsto, porque um planejamento de modernização do porte da UFRGS, com seu número de servidores, se for de cunho individual, nada acontece. Esse processo global da UFRGS de Planejamento foi construído de modo coletivo, foram consultadas as Unidades, que aderiram. Por algumas questões de cunho político, de mudanças, atrapalhou um pouco a comunicação, pelas discussões de posicionamento político que aconteceram. Agora, a construção do PDI e a construção do Plano de Gestão no que tange ao processo foi coletivo. [...] Essa transformação do modelo mental de pensar a Universidade como “caixinhas”, como unidades separadas. Por exemplo, agora, estamos em via de montar a Central de Compras [...] quanto tempo se passou até que pudéssemos entender a Universidade como processual e as Unidades entenderem que isso não é uma perda para elas, retirando um processo de dentro de sua Unidade [para um Órgão Central], sem que isso fosse negativo [para elas]. Para se chegar neste ponto, teve-se a reestruturação da Gestão de Pesquisa, mudança do modelo mental. Não sei se cem por cento, mas atingiu o objetivo, sem dúvida. (M.R., 28 anos de UFRGS).*

De acordo com Scott (2004), o entendimento de que uma organização que preconiza recursos humanos, materiais e econômicos, em detrimento de seus elementos culturais, como valores, símbolos, mitos, sistemas de crenças e programas profissionais, não se sustenta, porque a perspectiva institucional vai ao encontro do segundo, e da forma como esses elementos são criados, difundidos, aprovados e adaptados ao longo do espaço e do tempo, e também do modo como caem em decadência e desuso. Ao mesmo tempo, Scott (2004) assevera que as instituições são estruturas sociais que chegaram a um alto grau de resiliência, compostas de normativos e regulativos, elementos culturais que, juntamente com atividades associadas e recursos, proporcionam estabilidade e significado à vida social.

*[...] Sim, desde aquele momento em que um consultor trabalhou conosco, numa reunião gerencial, ali começou. A UFRGS não tinha essa cultura, ela é nova nisso, mas a forma que se começou trazendo gente “de fora” (da universidade) para explicar, porque às vezes gente da “casa” não adianta. Eu penso que isso [trazer pessoal de fora] começou a mudar o mapa mental das pessoas com relação ao Planejamento. Foi mudando, porque planejamento, para a maioria, era “prestação de contas”. E isso é um fim. Planejamento é o que eu quero fazer. Pode ser até um sonho, mas eu preciso torná-lo realidade. A prestação de contas é para ver se eu estou tornando realidade o meu sonho. Tanto que está bem claro no regulamento, que os objetivos devem ser factíveis e mensuráveis. Como vou mensurar um objetivo bem aberto? Com ações pequenas, de ano a ano. Aí eu consigo saber que um*

*objetivo de quatro anos, no primeiro ano eu vou fazer tal coisa, cumprir 25%, daquele objetivo, por exemplo. (A.B., 34 anos de UFRGS).*

*Eu acredito que foi dado um passo muito importante nessa direção. Não se alcançou todos os objetivos, mas a implantação deste modo de encaminhar o planejamento foi muito importante. Foi um start. Essa é uma marca que ficou daquele período. (A.Z., 47 anos de UFRGS).*

*Olha, só para ficar no caso do Inventário, foi uma inovação total, né? Não chegou a ser uma inovação, porque os economistas, lá da Inovação, chamariam de outra forma [...], mas foi uma inovação, porque nós introduzimos, onde havia uma restrição, vamos pegar o Inventário, porque é uma questão de Planejamento [...], tu podes saber quais são as necessidades de determinados itens, tu tens uma obrigação legal também [...], nós tínhamos uma dificuldade, diante do tamanho da Universidade, para cumprir a lei, fazer um inventário, pelo menos avaliá-lo com a equipe da área de Patrimônio, ultra enxuta diante do tamanho de mega dimensão da Universidade. Criamos, então, um aplicativo. Criamos um modelo de inventário que dependia de descentralização e mobilização das pessoas. Para ficar aí, eu acho que houve uma inovação no próprio processo de esforço de executar as ações estratégicas, e também nos Planos das Unidades. (H.H., 35 anos de UFRGS).*

O Plano de Gestão 2016-2020 denota uma maturidade em relação ao Plano anterior, tendo em vista que foi elaborado conforme pautas consignadas da chapa vencedora ao próximo reitorado, bem como está alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026), conforme demonstrado no Quadro 12.

### **Quadro 12 – Plano de Gestão 2016-2020 da UFRGS**

O presente PLANO DE GESTÃO (2016-2020) está estruturado em consonância com as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS para o período 2016-2026. Para sua elaboração, também nos valem do programa construído a muitas mãos para a campanha vitoriosa do presente reitorado. Entendemos que suas propostas atendem às expectativas da comunidade universitária, dão uma identidade para a gestão 2016-2020 e lançam o desafio para juntos construirmos uma UFRGS ainda maior e melhor. São quatro os objetivos desse plano de gestão: (1) Acadêmicos, (2) Os de inovação e tecnologia, (3) Os de impacto social, (4) Os de gestão. Para cada um dos objetivos, um número variado de ações é proposto, envolvendo diversas instâncias da Universidade na sua realização. Dessa maneira, entendemos que essas ações, embora tenham por necessidade um responsável, na verdade envolvem múltiplos atores da gestão universitária (Reitoria, Direções das Unidades Acadêmicas, Institutos, Centros, etc.). (UFRGS, PLANO DE GESTÃO 2012-2016, p. 2).

Fonte: Disponível no site da UFRGS (2023).

O Plano de 2016-2020 foi alicerçado em bases mais sólidas que o Plano de Gestão 2012-2016, uma vez que a prática aplicada na elaboração do plano anterior serviu de experiência à nova gestão da PROPLAN, que pôde conduzi-lo à sua

maneira, de acordo com o novo reitorado e conforme seus compromissos assumidos com a comunidade universitária, incluindo servidores docentes, técnico-administrativos e alunos da Universidade. A indagação inicial foi quanto à forma de trabalho, especificamente, se foi um trabalho coletivo, abrangente ou individual, produzido segundo intenções restritivas.

*[...] Eu diria 14 projetos. São 13, mas teve um que acabou “caindo no colo” da PROPLAN, que foi a criação da Central de Atendimento. Foi [um projeto] coordenado pela Vice-Reitora, mas a PROPLAN conduziu. Fui eu que conduzi com o apoio do DGI [Departamento de Gestão Integrada], porque as pessoas foram alocadas no Departamento para a criação. Foi um projeto que a PROPLAN mais trabalhou. Ele [o Plano de Gestão 2016-2020] foi um trabalho super coletivo. Eu acho que a grande mudança foi o acompanhamento do Plano de Gestão que a PROPLAN fez. Acompanhava semestralmente, para ver se estava “andando”. Todo ano tinha um Relatório Anual em cima do Plano de Gestão, um acompanhamento final. A Vice-Reitora tinha um quadro de acompanhamento do Plano em sua sala, com todas as atividades, ações, metas, que era acompanhado por “status”, se estava em dia, se tinha terminado. Teve um acompanhamento micro e macro. Isso foi uma grande mudança. O importante é que havia um conhecimento de todos, era apresentado para a Administração Central, em reuniões, com a participação de todos os gestores. Havia um Relatório Anual do Plano de Gestão. Isso fez o Plano andar bem, e todos os 13 projetos também, porque tinha um compromisso. Lógico que teve muita coisa que não pôde ser feita, pelas questões políticas e questões orçamentais. (J.I.M., 38 anos de UFRGS).*

*Foi um trabalho coletivo, coordenado pela PROPLAN, mas toda a Administração Central participou com seus dirigentes, pró-reitores representando, que também trouxeram suas equipes. Eu considero um trabalho coletivo, tanto a formulação dos objetivos, como depois a formulação das ações e cronograma, que foi com base em muitas discussões coletivas. E não só dentro das Pró-Reitorias, mas entre as Pró-Reitorias. (G.M.B., 10 anos de UFRGS).*

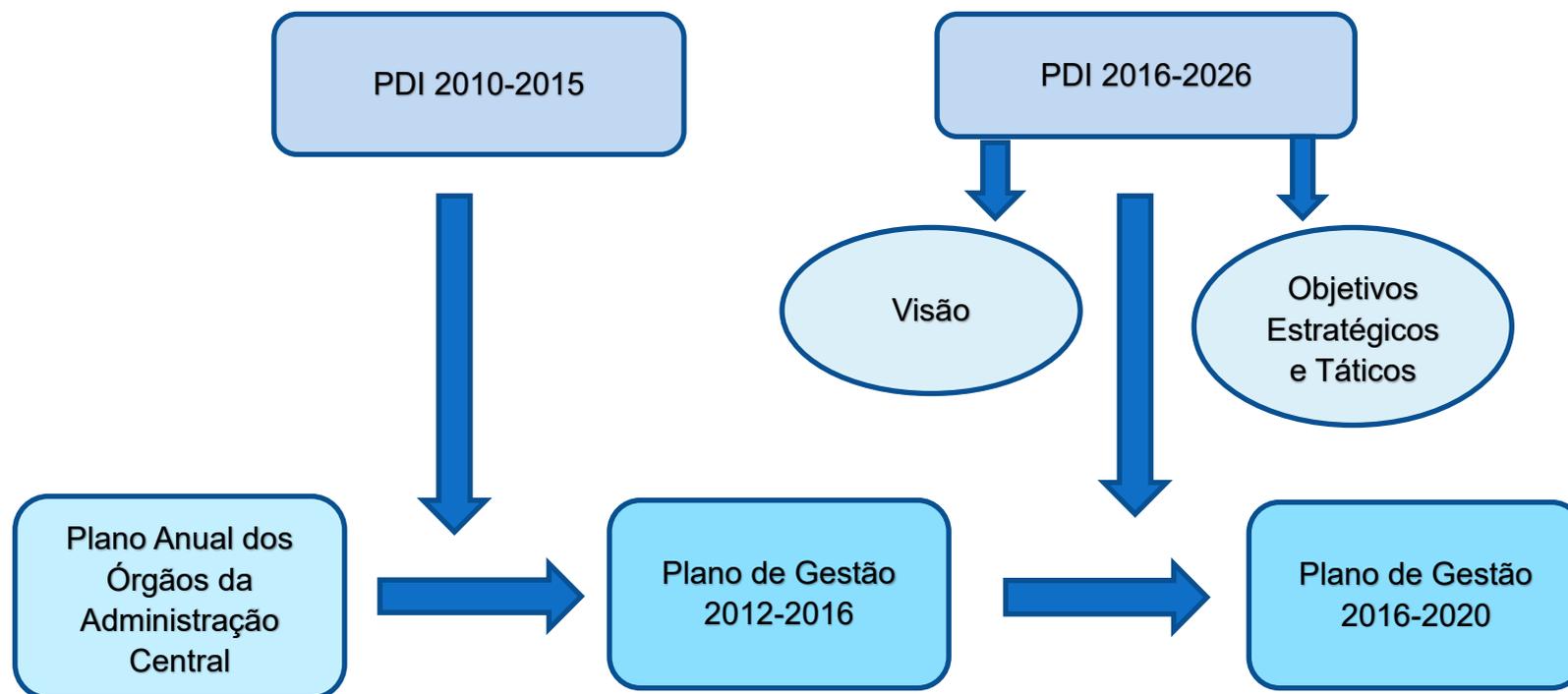
*No meu ponto de vista foi coletivo, bem coletivo, falando inclusive em maturidade. A UFRGS em 2016 a 2020 já estava num nível de maturidade, até foi uma característica dessa construção, desde do segundo PDI [Plano de Desenvolvimento institucional] tudo foi feito sobre um “chão” mais firme, pois olhava para duas referências, o PDI e o PG anteriores, principalmente o PDI, que foi feito de uma forma bem robusta, com alicerces para não sair de seu campo de ação. E conseqüentemente o Plano Anual estava alinhado ao Plano de Gestão, que estava vinculado ao PDI. A construção do Plano foi boa, mas a execução é discutível, pois ao se executar as ações, ali houve algum problema. (J.V., 08 anos de UFRGS).*

*Este Plano eu me envolvi diretamente, e posso dizer que foi um trabalho coletivo, em que a PROPLAN [atuou com] uma equipe técnica, mas a construção daquilo que se desejou, que foi pautado no PG, foi construído a partir da contribuição das equipes de cada um dos principais Órgãos da Alta Administração. Todos trouxeram contribuições, várias coisas coincidiam. Apesar de ser do pessoal da pesquisa, ia ao encontro do pessoal da extensão, ou ao pessoal da infraestrutura, porque existiu essa preocupação em que as contribuições que viessem, fossem interdisciplinares, e não*

*apenas cada um falando do seu [setor]. Sempre se teve esta preocupação [de que o que impactava numa área pudesse auxiliar as demais que também eram atingidas]. Mesmo que no final, somente um ficasse responsável pela atividade, existiu a competência de todos pra sugerir a construção dos objetivos. Teve uma sequência de passos. Esta construção começou com o PDI [2016-2026], elencando seus quatro objetivos macros [...], prosseguiu com as discussões em grupos interdisciplinares, nunca em grupos de uma única temática. Fez-se esses compartilhamentos, discussões de que [conteúdo] iria entrar, sair ou permanecer, sempre num grande grupo. Nunca foi uma decisão isolada ou de uma pessoa. Houve alguns momentos em que se teve pequenos grupos de discussão em relação às pró-reitorias “meio”; como PROGESP, PROPLAN; outros relacionados às atividades “fim”, como pesquisa, extensão, ensino, inovação, mas essas discussões conjuntas iam para o todo [grande grupo] decidir o que deveria [ou não] entrar conforme consenso. (M.Z., 09 anos de UFRGS).*

Conforme narrativa acima de M. Z., o PG 2016-2020 fora melhor estruturado, com base no PDI 2016-2026, além das experiências adquiridas na elaboração do PG 2012-2016, oriundo do Plano Anual dos Órgãos da Administração Central, este com objetivo de prestação de contas ao Governo Federal (TCU e CGU). O PG 2016-2020, conforme a Figura 12, obedecia a Visão da Universidade, bem como estava relacionado aos Objetivos Estratégicos e Táticos do PDI 2016-2026.

Figura 12 – Esquemas Interpretativos relacionados aos Planos de Gestão 2012-2020



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Em um segundo momento, o questionamento referiu-se à presença (ou não) de uma sequência de processos, com informações, processos mentais, filtro de ideias, discussões, com base em crenças e valores partilhados pelo grupo.

*A parte dos Sistemas Estruturantes, o SIAFE, vários outros Sistemas, de Gestão de Patrimônio, de Compras, a parte de Custos, tudo isso nós estávamos dependendo do Governo Federal, mas fomos atrás de práticas, por exemplo, da AGU (Advocacia-Geral da União), que tinha uma prática deste tipo. Agora, [estes Sistemas Estruturantes] têm um ritmo de implantação pelo Governo Federal, com base nos Sistemas de Informática que eles operam, que dificultou, em alguns momentos, a nossa adesão a eles. Eu trouxe palestrantes da AGU, de outras [esferas], com a participação de entes públicos e privados. (H.H., 35 anos de UFRGS).*

Há que se levar em consideração que as ideias, crenças e valores que vigem em uma organização estão essencialmente ligados às suas estruturas e processos. Hinings e Greenwood (1988) chamam essas associações de arquétipos organizacionais, ou agrupamentos de estruturas prescritas e interações emergentes, que encontram critério ou consonância na composição dos esquemas interpretativos

*O que vem para o Planejamento é também o tempo de vivência das pessoas na Universidade, a experiência, e essa prática do Plano Anual que traz um conteúdo, e que ajudou a formalizar essa experiência de planejamento. [...] A outra coisa é a diversidade, isso também na Universidade é muito claro, porque quando tu sentas para discutir uma área acadêmica, ou uma área de gestão, não tem só um perfil. Quando a gente discutiu a área da Pesquisa e Inovação, tinha um técnico-administrativo, uma colega com uma larga experiência nesse espaço de trabalho, e aí tu agregas com outro profissional docente [professores da Informática e da Engenharia de Produção], com uma experiência acadêmica, mas também no mercado privado [...] tu tens uma diversidade grande de saberes, uma multiplicidade, uma pluralidade, e isso enriquece muito o Planejamento e as visões. Tudo isso é a história da Universidade [...] mesmo que essas coisas não sejam muito conscientes, a Universidade sempre foi assim. Isto está na história da PROPLAN. A PROLAN que tem evoluído muito nisso. A cada ciclo de Planejamento, a PROPLAN está mais experiente e agrega mais todo esse passado e o conhecimento do futuro. A gente vê a evolução da PROPLAN [neste processo] na formação do DGI [Departamento de Ação Integrada]. O embrião foram vocês, naquela salinha [com o trabalho do planejamento para o Relatório de Gestão do TCU – Tribunal de Contas da União]. [...] Uma equipe jovem [vem se somar ao trabalho] do DGI, muito qualificada, gente com mestrado, isso é muito importante para institucionalizar [esse trabalho]. Essa etapa [que estamos] é um ponto final na história e um ponto inicial na história [da Universidade]. (J.I.M., 38 anos de UFRGS).*

*Houve, à medida que a Comunidade se posicionou a respeito dos objetivos propostos pelo PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional]. Houve consulta à Comunidade, aos servidores. [...] Sem dúvida. O grupo que era mais antigo, como funcionava, no que acreditava [enquanto forma de trabalho], o que achava que iria funcionar bem, qual a contribuição que poderia ser dada para*

*a turma nova [equipe] que estava entrando. O meu trabalho na PROPLAN foi completamente assim. (M.R., 28 anos de UFRGS).*

“Entende-se por esquemas interpretativos o conjunto de ideias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização” (HININGS; GREENWOOD, 1988 *apud* SILVA; FONSECA, 1996, p. 147-159).

*Sim. Na primeira reunião [para a elaboração do Plano de Gestão] teve a apresentação das grandes diretrizes desses valores. Elas vêm muito do PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional], pois os valores da Universidade estão no PDI, no Regimento Geral da Universidade, para serem seguidos, e teve os apontamentos dos principais direcionamentos que a Gestão queria dar à Universidade para os quatro anos. Ao sinalizar as ações e objetivos propostos, se olhou para isso [crenças e valores da Instituição] também. (G.M.B., 10 anos de Universidade).*

Um mapa, tanto no sentido literal quanto no metafórico, fornece um ponto de referência a quem se desloca em determinado terreno. Representa uma âncora, um começo a partir do qual se inicia uma ação. Muitas vezes, sua precisão não é tão essencial. Sua importância maior reside no fato de impulsionar uma estratégia de ação, tornando-se o mapa secundário, uma vez que a estratégia está em andamento (WEICK, 1990 *apud* SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2002).

*Sim, para a construção dos planos, com certeza. Foi uma forma bem democrática, considerando as idiosincrasias de cada pessoa, as características de cada um, as visões políticas de cada pessoa, nas mais diversas posições, docentes, servidores técnico-administrativos. Os alunos acabavam levando suas pautas aos professores. Eu participei de reuniões da construção do Plano de Gestão, e os docentes traziam as pautas dos alunos, não de forma direta, mas transversalmente. Os alunos diziam “precisamos de tal ação nesse ou naquele sentido”. O nível de democratização foi bem alto. (J.V., 08 anos de UFRGS).*

*Tem muito a personalidade e o perfil do Gestor na administração dos projetos e processos da PROPLAN. Ele era preocupado com Governança, com Planejamento, com melhoria da Gestão, melhoria da Gestão Orçamentária, Financeira, Administrativa, melhoria dos Processos, de Sustentabilidade. Tem muito tudo isso nos projetos que ficaram sob a responsabilidade da PROPLAN. Foi uma assinatura muito forte do Pró-Reitor e da equipe do DGI, porque toda a parte de governança o DGI trouxe para a “empresa”. E acho que foram bem importantes os projetos, embora nem todos foram de sucesso, mas foram importantes. (J.I.M., 38 anos de UFRGS).*

Em ambos os questionamentos envolvendo os tópicos de Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais, os participantes observaram um progresso na forma de trabalho, constatando não somente a união em prol de um

objetivo, mas, sobretudo, o compartilhamento de uma pluralidade de ideias, advindo de um grupo heterogêneo em relação à faixa etária, tempo de Universidade, formação profissional e modos distintos de percepção. No tocante a esse ponto, a UFRGS expressa e respeita esta diversidade, e isso ficou demonstrado no trabalho realizado pela PROPLAN.

Silva, Fonseca e Fernandes (2002, p. 7) explicam:

Os mapas cognitivos vêm sendo um modo útil de representar o entendimento que o estrategista tem do ambiente e do setor de atividades em que a empresa se insere. Podem ser usados para demonstrar como os elementos do ambiente são categorizados e indicar como a definição inicial de uma situação muda com o transcorrer do tempo. Além disso, apesar de os mapas cognitivos serem frequentemente utilizados para representar a visão de mundo individual, também podem ser usados para representar concepções compartilhadas em um grupo.

A pesquisa constatou, positivamente, uma mudança organizacional no perfil de trabalho da PROPLAN, desde a elaboração do planejamento do primeiro Plano de Gestão (2012-2016), com a participação de todos os Órgãos da Administração Central, sob a tutela do Pró-Reitor da PROPLAN. Esses Órgãos já vinham com uma cultura de Planejamento que era coordenada pela Pró-Reitoria, através do DPI (Departamento de Planejamento Institucional), entretanto, esse planejamento, como mencionado, tinha como objetivo a Prestação de Contas para Órgãos Fiscalizadores do Governo Federal (TCU e CGU).

A partir do Plano seguinte (2016-2020), o trabalho robusteceu. Houve um Departamento específico para planejar sua elaboração e acompanhar o passo a passo desse processo. Aconteceram muitas reuniões com praticamente toda a Universidade, que estava representada por seus gestores, tantos das Unidades Acadêmicas quanto da Administração Central. Houve o envolvimento direto do Reitor e da Vice-Reitora à época, e também a coordenação hierárquica do Pró-Reitor da PROPLAN e de seus assessores. Houve discussão, envolvimento e acompanhamento constante por parte dos gestores e equipes de trabalho.

O modelo mental observado neste processo foi completamente agregador, em que os servidores tiveram voz e participação. A equipe de DGI (Departamento de Gestão Integrada) esteve à frente deste trabalho, conduzindo aos novos filtros de ideias, com base nas informações e processos mentais originários do primeiro Plano. Como a equipe foi maior, houve igualmente múltiplos elementos que interferiram no

processo para que se pudessem uniformizar e padronizar projetos, objetivos, metas e responsabilidades.

**Figura 13 – Mapa Mental envolvendo o Processo de Elaboração dos Planos de Gestão 2012-2020**



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Na elaboração dos Planos de Gestão 2012-2016 e 2016-2020, houve uma sequência de “passos”, como referida pelos entrevistados, entretanto, ambos os planejamentos apresentaram estruturas semelhantes, com algumas variações decorrentes do aprendizado obtido em cada um. Este aprendizado diz respeito aos filtros mentais trabalhados pela equipe, através de reuniões macros e micros, conforme era necessário ao estudo e viabilização do planejamento. Contudo, os Princípios Norteadores da Universidade constavam nos dois documentos, pois diziam respeito a crenças e valores da Instituição, preconizadas principalmente no seu Estatuto e Regimento.

Assumimos a defesa de uma Universidade de excelência, pública, autônoma e agregadora, comprometida com o desenvolvimento do País e com a busca da resolução dos problemas e desafios contemporâneos, através da interação produtiva e criativa das diferentes áreas do conhecimento, visando uma maior justiça social. (UFRGS, 2023, p. 4).

A ideia central igualmente consta no Plano de Gestão anterior (2012-2016), embora, com outras palavras.

O Estatuto da UFRGS especifica que a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integrados constituem a finalidade da Instituição; com relação a esse artigo, o Estatuto é contextualizado pelo arcabouço jurídico institucional do país, o qual estabelece que as IFES têm por finalidade precípua o ensino, a pesquisa e a extensão. A UFRGS, uma universidade pública, gratuita, academicamente qualificada, plural e comprometida com o Brasil contemporâneo, acompanhando um crescente processo de internacionalização, procura orientar, com responsabilidade social, suas ações administrativas em consonância com os anseios da comunidade de docentes, técnico-administrativos e estudantes. (UFRGS, 2023, p. 10).

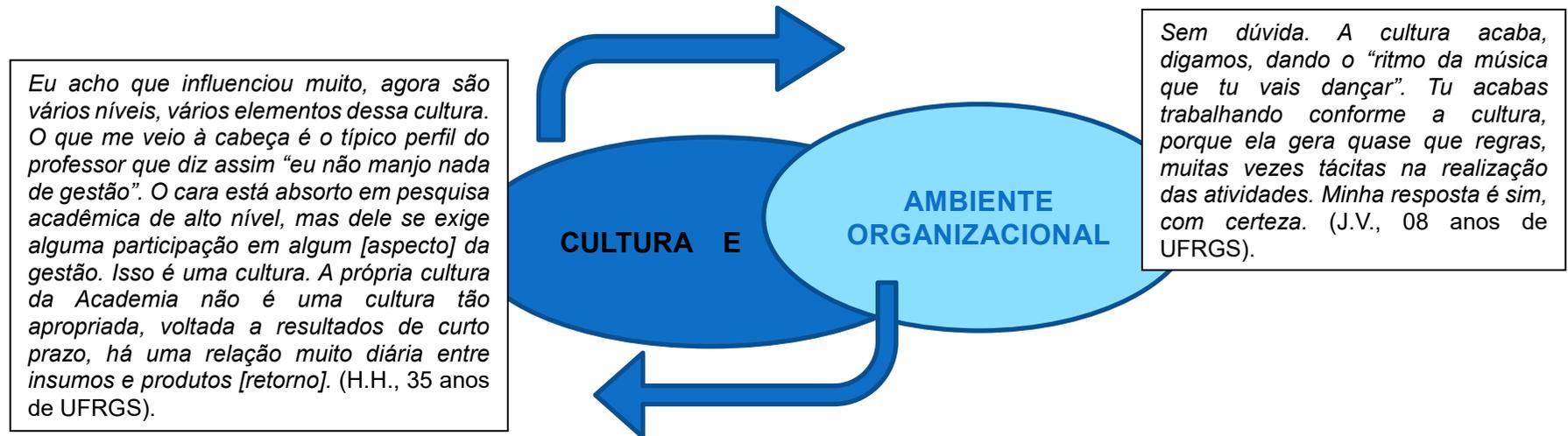
O resultado foi positivo, de acordo com os relatos constantes nesta pesquisa, pois a reunião de pessoas, em um trabalho participativo e deste porte, implica o convívio com perfis heterogêneos durante certo período, pelo menos de quatro anos (tempo do reitorado) juntos, onde não tem como não haver a exteriorização de valores e crenças de cada um. Contudo, as entrevistas expressam a visão conjunta e direcionada da equipe, desde os mais novos aos mais antigos, transversalmente aos cargos ocupados, do menor ao maior, e vice-versa.

## 6.4 Cultura e Ambiente Organizacional

Considerando Freitas (2007), a cultura organizacional é constituída por elementos, dentre os quais se incluem os valores, crenças e pressupostos, normas, etc., em que os comportamentos e o conteúdo são difundidos, perpetrados e passados aos mais novos nesta organização. E o ambiente organizacional é constituído pelo macroambiente (no caso, UFRGS), microambiente (PROPLAN) e ambiente operacional (Departamentos, Divisões e Setores), segundo Scott (1998).

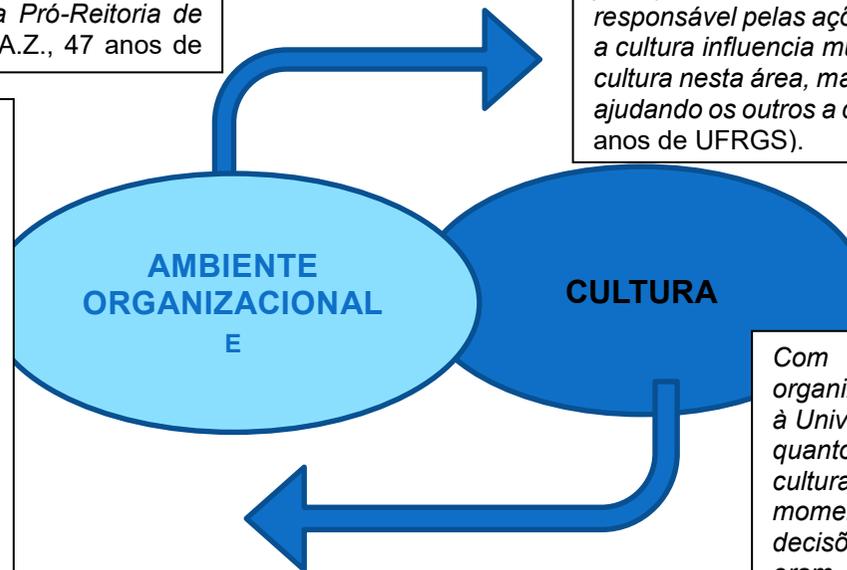
A Figura 14 traz os relatos dos entrevistados no que diz respeito ao tema.

**Figura 14 – Cultura e Ambiente Organizacional**



*Sim, porque eu entendo que cultura é uma maneira de pensar, de sentir e agir. E aí, quando eu cheguei na PROPLAN, para a Administração Central, eu senti que a cultura interna lá não era tão homogênea e não tinha uma visão única da PROPLAN. Havia várias “proplans” pensadas. Isto foi um processo muito difícil. Eu sei que eu contribuí pra isso, mas não concluí, porque é um processo mais longo, e depende das pessoas envolvidas neste trabalho. Eu acho que a própria cultura da PROPLAN é fruto do histórico dela, que foi uma junção da Pró-Reitoria de Planejamento com a de Administração. (A.Z., 47 anos de*

*[No Serviço Público] Não existe uma cobrança, porque um dia eu vou ser chefe, outro dia o outro vai ser chefe. [...] É a cultura do serviço público. Hoje, eu vejo, é uma questão mundial a “cultura da troca”. Eu faço tal serviço e tu me pagas. E aí eu posso consumir. Esse tipo de coisa faz uma diferenciação entre culturas individuais, porque o serviço público não remunera tanto assim, então entra um pessoal que quer uma tranquilidade. Nosso Governo não consegue [cobrar/punir], ele é um órgão tão grande [...] eu sei que tem a regra, mas eles não põem qual é o indicador. Então tem um pessoal que estabelece o que quer, o que dá para cumprir. Na realidade é isso. (A.B., 34 anos de UFRGS).*



*Com certeza, a cultura influencia muito. Tem a questão do hábito de fazer planejamento, hábito de fazer projetos, hábito de acompanhar [isso ou não], o entendimento da importância [disso ou não]. A cultura também influencia o quanto a pessoa que está conduzindo o planejamento está atuante junto com o responsável pelas ações [ou não]. Com certeza a cultura influencia muito. Quanto mais baixa a cultura nesta área, mais tem de ter uma pessoa ajudando os outros a compreender. (G.M.B., 10 anos de UFRGS).*

*Com relação à cultura e ao ambiente organizacional, em relação à PROPLAN e à Universidade como um todo, percebe-se quanto à tomada de decisão, que é uma cultura em construção. Num primeiro momento, observava-se que muitas das decisões e prazos, acompanhamentos, eram feitos em pequenos grupos, de acordo com suas afinidades [de temas]. Mas a partir do PG 2016-2020, construído num grande grupo e tendo uma equipe técnica para acompanhar, a situação alterou-se, levando em consideração a coletividade. (M.Z., 09 anos de UFRGS).*

*Eu tenho muito claro esta questão [cultura/ambiente], pelo órgão que eu trabalhei. Eu estava à frente de um processo de mudança cultural, e a dificuldade em muitas áreas era de mudança, quebrar práticas já estabelecidas pelo tempo. Quando a UFRGS colocou na Internet [práticas de trabalho on line], tinham professores que acharam um horror isso. Puxa, foi uma evolução! [...] Isso é uma questão do conservadorismo [...] como é difícil [...] é que na UFRGS é muita gente [número de servidores]. Então é muito difícil essas mudanças, porque é muita gente envolvida. Um outro processo que deu um trabalho muito grande foi a automação das Bibliotecas. Teve resistência de muitas pessoas. Tudo são processos que exigem tu ter convicção para poder implantar, porque tu mexes na "zona de conforto" das pessoas. Isso reflete em tudo! Se o Planejamento é real, é concreto, é pra valer, isso afeta as pessoas, porque tem um caminho a trilhar. [...] Eu acho que a PROPLAN foi muito afetada nesses quatro anos pela demanda de projetos. Foi um momento de mudança. A PROPLAN teve um choque bom. Eu acho que foi muito positivo dentro da PROPLAN isso. (J.I. M., 38 anos de UFRGS).*



*As universidades europeias e americanas, normalmente elas têm uma separação entre quem é o reitor acadêmico e quem é o reitor administrativo. O que acontece é que, no nosso caso, o reitor tem de ter um perfil de excelência acadêmica, ou pelo menos colocar em primazia isso, e ao mesmo tempo ele é um gestor máximo da universidade. [...] Isso faz com que características do processo de trabalho, a visão de como as pessoas pensam no trabalho, as dinâmicas de trabalho, os estilos de atuação sejam muito influenciados por essa visão acadêmica da universidade acadêmica, que faz parte da cultura. Também, um ambiente que ao mesmo tempo do Estado Brasileiro com sua burocracia e exigências de controle e regras. Então, se tu somares as duas coisas, o planejamento e a sua execução, eles têm de ser muito bem monitorados e tem de ter um zelo desse processo de planejamento e implementação para que a cultura e o ambiente, somados à própria legislação e ao aparato burocrático, acabem por torpedear os processos, tornando-o muito lento, bem como o desenvolvimento e implementação dos planos. (H.H., 35 anos de UFRGS).*

Sem dúvida, cem por cento. Muitas vezes a falta de comunicação entre as partes afeta os projetos que estão sendo realizados. O que move as pessoas são os valores, as crenças, a vontade. Não é só uma questão de capacidade. O que move o mundo é a paixão. Se não tiver realmente convencido que aquilo é o melhor pra ti e pra organização, tu não vais fazer com todo o "gás". Crenças, pressupostos, e vontades são o emocional, e que estão por baixo de tudo. (M.R., 28 anos de UFRGS).



Eu acho que se as atividades que são da PROPLAN fossem realizadas por uma empresa privada, elas seriam bem precárias, porque a cultura e o ambiente de uma universidade pública são muito distintos de qualquer empresa privada, independentemente do tamanho da empresa. Nós trabalhamos com regulações e especificidades muito variadas. Eu imagino que, no que tange ao planejamento, uma empresa privada viria, ajudaria a elaborar o plano, seguindo o que eles acham que seria o melhor método, entregariam o plano e os funcionários teriam de seguir. Mas a gente sabe que não é bem assim, não funciona desse jeito. Temos de correr atrás, cobrar, fazer o acompanhamento. Isso tudo é o desenvolvimento de uma cultura nova [na UFRGS]. Uma fala que todos que acabam trabalhando na Alta Administração sempre dizem é que tu tens de estar preocupado desde a corda do violino, até o óleo diesel para fazer os geradores trabalharem, para que os produtos perecíveis não estraguem. Isso seria muito difícil de ser coordenado por uma empresa privada. Nós estamos num mundo muito diverso que, sem dúvida alguma, ser gerido por quem está lá dentro, conhece a realidade da Universidade, senão toda, pelo menos uma parte, isso, com certeza é uma vantagem. (M.Z., 09 anos de UFRGS).

As narrativas acima estão relacionadas à Cultura e ao Ambiente Organizacional. As perguntas formuladas foram no sentido de verificar se estes influenciam no desempenho da elaboração, manutenção, acompanhamento e cumprimento de prazos de projetos, processos e ações de trabalho, especificamente da PROPLAN e da Universidade, num sentido mais amplo.

Todos os entrevistados, à sua maneira, deixaram em suas respostas a correlação entre essas atividades com a cultura e o ambiente da Pró-Reitoria e da UFRGS, respectivamente. Uns, pelo poder de síntese, responderam prontamente, argumentando depois. Outros, fizeram o caminho inverso, partindo do macro ao microambiente, com alguns detalhes da cultura da Universidade e do setor do qual fazem parte. Relataram experiências do tempo que estão trabalhando na UFRGS. Foram depoimentos ricos, demonstrados por exemplos próprios, de um grupo de servidores muito qualificado e escolhido a prestar este serviço dentro da Universidade.

Finalizando este tópico, foi-lhes perguntado sobre, se este serviço executado na Universidade – uma Instituição Pública – fosse realizado em uma empresa privada, se a coordenação mudaria e qual seria o motivo. Dos oito (08) dos entrevistados, quatro (04) responderam que mudaria, argumentando que a cultura de uma instituição pública é diferente de uma empresa privada. O servidor público adquire a estabilidade funcional, o que não é um demérito ou um fator negativo, tampouco objeto de influência para os pesquisados, pois, entendendo a cultura como um modo de ser, pensar e agir, trata-se mais do perfil de funcionário que se almeja para a sua empresa. Entretanto, existe o grau de permissividade ou de tolerância que influi neste quesito. Igualmente, a relação tempo/dinheiro é diferente. Os prazos tendem a ser alargados numa instituição pública, em certos casos, por falta de verba orçamentária. Os processos de compra foram citados como exemplo. Numa empresa privada as decisões tendem a ser mais rápidas, e os processos mais ágeis, em virtude do lucro a ser obtido. No setor público a gestão acaba sendo mais inclusiva, segundo estes participantes. Em uma empresa privada há menos inclusão, a gestão, por vezes, é menos democrática, e as rescisões de trabalho acabam ocorrendo, diferentemente do setor público.

O grupo que representa a outra metade (04 pessoas) respondeu que não alteraria a coordenação do trabalho, caso o mesmo fosse realizado em uma empresa privada. Levou-se em consideração a questão do planejamento. Argumentaram que o método é o determinante, independentemente de onde este funcionário esteja. O perfil

do funcionário exerce influência nesta relação. Dispor de pessoas empreendedoras e dispostas é um fator relevante, assim como a habilidade do gestor em identificar essas pessoas na sua equipe de trabalho, reconhecendo o que cada um tem de melhor. Estas pessoas podem estar em uma instituição pública ou privada, sendo que sua motivação, para estes entrevistados, está associada a elementos internos do indivíduo, ao apreço pelas atividades laborais, não se pautando unicamente por motivo salarial como recompensa.

### **6.5 Legado do Planejamento e Elaboração dos Planos de Gestão 2012-2016 e 2016-2020 à PROPLAN**

A vivência organizacional, num sentido *latu senso*, não somente olhando para sua cultura e seu ambiente, apresenta graus de complexidade ao se observar sua totalidade no tocante ao tempo e ao espaço de inserção. Os pressupostos analisados são muitos, o que os condicionam a várias interpretações.

Nos quesitos analisados, conforme o Quadro 10, a pesquisa facultou aos participantes responderem de maneira mais ampla, ou seja, não levando muito em consideração percentuais, mas o processo e o procedimento em si, e o que foi obtido como resultado deste binômio.

O Quadro 12 retrata os principais resultados dos Planos de Gestão segundo os entrevistados, e o que foi deixado de aprendizagem, de exemplo a ser seguido (ou não) à gestão da PROPLAN, como participante e principal administradora desta atividade.

Pode-se dizer que o grupo estava equilibrado. Parte dele era mais prolixo, mais falante; outra parte, mais sintético. Todavia, ambas as partes eram analíticas, o que acabou contribuindo muito à pesquisa.

**Quadro 13 – Legado do Planejamento e Elaboração dos Planos 2012-2016 e 2016-2020 à PROPLAN**

Entrevistados	Principais Resultados dos Planos de Gestão 2012-2016 e 2016-2020	Cumprimento de Metas no Planejamento da PROPLAN
1. A.Z.	<p><i>[Em relação ao PG 2012-2016], eram muitas as metas, algumas bem ambiciosas, as quais tiveram os seus devidos encaminhamentos, mas não chegaram todas à conclusão, até a minha saída. Ficou muita coisa ainda a ser implantada pelo próximo sucessor [gestor]. Porém, eu gostaria de destacar que, para homogeneizar e para avançar, digamos, numa cultura de planejamento, são importantes alguns instrumentos de gestão no dia a dia. Por exemplo: um passo muito importante, uma marca, foi a implantação do Processo Eletrônico [SEI], porque ele forçou as Unidades-meio a se comunicarem, dentro de uma linguagem, dentro de uma forma. Isto, sendo bem explorado, representa um passo relevante num modelo de Planejamento e Gestão de uma Instituição. O escritório de Processos foi fundamental para isso, sem ele, nós não teríamos tido o Protocolo Eletrônico. Além disso, eu queria ressaltar algo que a PROPLAN contribuiu, mesmo sem ser a protagonista. Ela alcançou meios. Ela e a PROGESP [Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas], conjuntamente, tiveram uma visão de futuro, que foi a implantação do Curso de Mestrado de Gestão de Universidades, com alunos das diferentes Unidades da UFRGS, capacitando muitos gestores ao planejamento de universidades.</i></p>	<p><i>Parcialmente cumpridora, mas se analisar, especificamente, alguns passos importantes foram dados.</i></p>
2. H.H.	<p><i>[Referente ao PG 2012-2016], a Universidade veio caminhando nesse processo de Planejamento na elaboração desses Planos de Gestão. A PROPLAN começou a otimização e a modernização dos Processos de Planejamento. Estava começando a se pensar em Gestão Integrada, com o trabalho de Gestão por Processos. Adaptações das ações orçamentárias que a Universidade começou a implementar, já no final de 2015, para implantação de parâmetros que pudessem informar os órgãos, as várias áreas da Universidade de como deveriam pensar o seu plano para os próximos anos. Um projeto que não foi implementado e que estava se estudando e tentando há algum tempo era a Gestão por Custos, devido à falta de condições do Governo Federal. A PROPLAN começou a se estruturar para ser um órgão dinâmico no processo de Planejamento dentro da Universidade. O principal legado do PG 2016-2020 é o de valorização do processo de Planejamento. [...] O pilar Planejamento não é mais uma peça obrigatória para cumprir as determinações nacionais do TCU, da CGU e do MEC. O legado deixado à PROPLAN foi de incorporar à cultura, as múltiplas dimensões temporais do Processo de Planejamento.</i></p>	<p><i>A PROPLAN foi cumpridora de uma maneira que não é plena, porque algumas coisas ficaram para ser melhor implementadas, como por exemplo, o Planejamento das Unidades Acadêmicas [Universitárias], uma nova metodologia ficou para ser finalizada. Foi avançado. Eu acho que a própria cultura de como elaborar o Plano de Gestão sofreu melhorias. Mas eu diria que foi parcial, principalmente, pela ideia de integrar o financeiro com o planejamento, foi avançado, mas não foi plenamente atingido, por vários fatores: pela dinâmica de trabalho da própria Universidade, por demandas emergenciais que entraram, e assim por diante.</i></p>

3. A.B.	<p>O PG 2012-2016 foi muito difícil conseguir mensurar os resultados. O PG 2016-2020, já houve um grande avanço neste sentido, mesmo que informe em percentuais o que foi realizado. É um avanço porque está mudando a cultura da pessoa em relação a ideia de que tem de haver um planejamento, e em relação a fazer planejamento, a fazer suas ações conectadas à um plano. [...] O legado do PG 2016-2020 foi imenso. Foi adaptada [readequada] a forma de fazer do plano anterior, de uma maneira mais comedida, porém concreta. Então foi imensa a contribuição deste plano à PROPLAN e à UFRGS.</p>	<p>Foi parcialmente cumpridora com relação ao exercício 2012-2016. O PG de 2016-2020 também foi parcial, embora com melhores resultados. Pode-se dizer que 80% do plano foi cumprido.</p>
4. M.R.	<p>O PG 2016-2020, em relação à consolidação da cultura do planejamento e práticas de gestão [PDI, PDTI] e informática, acredito que atingiu os objetivos. Mas é uma melhoria contínua, em que sempre vai se querer mais integração. Quanto à modernização dos processos, o Inventário foi feito, o planejamento se articulou com as Unidades, que foi bastante difícil, porque assim como houve uma mudança de visão processual, houve uma distribuição de tarefas para partes que não existia estrutura. Tínhamos de fazer o levantamento com os próprios servidores das Unidades. E se atingiu. Houve uma mudança de cultura para se atingir isso, porque não era um hábito anterior. Quanto a Compras, não foi atingido, assim como a questão de Desenvolvimentos de Sistemas. Porém, aí entra um detalhe importante, que nesse meio tempo desse período, o Governo Federal apresentava sistemas que deveriam ser implantados por todas as Universidades Federais. Então, muito se esperou por esse sistema, mas ao mesmo tempo não havia verba, dotação orçamentária. Estagnou o nosso desenvolvimento para aguardar sistemas do Governo que não tiveram a dotação orçamentária e o acompanhamento necessário. Já a parte do Protocolo foi totalmente cumprida e remodelada. O Escritório de Projetos foi completamente implantado. O grande legado do PG 2016-2020 é a integração das Unidades neste Plano, porque não adianta nada nós termos um ótimo planejamento, se ele não alterar crenças, valores, o modelo mental de desenvolver nas Unidades. E com a construção bastante participativa, inclusive construção piloto de planos atuais em conjunto com o DGI, houve uma aproximação das Unidades e o uso das Unidades do DGI. Então, é uma Central de Prestação de Serviços mesmo. E isso fez com que houvesse um entendimento melhor do Planejamento da Universidade.</p>	<p>A PROPLAN foi parcialmente cumpridora, porque não dependeu somente dela.</p>

<p><b>5. J.I.M.</b></p>	<p>Quanto ao PG 2012-2016, foi trabalhada bastante a Área de Governança Pública. Foi criado um Comitê de Governança, feito o plano aprovado pelo CONSUN [Conselho Universitário]. Foi feita a política de Governança. Foi feito muito nesta parte. Não havia nada antes. Houve avanço na Consolidação dos Processos de Planejamento, no sentido de preparar para o próximo Plano. Houve a implementação do Escritório de Processos. Igualmente, a participação com as IFES [Instituições Federais de Ensino Superior] em Compras Compartilhadas de Produtos e Serviços. Com relação ao PG 2016-2020, atinente aos Objetivos de Inovação Científica e Tecnológica, foi executado, com a aplicação dos resultados das pesquisas na própria Universidade. Nos Objetivos Organizacionais, foi estruturada a Área de Governança Pública, não 100%, mas foi executado. Foi implementada a Gestão de Riscos, que entra todo o Planejamento de Aquisição [Compras]. Na Aquisição de Bens e Serviços muita coisa aconteceu. Houve a Implantação da Plataforma de Dados Digitais. A Implementação da Gestão Digital evoluiu bastante, bem como a Arquitetura de Processos de Negócios. O Portal de Processos foi iniciado, mas não concluído. Foi criado o Escritório de Projetos. A Central do Aluno foi implementada e significou uma mudança profunda. A PROPLAN foi a responsável pelo Plano de Gestão, na construção dele e na sua condução, assim como acompanhou todo o processo. Esta é a grande mudança.</p>	<p>No Plano de Gestão 2012-2016, eu diria que foi 50% cumprido, com a implementação do SEI [Sistema Eletrônico de Informações] e do Escritório de Processos. O Plano de 2016-2020 foi parcialmente cumprido porque houve falta de recursos financeiros, de pessoas e questões políticas, gerando a troca de gestores.</p>
<p><b>6. G.M.B.</b></p>	<p>Referente ao Plano de Gestão 2012-2016, a PROPLAN conseguiu dar o primeiro passo em mostrar que os Planos elaborados e executados pela Universidade deveriam ter relação entre eles, propor algumas formas de integrar esses planos. A PROPLAN fez um novo método para o segundo PDI. Ambos constavam do mesmo projeto. Conseguiu resultados como um primeiro passo à uma metodologia mais unificada de planejamento. Em termos de Protocolos, foi implantado o SEI [Sistema Eletrônico de Informações]. A Gestão do Planejamento dos Projetos foi feita dentro da PROPLAN, mas foi elaborada pela UFRGS com outros órgãos. Ela serviu de teste, mas ficou somente dentro da PROPLAN. A parte de Compras foi reformulada, foi feito um Projeto de Aquisições, foi reformulado o DELIT [Departamento de Licitações], foi criada uma Divisão dentro do DELIT focada em planejar aquisições. Não existia antes. Foi consolidado o Escritório de Processos. Estes foram grandes resultados neste período. Em termos de Compras, a UFRGS entrou em mais adesões. Em relação aos financiamentos, foram procuradas novas fontes. Não se desenvolveu novos Sistemas, mas se melhorou os que tinha. O Governo Federal não libera muita integração. Não foi por falta de iniciativa. O Inventário ficou para a gestão seguinte. O legado do Plano de Gestão 2016-2020 ficou no aprendizado gerado e a certeza de que um plano, além de ser elaborado, ele tem de ser acompanhado. Tem de ter responsáveis, Alta Gestão cobrando para que ele seja executado. Tem de ter esse alinhamento e consolidação com o Gabinete do Reitor e com a PROPLAN. O legado também foi que a PROPLAN precisa ser o coordenador desse processo.</p>	<p>No geral, os resultados foram atingidos de forma parcial. O Plano de 2012-2016 não foi tão desdobrado, tão acompanhado, por isso faz com que os resultados sejam parcialmente atingidos. O resultado foi proporcional a feitura do Plano [as metas eram muito abertas]. No segundo Plano, 2016-2020, a PROPLAN também foi parcialmente cumpridora, isso se deveu às dificuldades orçamentárias. Cada ano tinha um corte maior no orçamento. A PROPLAN tinha 13 ações, 30% delas foram finalizadas, e 45% atingiram as metas. A PROPLAN tinha muitas ações audaciosas, e não estava preparada para todas ao mesmo tempo, diante do cenário enfrentado. Isso gerou um aprendizado de priorização neste sentido.</p>

7. M.Z.	<p>Com relação aos resultados obtidos pela PROPLAN no Plano de Gestão 2012-2016, eu acho que o principal resultado foi a criação dessa metodologia de planejamento, desse avanço no método de gestão que continua até hoje, propiciando resultados e avanços e ações. Porque tudo o que se começou em 2012 se mostrou muito produtivo, com potencial de expansão. Começou-se na esfera da Alta Administração e se irradiou para as Unidades Acadêmicas, permitindo qualificar o planejamento da Universidade como um todo. O legado de ambos os Planos é justamente ter criado vários processos para as atividades que são fundamentais à Universidade, mas que antes estavam somente no conhecimento das pessoas. Hoje temos base de conhecimento de muitas atividades, temos uma metodologia de planejamento, temos uma modernização da PROPLAN, com a criação do Escritório de Projetos, com a implementação do SEI, com o avanço das Interações Acadêmicas. Tudo isso veio como legado desses Planos [...] que hoje são fundamentais [essas atividades] na execução do trabalho da Universidade.</p>	<p>Eu diria que a PROPLAN foi parcialmente cumpridora. Parcial de 80%, no PG 2016-2020, porque esbarrou-se em alguns obstáculos, principalmente quanto a recursos financeiros. Tivemos projetos com o CPD [Central de Processamento de Dados] que não se concretizaram em função da legislação, no sentido de proteção de dados. Outros, em compensação, foram muitos exitosos, como o Escritório de Projetos e o Painel de Dados.</p>
8. J.V.	<p>Sobre o Plano 2012-2016, [...] do ponto de vista dos resultados, a melhoria dos processos, algo mais concreto [...] o que eu falar é que tudo está dentro de um processo de maturidade da Instituição. Então, a UFRGS não estava acostumada a um planejamento [deste porte], definir ações alinhadas a planos, e assim por diante. Eu percebo que nesta fase, nos primeiros momentos em que o Plano de Gestão foi um pouco mais estruturado, isso serviu de base para que atualmente nós tenhamos um Plano de Gestão e uma maturidade, um delineamento estratégico, um planejamento estratégico bem alto, considerando o contexto de universidades, que naturalmente é baixo. Quanto ao Plano de Gestão 2016-2020, o processo é semelhante, mas [esta característica] a maturidade aumentou. O próprio Setor de Planejamento, a própria Divisão [DPI] está mais estruturada. O antigo chefe ajudou a conduzir as questões. As ações estão cada vez mais concretas, estão mais claras as entregas dos projetos, os prazos, o porquê de as ações serem cumpridas e os projetos entregues. Houve uma consolidação com relação a gestão do plano anterior.</p>	<p>Em ambos os Planos, as ações foram parcialmente cumpridas, porque mesmo que a Universidade esteja avançando na maturidade em relação ao planejamento, à estratégia, e assim por diante, ela está dentro de um contexto naturalmente imaturo. Digamos que dentro deste contexto, ela avançou, mas se formos comparar com uma Empresa Privada, a Universidade está aquém em Estratégias de Governança e no próprio Planejamento. Algumas evidências podemos tirar. Tiveram vários projetos e ações dentro dos Planos de Gestão, que se chegou a conclusões que elas não foram bem pensadas, e dessa forma não conduzidas e não levadas adiante. Houve outras ações que tinham relevância, mas a Universidade não conseguiu levar a cabo, por “n” motivos, principalmente a evidência de que ela não olhou bem seus recursos na hora de planejar, de forma a prevê-los.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A totalidade dos entrevistados ressaltou a importância da cultura e do ambiente no que diz respeito às suas atividades, fundamentalmente quanto a um trabalho de equipe, e como foi a preparação, elaboração, acompanhamento e finalização dos Planos de Gestão, pelos múltiplos componentes envolvidos nesse processo, tais como as formas de pensamento, percepção e visão, não apenas das tarefas laborais, mas da interiorização dos processos de aprendizagem de cada colega, até chegar ao consenso do grupo.

Os entrevistados ressaltaram a importância do planejamento na elaboração de ambos os Planos de Gestão, dando mais ênfase ao segundo Plano, devido a mudança da cultura no planejar. Soma-se ao fato que o segundo Plano de Gestão foi feito posterior ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026), o que deu mais embasamento na elaboração do segundo Plano, assim como conseguiu o alinhamento de diretrizes entre ambos, e também com o Plano Anual das Unidades Acadêmicas (Universitárias), no que consiste aos objetivos e ações.

Todos os entrevistados referiram que ambos os Planos cumpriram parcialmente suas metas, chegando o primeiro (PG 2016-2020) a cumprir 50%, e o segundo 80% de suas atividades, de acordo com o Gráfico 2. Entretanto, ambos tiveram ótimos feitos, extrapolando na magnitude de suas ações em relação ao macroambiente. A Universidade, como órgão público, é vinculada a verbas orçamentárias do Governo Federal. Como o cenário enfrentado era de incerteza e corte de verbas, a UFRGS foi atingida.

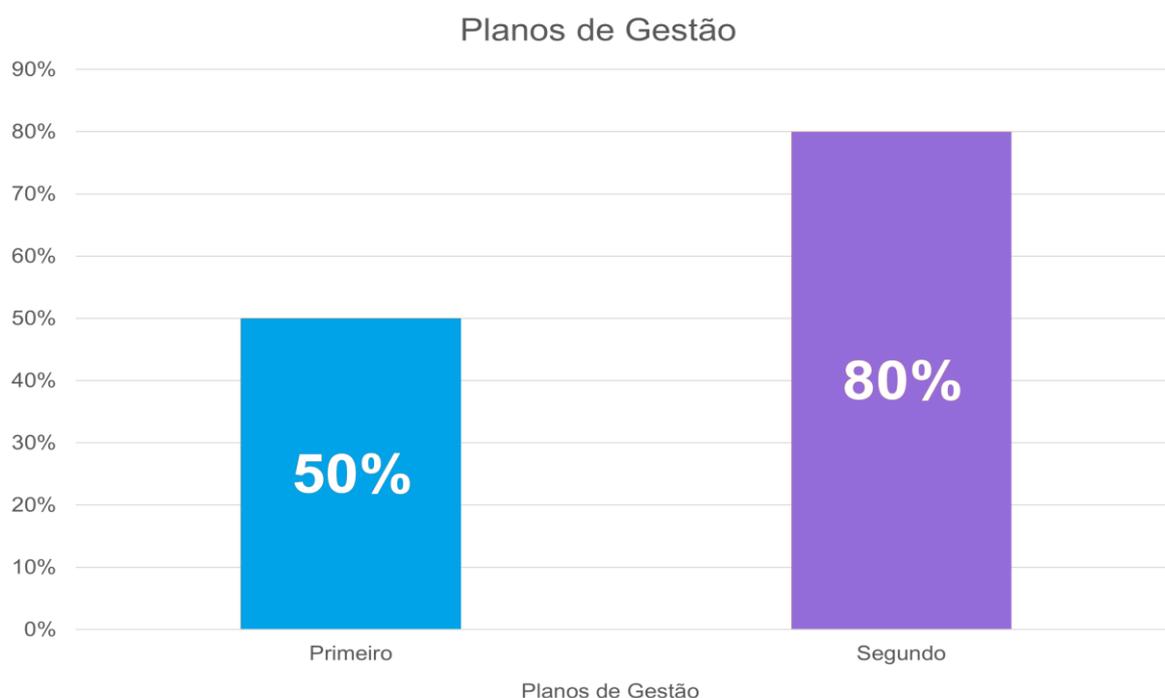
Foram citadas como ações bem-sucedidas, no PG 2012-2016, a implantação do SEI (Serviço Eletrônico de Informações), que foi uma quebra de paradigmas na documentação da Universidade em relação à implementação dos processos digitais, otimizando os processos de trabalhos e proporcionando uma comunicação mais efetiva e eficiente. Outro projeto positivo foi a implementação do Escritório de Processos, como uma Divisão dentro do DGI (Departamento de Gestão Integrada). Houve o mapeamento de vários processos dentro da Universidade no tocante às Áreas Acadêmicas e à própria Administração Central. A PROPLAN foi exitosa em relação ao Setor de Compras, por meio de um Projeto de Aquisições em consonância com outros Órgãos Federais.

O PG 2016-2020 teve a contribuição do planejamento da PROPLAN através do DGI (Departamento de Gestão Integrada), bem como seu acompanhamento, mensuração, e avaliação semestrais e anuais. Os Objetivos de Inovação Científica e

Tecnológica foram executados com a aplicação dos resultados das pesquisas na própria Universidade. Quanto aos Objetivos Organizacionais, foi estruturada a Área de Governança Pública, mas não em sua totalidade. Teve-se a implementação da Gestão de Riscos, que entra todo o Planejamento de Aquisição (Compras). Houve a Implantação da Plataforma de Dados Digitais. A Implementação da Gestão Digital evoluiu bastante, bem como a Arquitetura de Processos de Negócios. Foram iniciados o Portal de Processos e o Escritório de Projetos. A Central do Aluno foi implementada através do Projeto “TUAUFRGS”, virtual e presencialmente, nos *campi* Centro, Vale e Litoral Norte, e significou uma mudança profunda na relação Universidade/Aluno.

No Gráfico 1 são demonstrados os resultados do cumprimento de ambos os Planos de Gestão.

**Gráfico 1 – Cumprimento dos Planos de Gestão 2012-2016 e 2016-2020**



Fonte: Elaborado pela autora (2023). O primeiro (50%) está relacionado ao PG 2012-2016. O segundo (80%), ao PG 2016-2020.

O grande legado que estes Planos trouxeram à Pró-Reitoria de Planejamento e à Universidade foi a modificação na cultura de Planejamento dentro da UFRGS. Houve essa percepção coletiva, existiu uma resposta positiva por parte das Unidades Acadêmicas e dos Órgãos da Administração Central a uma demanda de padronização de trabalho e um auxílio quanto aos métodos processuais necessários à Universidade como um todo. O Departamento de Gestão Integrada (DGI), através dos pesquisados,

constata esta importância, bem como o fundamental envolvimento da Alta Gestão neste Processo, e a condução da PROPLAN na elaboração do planejamento e acompanhamento dos planos posteriores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui. Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes. Assim em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive. (FERNANDO PESSOA).

Ao final desta pesquisa, além dos resultados obtidos durante um longo período de estudos, concentração e dedicação, fica o sentimento de ter dado o melhor em todos os sentidos. E a constatação de dias e noites destinadas ao esforço de apresentar algo que fosse fidedigno, concreto e legítimo.

### 7.1 Considerações quanto aos Temas pesquisados e o Processo de Institucionalização

Constata-se nesta pesquisa relacionada à elaboração do planejamento de dois planos de gestão da maior Universidade do Sul do País, pelos relatos obtidos nas entrevistas, não só evidências, mas a concreta presença da Memória Organizacional, através de dados, informações e conhecimentos compartilhados nas práxis do planejamento deste trabalho. Igualmente pode ser observado elementos da Teoria Institucional, tais como a obediência a questões legais e normativas dentro do micro e do macro ambiente da Universidade, passando pelo respeito aos valores e credos tanto pessoais, quanto coletivos, conforme narrativas.

Um processo de Institucionalização (ou desinstitucionalização) leva tempo para se solidificar em uma “empresa” pública, em virtude de múltiplos fatores relacionados, sobretudo, às dificuldades de mudanças comportamentais que incentivem a implementação de novas práticas nos processos laborais. Além disso, essas modificações precisam encontrar ressonância no grupo de trabalho, por vezes muito heterogêneo. Somando-se o fato de que o produto decorrente dessa mudança fará frente à competitividade e às regras diferenciadas do mercado, especialmente, do serviço privado. Outrossim, deve ser respeitado o requisito da permanência da “nova” estrutura organizacional, no tocante à sua continuidade e sobrevivência.

A pesquisadora observou, por meio do grupo entrevistado, uma linha de raciocínio, em que cada pesquisado tem consciência do tamanho do passo que foi dado na condução do planejamento na elaboração desses Planos de Gestão, em especial, no tocante à cultura e ao ambiente organizacional de que eles fazem parte.

E isso foi expresso verbalmente, ora por um, ora por outro. Este grupo constatou a quebra de paradigmas obtida. No entanto, também está ciente de que, para manter o que foi conseguido, em termos de avanço, precisa que a Alta Administração esteja engajada nesse processo, dando o aval necessário para implementar um trabalho conjunto que possibilite à Universidade estar apta às necessidades de um novo milênio, com padrões estruturados que a façam competir tecnicamente não só em nível nacional, mas com Universidades estrangeiras, dentro dos *rankings* que estão sendo avaliadas.

Por outro lado, fica fortemente demonstrado que este processo analisado não apresenta um ponto final. É um procedimento contínuo, como bem disse um dos entrevistados. A busca é contínua e participativa, é crescente e desafiadora, para que tenha por premissa básica ser um processo de gestão de Estado, não apenas de Governo. Isso é referencial no serviço público, cujos governos não são permanentes, mas substituídos periodicamente, assim como os cargos e os indivíduos que a eles são vinculados. Na UFRGS esta prática ocorre de quatro em quatro anos. A gestão ora implementada deveria ser constantemente avaliada, reformulada se necessário, porém, também deve obedecer a padrões de permanência, através de servidores de carreira, aptos à realização das atividades-chave, como é o Plano de Gestão dentro de uma Universidade.

## **7.2 Considerações quanto ao cumprimento do Objetivo Geral da Pesquisa**

Relacionando o tema da pesquisa com seu objetivo geral e com os objetivos específicos, considera-se que a tese atingiu a sua proposição. A quantidade e a qualidade do grupo entrevistado colaboraram na obtenção dos resultados, uma vez que ele foi representativo da equipe que verdadeiramente trabalhou, por pelo menos quatro anos, no estudo deste planejamento, selecionando uma metodologia que se adequasse ao serviço público e, ao mesmo tempo, fosse modelar na iniciativa privada.

O Departamento de Gestão Integrada e suas Divisões de Planejamento Institucional (DPI), Divisão de Indicadores e Análises de Dados (DIAD) e Escritório de Processos (EP) pertencentes à PROPLAN atuam no aprimoramento das práticas de gestão da Universidade através do desenvolvimento e implantação de um modelo integrado de gestão. Conforme mencionado, o DGI desenvolve e dá suporte na aplicação de métodos e ferramentas, promovendo a cultura de gestão na UFRGS. A

criação e o desenvolvimento deste Departamento tiveram início no Plano de Gestão 2012-2016, que foi sendo melhor estruturado para atender as demandas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 e do Plano de Gestão 2016-2020.

Retomando aos objetivos da pesquisa, no que concerne ao seu Objetivo Geral: Analisar as evidências de Memória Organizacional e da Teoria Institucional dentro da cultura e ambiente organizacional, presentes na Área de Gestão da PROPLAN, de 2012 a 2020, referente à elaboração do Planejamento dos Planos de Gestão da UFRGS de 2012-2016 e 2016-2020.

Os resultados foram alcançados. As evidências da memória organizacional, como mencionado, foram verificadas através da utilização de históricos de planejamento, de processos mnemônicos, com o emprego de práticas gerenciais que primaram por um trabalho coletivo, com associações de ideias, compartilhamento de objetivos, definições de metas, e lembranças de atividades utilizadas no passado para o aperfeiçoamento de novos modelos. Houve um lembrar de vivências do PG 2012-2016, que serviram de aprendizado à elaboração do PG 2016-2020.

No que tange à teoria institucional, à cultura e ao ambiente organizacional, a pesquisa constatou a influência das regras institucionais na elaboração do planejamento de ambos os Planos, seja por obediência ao seu Estatuto e Regimento, seja pelo debate e aprovação nos fóruns adequados.

Como expresso na pesquisa, a PROPLAN não criou o Plano de Gestão. Este documento já existia, mas ela promoveu um novo método de trabalho “com base em regras, rotinas e práticas que já estavam previamente estabelecidas”. A Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, através de sua equipe, legitimou práticas passadas, visando a aplicação e consolidação de procedimentos mais modernos e eficientes.

A elaboração do planejamento, especialmente do PG 2016-2020, apresentou uma sequência de processos, buscando num referencial teórico um método que correspondesse ao Serviço Público e que fosse modelar na iniciativa privada. Para tanto, a cultura e o ambiente da Universidade foram respeitados e influenciaram na prática deste trabalho.

Em ambos os Planos se demonstram a preocupação e o desafio de construir uma UFRGS ainda maior e melhor, levando-se em consideração que as universidades têm dinâmicas próprias de expansão e qualificação, sendo que a UFRGS tem uma ligação histórica com sua comunidade, e isso faz parte da cultura da Universidade.

### **7.3 Considerações quanto ao cumprimento dos Objetivos Específicos da Pesquisa**

Atualmente, a preocupação da UFRGS é “promover a Governança e a Gestão Universitária dentro dos parâmetros propostos para a Administração Federal”. Este objetivo está diretamente ligado ao ambiente acadêmico, técnico e público do qual ela está inserida. Para este fim, a Universidade deve respeitar os princípios que regem a administração pública, entre eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Quanto aos Objetivos Específicos da pesquisa:

- a) Contextualizar a história da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN) da UFRGS no Período de 2012 a 2020, dentro da cultura e ambiência organizacional;
- b) Analisar como a Memória Organizacional e a Teoria Institucional estão presentes na elaboração dos Planos de Gestão da PROPLAN/UFRGS no período de 2012 a 2020, propiciando a qualificação de seu planejamento organizacional;
- c) Analisar os principais Projetos e Processos descritos nos Planos de Gestão da UFRGS, nos períodos de 2012-2016 e de 2016-2020, respectivamente, com vistas às suas realizações e mensurações (cumprimento de metas).

A história da PROPLAN foi contextualizada no período 2012 a 2020. Através de seu organograma, foi descrita sua atividade-meio dentro da Universidade e seu ofício como um Órgão auxiliar dentro da Administração Central. Foram apresentados seus Departamentos e as atribuições de cada um. Efetuou-se o desdobramento correspondente às duas gestões, com seus respectivos administradores e seus principais feitos. Levou-se em conta a cultura e o ambiente na qual a Pró-Reitoria está inserida, uma vez que as regras que pautam o serviço público diferem do regimento da iniciativa privada, em que valem a concorrência, a competição do mercado e a livre iniciativa.

A pesquisa trouxe a análise de como a memória organizacional e a teoria institucional estiveram presentes na elaboração dos dois Planos de Gestão no período compreendido entre 2012 a 2020, no tocante às informações, às normas, às diretrizes, para o aprimoramento de seu planejamento, com o acompanhamento, a cobrança e a mensuração de resultados. Os principais projetos e processos foram descritos para

cada Plano, e os entrevistados fizeram o relato dos mesmos, narrando a contribuição de cada um para a PROPLAN.

Os esquemas interpretativos e os mapas mentais permearam o trabalho de planejamento dos Planos de Gestão, tanto de um, como de outro, uma vez que se partiu de vieses cognitivos e de referências para suas implementações. Houve associações, vínculos, relações de conteúdos que possibilitaram a concretização real de algo que ainda era um projeto. Esses mapas foram vistos, ao mesmo tempo, como conceito e como metodologia. Os valores e as crenças incidem no aspecto mais evidente dos esquemas interpretativos, e a Universidade ressalta-os em ambos os Planos mediante seus princípios norteadores.

#### **7.4 Considerações quanto aos Principais Obstáculos Enfrentados**

Alguns contratempos foram vencidos no decorrer do estudo, elencando a Pandemia como um fator muito relevante. Naquele período tudo foi estagnado, não houve aproximações, e o sentimento de pânico e medo, por ser algo inesperado, prevaleceu. As diretrizes também foram duvidosas, pois houve conflitos de interesses nas esferas públicas (municipal, estadual e federal). Com o cenário descrito, a UFRGS trabalhou precariamente até conseguir implementar um ritmo de trabalho a distância. Isso interferiu negativamente de forma direta e transversal na pesquisa, uma vez que a proposição era realizar pessoalmente as entrevistas, no local de trabalho de cada participante. Houve adiamentos, de acordo com a possibilidade de cada um.

Bem como citado nas entrevistas, os órgãos públicos têm uma maneira de trabalho que diverge, e muito, da iniciativa privada. Um dos pontos enfrentados pela equipe que capitaneou a elaboração deste trabalho de planejamento foi, sobretudo, na questão das verbas orçamentárias e financeiras dispensadas pelo Governo Federal. A administração pública centra-se na aquisição de bens e serviços por intermédio de licitações e de suas formas de recursos, de materiais (dos mais elementares aos tecnológicos) a humanos (consultores, capacitores), muito embora, possa parecer estranho, pois a própria academia produz esses profissionais para o mercado corporativo, capacitando-os à livre iniciativa.

Também pode ser considerado um fator desfavorável o número de autores, sobretudo nacionais, que trabalham com os temas abordados nesta pesquisa e que tenham o conhecimento do Serviço Público, especialmente das Instituições de Ensino

Superior (IES) no âmbito federal, ou pelo menos que façam pesquisas voltadas ao setor público.

Como amplamente referido nas entrevistas, ambos os Planos não foram cumpridos na sua totalidade, mas parcialmente, visto que obtinham projetos e metas muito arrojadas, uma vez que dependiam de verbas orçamentárias do Governo Federal para se concretizar. Mas ainda assim, deixou este fator como aprendizado, conforme o relato de um entrevistado. *“A PROPLAN tinha muitas ações audaciosas, e não estava preparada para todas ao mesmo tempo diante do cenário enfrentado. Isso gerou um aprendizado de priorização neste sentido”*.

## **7.5 Considerações referentes ao Aprendizado Adquirido e a Futuros Estudos**

Por conclusão, os resultados encontrados nesta tese não é algo que pode ser considerado acabado e finito. Como mencionado, o tema da memória é um assunto multidisciplinar, prestando-se a vários olhares e interpretações. Poderá ser aprofundado no âmbito da Universidade em termos de aprendizagens adquiridas na prática do Planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional. A proposta deste trabalho foi em nível tático, e cabe acompanhamento de seu resultado no campo de ação do Departamento de Gestão Integrada (DGI), no âmbito da Pró-Reitoria (PROPLAN), e da própria Universidade (UFRGS). Em nível operacional, a Divisão de Planejamento Institucional (DPI) está implementando um método de trabalho, ainda muito inicial, com as Unidades Universitárias (Acadêmicas), tendo muito a ser explorado. Tenho a pretensão de que estas pesquisas possam derivar para um Pós-Doutorado, obtendo desdobramentos deste estudo em relação a pesquisas futuras, até mesmo em comparação com as IES da iniciativa privada.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. F. de. **Elementos e relações importantes para o estabelecimento de ambientes organizacionais inovadores em Instituições Federais de Ensino Superior – IFES**. 2020. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2020.
- ANDRADE, R. F. As análises institucionalistas nas organizações e o conceito de "Institucional". **Revista de Comunicação e Cultura**, Portugal, n. 3, p. 49-50, 2002.
- ARGYRIS, C. **Intervention Theory and Method: a behavioral science view**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1970.
- ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Cambridge: Blackwell, 1992.
- BAR. P. S.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- BAR. P. S.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996.
- BAR. P. S.; SCHÖN, D. A. **On Organization Learning**. 2. ed. Londres: Blackwell Business, 1999.
- BAR. P. S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, A. S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, [s./l.], v 13, p. 15-36, 1992.
- BARBOSA, E. D. E. **Os impactos da terceirização de serviços de tecnologia de informação na memória organizacional de instituições de ensino superior**. 2016. Dissertação (Administração de Empresas) – Instituto Presbiteriano Mackenzie, São Paulo, 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BERN, Z; GRAEBIN, C. M. G. **Memória Social: revisitando autores e conceitos**. Canoas: Ed. Unilassale, 2018.
- BITTENCOURT, A. C. **A influência das práticas empreendedoras de uma universidade na formação de ecossistemas de inovação: um estudo à luz da teoria do trabalho institucional**. 2019. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2019.
- BOHN, C. S. **Modelo de gestão da cultura organizacional no setor público: pesquisa-ação em ambiente legislativo**. 2017. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Centro Tecnológico, Florianópolis, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa de apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2023. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>. Acesso em: 08 mar. 2023.

CALLIMAN, D. R. *et al.* Fatores inibidores da institucionalização em hospital universitário. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios (Unisul)**, Tubarão, v. 9, n. 3, 2016.

CEMIN, X. **Sistemas de memória organizacional: um estudo de caso**. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2018.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1981.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSTANTE, S. E. **Narrativa jornalística e memória institucional: a Universidade de Santa Maria no Jornal A Razão**. 2018. Tese (Programa de Pós-Graduação em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2018.

CRUZ, K. V. P. da. **O document oral e o document arquivístico no contexto da preservação da MO**. 2012. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação) – Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2012.

DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de instituições federais de ensino superior. **Portal Metodista de Periódicos Científicos e Acadêmicos**, São Paulo, v. 14, n. 27, 2018.

DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. *In*: ZUCKER, L. G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations**. Cambridge: [s.n.], 1988.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *In*: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 106.

DOLCI, D. B.; KARAWJCZYK, T. C. **Avaliação dos valores e crenças do planejamento estratégico de uma organização: uma perspectiva sob a ótica da teoria institucional e dos esquemas interpretativos**. Maringá: ANPAD, 2002.

DUQUE, T. O. *et al.* Falhas nas avaliações tradicionais em diversos níveis de escolaridade: um estudo envolvendo tópicos de matemática financeira através de níveis e subníveis de modelos mentais. **Revista Brasileira de Pesquisas em Educação em Ciências**, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 427-452, 2015.

DUTRA, M. C. Z. **Modelo de gestão integrada para o desenvolvimento de projetos em um grupo de pesquisa**. 2017. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2017.

DUTRA, S. S.; DOMENICO, S. M. R. de. Realizações de valores pessoais no ambiente organizacional: investigando as relações entre os constructos. *In*: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: EnAMPAD, 2014.

FALASTER, C. D. **Foreign firms' strategic responses to institutional environment in latin American countries**. 2017. Tese (Programa de Pós-Graduação em administração) – Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2017.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, V. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. *In*: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p.47-66.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2007.

FREITAS, P. A. S. **Teoria Institucional Contemporânea**. São Carlos: UFSCar, 2009.

GEHRMANN, S. S. S. **Modelo de avaliação da relação entre memória organizacional e aprendizagem organizacional para Instituições de Ensino Superior**. 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia) – Centro Universitário SOCIESC, Joinville, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HALBWACHS, M. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Edições Vértice, 1990.

HIGGINS, M. **Innovate or evaporate: test & improve your organizations - I.Q - Its Innovation Quotient**. New York: New Management Publishing Company, 1995.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The Dynamics of Strategic Change**. Oxford: Basil Blackwell, 1998.

HUGHES, E. C. The ecological aspect of institutions. **American Sociology Review**, [s.l.], v. 1, n. 2, p. 180-189, abr. 1936.

HUGHES, E. C. The study of institutions. **Social Forces**, [s.l.], v. 20, n. 3, p. 307-310, mar. 1942.

JACOMETTI, M. Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma instituição de ensino superior. **Portal Metodista de Periódicos Científicos e Acadêmicos**, São Paulo, v. 8, n. 15, 2012.

JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. 2015. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2015.

KAI, F. O. **A idade silenciada nas organizações**: o processo de envelhecer no trabalho docente e a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior. 2019. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2019.

KELLEY, T. **The ten faces of innovation**: IDEO'S Strategies for beating the devil's advocate of driving creativity throughout your organization. 1. ed. New York: Doubleday, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J-P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, [s.l.], p. 64-78, jun./jul./ago. 1994.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

MEGGINSON, L. C. *et al.* **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Abra, 1998.

MELO, A. P. C. de. **Institucionalização da educação a distância na Universidade de Brasília (2005-2015)**. 2016. Tese (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2016.

MENDONÇA, R. S.; PINHO, F. A. Memória institucional por meio da organização documental de fotografias. **Revista de Ciência da Informação e Documentação – USP**, São Paulo, v. 7, n. 1, 2016.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da Memória Organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso da CONAB. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da

Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalised organisations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [s.l.], v. 83, n. 2, p. 340-363, 1983.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *In*: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Org.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MINAYO, M. C.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

MOLINA, L. G; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional: proposta de um modelo para implantação em instituições. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação – RICI**, Brasília, v. 7, n. 2, 2014.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, [s.l.], v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NICOLETTI, R. B. **O acompanhamento do estágio probatório como espaço de memória e aprendizagem: um estudo com os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS**. 2014. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Memória social e Bens Culturais) – Universidade La Salle, Canoas, 2014.

OLIVEIRA, L. M. B. de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, R. M. de. **Estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento para o setor da carne bovina: um estudo de caso em um frigorífico de São Gabriel-RS**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia, Universidade de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

PEREIRA, M. O. F. **Contribuição dos processos de memória organizacional para o fundo setorial – CT – infra na UFPR**. 2013. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciência Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

PEREIRA, R. I.; HEINZLE, M. R. S. Abordagem teórico-metodológicas de pesquisa em política educacional: do planejamento ao metatexto. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 3, p. 168-187, set./dez. 2017.

ROWLINSON, M. *et al.* Social Remembering and Organizational Memory. **Organization Studies**, [s.l.], v. 31, p. 69-87, 2010.

PAIXÃO G. N. **A implementação da educação a distância em Instituições de Ensino Superior**: um estudo à luz da cultura organizacional. 2012. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte, 2012.

PIRES, C. B. **Critérios de reconhecimento, mensuração e evidenciação de heritage assets**: um estudo comparativo em museus australianos, ingleses e neozelandeses utilizando abordagem da teoria institucional. 2018. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2018.

PRATES, A. A. P. *et al.* Natureza administrativa das Instituições de Ensino Superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho. **Ciência, Inovação e Sociedade: novas abordagens temáticas**, [s.l.], v. 27, n. 1, 2012.

REIS, C. Z. T. *et al.* Variáveis discriminantes do nível de institucionalização do modelo orçamentário das universidades federais. **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, Viçosa, v. 16, n. 39, 2013.

RODOLFO, R. M. **Universidade (Federal) do Ceará entre o Benfica e a Gentilândia**: espaços, lugares e memória (1956-1967). 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em História) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.

SCHUTZ, A. **The Phenomenology of the Social World**. Evanston: Northwestern University Press, 1967.

SCHUTZ, W. C. **Psicoterapia pelo Encontro**. São Paulo: Atlas, 1978.

SCOTT, R. W. The organizations of environments: network, cultural, and historical elements. *In*: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Ed.). **Organizational environments: ritual and rationality**. Newbury Park: Sage, 1992.

SCOTT, R. W. **Institutional environments and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

SCOTT, R. W. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCOTT, R. W. **Organizations**: rational, natural and open systems. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

SCOTT, R. W. Retomando los argumentos institucionales. *In*: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Org.). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 226-227.

SCOTT, R. W. A "Teoria institucional". *In*: RITZER, G. (Org.). **Encyclopedia of Social Theory**. Thousand Oaks: Sage. 2004. p. 408-414.

SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors. *In*: POWELL, W.; DIMAGGIO, P (Org.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p.108-139.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, A. R. N. da. **Influência dos atributos organizacionais na qualidade dos cursos de uma Instituição de Ensino Superior Privada**. 2017. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte, 2017.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão interativa. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 1996.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. *In*: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-39.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitivas e institucional. *In*: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. (Org). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. *In*: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2002.

SCHRÖEDER, C. da S. **Comunicação interna, diferenciação, integração e fragmentação na cultura organizacional em uma instituição particular de ensino**. 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em administração de Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2015.

SOUZA, R. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural**. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

STORÓPOLI, J. E. **O uso do Knowledge Discovery in Database (KDD) de informações patentárias sobre ensino a distância:** contribuições para instituições de ensino superior. 2016. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2016.

TAKAHASHI, A. R. W.; SARSUR, A. M. A liderança em organizações educacionais: jogando luz sobre a administração em “Empresas de Ensino”. **Universidade Federal da Paraíba**, João Pessoa, v. 2, n. 2, 2012.

TELLES FILHO, T. S. *et al.* Memória Organizacional: construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 8., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. *In: GLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). Handboock de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Histórico**. Porto Alegre: UFRGS, 2023. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>. Acesso em: 20 abr. 2023.

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **PDI**. Porto Alegre: UFRGS, 2023. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pdi>. Acesso em: 23 out. 2023.

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Gestão 2012-2016**. Porto Alegre: UFRGS, 2023. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/plano-de-gestao/plano-de-gestao-2012-2016>. Acesso em: 24 out. 2023.

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Gestão 2016-2020**. Porto Alegre: UFRGS, 2023. Disponível em: [www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2020/05/Plano-de-Gestao-2016-2020.pdf](http://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2020/05/Plano-de-Gestao-2016-2020.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **PROPLAN**. Porto Alegre: UFRGS, 2023. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/proplan/>. Acesso em: 20 out. 2023.

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. UFRGS adota trâmite eletrônico para todos os processos administrativos. **UFRGS**, Porto Alegre, fev. 2021. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-adota-tramite-eletronico-para-todos-os-processos-administrativos>. Acesso em: 16 nov. 2022.

VENTURA, M. M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Rio de Janeiro: Rev. SOCERJ, 2007.

VIDOTTO, J. D. F. **Influências do capital humano na memória organizacional**. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis, 2016.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 57-91, jan. 1991.

WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

WEICK, K. Cartographic myths in organizations. *In*: HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley and Sons, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, [s.l.], v. 13, p. 443-464, 1987.

## APÊNDICE A – *Ckecklist* e Validação do Roteiro de Entrevistas

Alguns pontos a serem observados com relação às entrevistas realizadas pela pesquisadora.

1. Deveriam abranger o público-alvo que realmente participou da elaboração e acompanhamento do planejamento dos dois Planos de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no recorte de tempo escolhido, os seja 2012-2016 e 2016-2020;

2. O número de participantes foi escolhido pela pesquisadora, uma vez que a mesma é servidora da UFRGS, lotada na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), e apresenta conhecimento da relevância tanto da quantidade como da qualidade dos participantes para a realização desta pesquisa;

3. Solicitou-se que a pesquisadora seguisse um tutorial, de acordo com os temas contemplados na pesquisa, bem como pelo método escolhido, subdividindo esses temas em subcategorias, visando alcançar um melhor resultado na pesquisa. As entrevistas continham os tópicos: **(A) Autobiografia Profissional** (04 questões); **(B) Memória Organizacional** (02 questões); **(C) Memória Institucional** (01 questão); **(D) Teoria Institucional, Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais** (03 questões); **(E) Cultura e Ambiente Organizacional** (02 questões), e **(F) Resultados Obtidos** (03 questões).

4. A pesquisadora escolheu o tipo de formulação das perguntas, abordando inicialmente a qualificação dos entrevistados, citando seus nomes, cargos, atuações, tempo de trabalho, pautando-se desses dados para qualificar os participantes, apresentando um quadro-síntese com o perfil dos entrevistados (Quadro 7).

5. Estes foram os principais tópicos considerados, uma vez que a pesquisa apresenta participação sistemática, com roteiro de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas via plataformas digitais (aplicativos *Zoom*, *Meet* e pelo sistema UFRGS). Ficaram registradas também por áudios.

6. Isso posto, as professoras Orientadora e Co orientadora efetuaram a validação do Roteiro de Entrevistas.

Canoas, maio de 2022.



Credenciamento: Portaria N° 597/2017 de 5/5/2017, D.O.U de 8/5/2017

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

**Roteiro de Entrevista Individual para levantamento de dados com servidores docentes e técnico-administrativos dos Órgãos da Administração Central sobre os principais Projetos/Processos/Ações da PROPLAN/UFRGS, nas Gestões 2012-2016; 2016-2020.**

O roteiro constitui-se de perguntas abertas, mas direcionadas sobre o conhecimento que estes servidores apresentam em relação ao tema proposto. As questões contemplam as categorias de autobiografia, memória organizacional, teoria institucional (esquemas interpretativos e modelos mentais) e cultura e ambiente organizacional.

### **A) Autobiografia Profissional**

1. Formação acadêmica:

---

2. Qual sua lotação e local de exercício na UFRGS?

---

3. Tempo de trabalho na UFRGS:

---

4. Qual o cargo ocupado?

---

### **B) Memória Organizacional**

O Modelo de Planejamento da Universidade é composto por três instrumentos principais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); Plano de Gestão (PG), e Plano Anual (PA), conforme informação inserida no site da UFRGS<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/planejamento/>. Em 06/10/2020.

5. Qual a importância do histórico do planejamento na tomada de decisões do Alta Direção da Universidade?

---

Memória Organizacional: “**diz respeito a ‘como’ e a ‘de quê’ as organizações se lembram: dados, informações e conhecimento são retidos pela organização [...], e podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos**” (O’TOOLE, 1999 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 87).

6. Você considera que os principais processos e projetos de planejamento da Universidade que a PROPLAN coordena conseguem expressar, positiva ou negativamente, de alguma maneira, a memória da Instituição?

Explique sua resposta:

---

### **C) Memória Institucional**

7. A PROPLAN, ao auxiliar no processo específico de elaboração do Plano de Gestão de dois Reitorados (2012-2016; 2016-2020), utilizou-se de elementos estruturais (regras institucionais) já estabelecidos pela Instituição?

Comente sua resposta:

---

### **D) Teoria Institucional (Esquemas Interpretativos e Modelos Mentais)**

✓ Concernente ao Plano de Gestão 2012-2016 e à responsabilidade da PROPLAN.

✓ Este Plano continha sete (07) Eixos Temáticos, desdobrava-se em Ações e Projetos, em que a Pró-Reitoria se incluía no **Eixo nº 4, na Qualificação da Gestão Acadêmica e Institucional**, responsável pela **Ação nº 4.1, Otimização dos Processos de Planejamento e Gestão**, com a demanda de **quatro (04) Projetos**, executados na vigência dos quatro (04) anos do Reitorado.

8. Pode-se dizer que a partir deste trabalho, a PROPLAN inovou, ou melhor, consolidou uma nova prática de gestão na Universidade com a predefinição de responsáveis por projetos com objetivos e metas? Por quê?

---

✓ Concernente ao Plano de Gestão 2016-2020 e à responsabilidade da PROPLAN.

✓ O Plano apresentava quatro (04) Objetivos Táticos, os quais atendiam igualmente os Objetivos Estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que davam prosseguimento a Ações, com responsáveis pelas suas realizações e definição de cronograma, resultados esperados, indicadores, metas e recursos necessários. As Ações irradiavam para Atividades e Metas, contempladas no Plano Anual. A PROPLAN incluiu-se nos Objetivos de Inovação Científica e Tecnológica (nº 2) e mais fortemente nos Organizacionais (nº 4), responsável por treze (13) Projetos.

✓ Com relação ao **Processo de Gestão** realizado na consecução desse Plano, pode-se dizer que:

9. Foi um trabalho coletivo ou individual? Por quê?

---

10. Houve uma sequência de processos, originalmente com informações, processos mentais, filtros de ideias, discussões, com base em crenças e valores compartilhados por um grupo? Por quê?

---

### **E) Cultura e Ambiente Organizacional**

11. A cultura (valores, crenças, normas, etc.) e o ambiente organizacional (comportamento, conteúdos do macroambiente – UFRGS, e do microambiente – Departamentos, Divisões e Setores) influenciam no desempenho da elaboração, manutenção, acompanhamento e cumprimento de prazos de projetos, processos e ações de trabalho especificamente desta Pró-Reitoria e da Universidade como um todo? Comente esta questão.

---

12. A realização das atividades concernentes à PROPLAN seria diferente se fosse coordenada em uma empresa privada? Por quê?

---

**F) Resultados Obtidos**

13. Quais os principais resultados obtidos pela PROPLAN com relação ao Plano de Gestão 2012-2016, e ao seu planejamento?

---

14. Qual o legado deixado pelo planejamento e elaboração do Plano de Gestão 2012-2020 à PROPLAN?

---

15. Especificamente em relação ao cumprimento de metas de ambos os Planejamentos, a PROPLAN foi:

- Totalmente cumpridora de suas atribuições
- Parcialmente cumpridora de suas atribuições
- Nem

Justifique sua resposta.

---



Credenciamento: Portaria N° 597/2017 de 5/5/2017, D.O.U de 8/5/2017

## APÊNDICE C – Termo de Cessão de Direitos da Entrevista

Prezado (a) participante:

Sou doutoranda do curso de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle, em Canoas, Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa sob orientação das Profas. Dras. Tamára Cecília Karawejczyk Telles e Judite Sanson De Bem, cujo levantamento de dados servirá para compor a minha Tese de Doutorado intitulada: **A PRÁXIS DO PLANEJAMENTO DA PROPLAN (UFRGS) 2012 A 2020: ENTRELAÇANDO CONCEITOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL (MO) E TEORIA INSTITUCIONAL (TI).**

Sua participação envolve uma entrevista semiestruturada, que será gravada se assim você permitir.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Claudia Freire Beux está autorizada a utilizar, divulgar e publicar, para fins culturais e acadêmicos, “fragmentos de memórias”, do mencionado depoimento, editado ou não, para compor sua pesquisa relacionada à PROPLAN e à Universidade.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora Claudia Freire Beux, fone (51) 996769990, e-mail: claudiabeux@yahoo.com.br.

Atenciosamente

Claudia Freire Beux  
SIAPE n° 1651785

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste Termo de consentimento.

\_\_\_\_\_  
Nome do Entrevistado

Porto Alegre, março/2021.  
Local e data