
Isomorfismo normativo versus isomorfismo mandatário na adoção de práticas organizacionais

Normative isomorphism versus mandatory isomorphism in the adoption of organizational practices

*ISABELLE MAZALOTTI NEJM FELIX**
*EDSON RONALDO GUARIDO FILHO***
*SANDRO APARECIDO GONÇALVES****

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a influência da estrutura normativa das profissões, principal fundamento do isomorfismo normativo, no processo de adoção de uma prática acadêmico-pedagógica por diferentes unidades organizacionais em face de pressões isomórficas mandatárias da Reitoria da Universidade Alfa, no período de 2000 a 2010. Adotou-se como fundamento teórico o institucionalismo organizacional, com base nos conceitos de isomorfismo e lógica institucional. Utilizou-se o estudo de caso retrospectivo como estratégia de pesquisa, tomando como base entrevistas e material documental. Os resultados evidenciaram que a pressão para a coesão sistêmica das organizações conflita com a coesão dos sistemas nos campos organizacionais onde se inserem: o isomorfismo normativo mostrou-se negativamente associado ao isomorfismo mandatário.

Palavras-chave: isomorfismo normativo; isomorfismo mandatário; profissões; práticas organizacionais; lógica institucional.

* Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Positivo (PMDA/UP)

** Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo (PMDA/UP) e do Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná (Decigi/UFPR) Pesquisador do Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (Ibepes).

*** Sandro Aparecido Gonçalves

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the influence of the normative structure of professions, the main foundation of normative isomorphism, in the process of adopting an academic and pedagogical practice by different organizational units in the face of mandatory isomorphic pressures of Alfa University Rector, from 2000 to 2010. Organizational institutionalism was adopted as the theoretical framework, based on the concepts of isomorphism and institutional logic. We used the retrospective case study as research strategy, based on interviews and documentary material. Results showed that the pressure to systemic cohesion of particular organizations conflicts with the systemic cohesion of organizational fields in which they operate: the normative isomorphism was negatively associated with the mandatory isomorphism.

Keywords: normative isomorphism; mandatory isomorphism; professions; organizational practices; institutional logics.

INTRODUÇÃO

O institucionalismo organizacional, de vertente sociológica e base cultural-cognitiva, volta a sua atenção para a relação entre organizações e campos organizacionais (GUARIDO FILHO, 2008). Scott (2008a) considera que, de acordo com essa perspectiva, as organizações são influenciadas por aspectos simbólicos, elementos culturais e sociais, e por estruturas cognitivas, os quais servem de subsídio para explicar a persistência histórica, a extensão geográfica e o nível de homogeneidade dos fenômenos sociais.

A noção de legitimidade é central sob essa ótica, já que no curso de processos de institucionalização ela possui o papel de sustentar significados; é a percepção ou pressuposição generalizada de que ações são desejáveis ou apropriadas segundo determinado sistema de normas, valores, convicções e definições socialmente construídas (SUCHMAN, 1995). Desse modo, é factível afirmar que organizações são levadas a adotar práticas consideradas socialmente aceitas – legítimas – e atribuí-las de um sentido racional (MEYER; ROWAN, 1977), especialmente quando estão inseridas num contexto cujas instituições sociais exercem sobre elas influência similar (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Nessas condições, o fenômeno do isomorfismo,

enquanto processo que leva as organizações a adotarem práticas e estruturas cada vez mais homogêneas e similares entre si (DIMAGGIO; POWELL, 1983), é normalmente considerado central por teóricos organizacionais (p. ex.: MIZRUCHI; FEIN, 1999). Tradicionalmente, a literatura aponta como principais motores de pressão isomórfica, além da competição, as forças coercitivas, normativas e miméticas do ambiente institucional. Compreender processos de institucionalização, em certa medida, significa analisar o condicionamento organizacional a normas válidas socialmente, implicando aceitação e credibilidade de estruturas e práticas (GUARIDO FILHO, 2008).

Contudo a conformidade organizacional é uma das respostas possíveis às pressões isomórficas (SCOTT, 2008a), de modo que homogeneidade ou heterogeneidade entre organizações depende de diferentes fatores. Thornton e Ocasio (1999, 2008) salientam que a complexidade do próprio sistema social é fonte de heterogeneidade organizacional, na medida em que abarca diferentes vetores institucionais. Essas lógicas, que abrangem “padrões históricos de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças e regras, socialmente construídos”, podem expressar conteúdos e significados contraditórios na orientação do modo como “indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e propiciam sentido à sua realidade social” (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804). Complementarmente, atributos e processos organizacionais podem exercer influência sobre o modo como as pressões isomórficas se configuram em práticas organizacionais. Conforme advertiram Oliver (1991), Tolbert e Zucker (1999), Scott (2008a) entre outros, a institucionalização de práticas e padrões comportamentais pode sofrer influência do tamanho e complexidade organizacional, da interpretação e grau de aceitação dos membros organizacionais, das relações e recursos disponíveis, e da suscetibilidade e criatividade dos atores ou unidades organizacionais.

Diante do exposto, o presente trabalho apoiou-se nas seguintes premissas: i) pressões isomórficas do ambiente institucional atuantes sobre as organizações exercem influência em favor da homogeneidade de estruturas e práticas organizacionais; ii) a homogeneidade depende de observação empírica, devido aos fatores intervenientes, entre os quais a complexidade organizacional e, iii) em organizações

complexas, forças isomórficas podem se originar internamente e adquirir caráter mandatário para diferentes unidades organizacionais, quando advindas das relações hierárquicas estabelecidas. Destaca-se que, dada a complexidade organizacional, a organização total é admitida como ambiente e suas unidades organizacionais, como unidades de análise. O recorte analítico que orientou a pesquisa empírica, por sua vez, tomou como parâmetro a interação do isomorfismo normativo, de natureza contextual, e o isomorfismo mandatário, categoria que representa a pressão coercitiva intraorganizacional, na adoção de práticas organizacionais. Representando o componente normativo, interesse especial foi atribuído à estrutura normativa das profissões que, mesmo não envolvendo a totalidade do conceito de lógica institucional, pode ser considerada um de seus principais constituintes, na medida em que expressa tanto uma visão de mundo, de problemas e soluções pertinentes a cada área, quanto à forma moderna de transmissão de conhecimento entre gerações.

Assim, o objetivo do presente trabalho é analisar a influência da estrutura normativa das profissões, principal fundamento do isomorfismo normativo, no processo de adoção de uma prática acadêmico-pedagógica por diferentes unidades organizacionais em face de pressões isomórficas mandatárias da Reitoria da Universidade Alfa, no período de 2000 a 2010. Representaram as unidades organizacionais, os cursos de Administração, Direito e Medicina, no que tange às suas estruturas e processos internos.

Para tanto, organizou-se este artigo em cinco seções, incluindo esta introdução. A fundamentação teórica é tratada na seção seguinte, na qual, à luz do institucionalismo organizacional, são discutidas as bases para a questão da adoção de prática e dos elementos aderentes às noções de institucionalização e isomorfismo. Em seguida, são expostos os procedimentos metodológicos que pautaram a parte empírica do trabalho. Depois, são apresentados os dados coletados, procurando articulá-los com os componentes teóricos associados ao objetivo do trabalho. Por fim, são traçados comentários acerca das implicações conceituais da pesquisa para o entendimento do isomorfismo, quando considerada a interação contextual e organizacional.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Adotou-se como orientação teórica o institucionalismo organizacional, na medida em que considera que as organizações são influenciadas por aspectos simbólicos, sob a forma de elementos culturais e sociais e também por estruturas cognitivas presentes no contexto social (SCOTT, 2008a). Essa perspectiva destaca a relação de mútua influência entre organizações e campos organizacionais,¹ e está assentada, em grande medida, sobre pressupostos de construção social, conforme as ideias trazidas por Berger e Luckmann (2002 [1966]) quanto aos processos de objetivação da realidade. Assim, dá atenção aos processos de institucionalização de práticas, normas, valores, padrões de conduta, entre outros componentes da vida social (MEYER, 2008) e sua influência sobre a estrutura e o comportamento das organizações.

Considerações de base sociológica acerca da força de manifestações de normas institucionais, como o sistema educativo, as leis, o *status* das profissões, valores, entre outros, que funcionam como mitos ou práticas institucionalizadas, têm sido alvo de recorrente atenção (GUARIDO FILHO, MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009). No presente trabalho, tais aspectos serão articulados a partir das noções de institucionalização, isomorfismo e práticas organizacionais. Antes, porém, com a finalidade de melhor compreensão de um dos termos relevantes deste trabalho, recorre-se à explicação da noção de prática social. A intenção é esclarecer, do ponto de vista teórico, seu significado enquanto guia da ação, e nesse sentido, como as evidências materiais visíveis da estrutura (ou domínio institucional) ganham concretude por meio da reafirmação contínua (recursiva) das ações dos atores.

¹ Campo organizacional é um conceito do institucionalismo organizacional, empregado para designar um conjunto de atores que mutuamente se reconhecem, como fornecedores, compradores, órgão reguladores, sindicatos, associações civis, financiadores e outros, que possuem um vocabulário e conhecimentos próprios, além de regras de conduta e critérios acerca do que é correto, justo, verdadeiro, bonito, civilizado, e que delimita para esse conjunto de atores um espaço institucionalizado da vida social, no interior do qual as pressões isomórficas tendem a estar mais presentes, reduzindo a variabilidade e conferindo estabilidade ao ambiente; trata-se, portanto, de uma forma de se definir ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Práticas: Acepção Social

Nas ciências sociais, o termo estruturação remete à teoria e à ontologia da vida social proposta por Anthony Giddens, que postula “que todos os elementos da vida social estão constituídos no *hábil desempenho de práticas sociais*” (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996. p. 274, grifos não existentes no original). Segundo essa teoria, procura-se integrar os elementos em uma perspectiva relacional (JACKSON, 2010), estabelecendo que sociedade e indivíduos constituem-se mutuamente (URRY, 1982), não considerando primazias de atores sobre instituições, nem o contrário.

Para Cassel (1993) o termo estrutura, como empregado por Giddens, tem um significado distinto do convencional, que possui referência objetiva e é frequentemente explicado com metáforas geológicas ou arquiteturas. Giddens internaliza as estruturas, que existem apenas na forma de traços de memória, entendida como a constituição temporal da consciência, pela qual experiências passadas são recapituladas e habilitam a continuidade da ação. A estrutura é uma ordem virtual, estando fora do tempo e do espaço, exceto em suas exemplificações e coordenação como traços mnemônicos, sendo marcada por uma “ausência do sujeito”.

As ações, em particular os atos regularizados, os fluxos contínuos de conduta, estando situadas num espaço-tempo específico, não podem ser compreendidas fora dos modos de atividade historicamente situados (GIDDENS, 1989). Seguindo Saussure (2006), Giddens estabelece um eixo sintagmático e um eixo paradigmático da estrutura; o primeiro representando a reprodução das relações sociais situadas no tempo e no espaço, e o segundo representando a ordem virtual dos modos de estruturação recursivamente implicados na *reprodução das práticas sociais*, ambos mutuamente dependentes. A estrutura não é mera instância reificada e externa aos agentes sociais nem algo inexistente ou ineficaz diante da primazia da subjetividade desse mesmo agente. Trata-se de algo que não existe fora dos homens, mas que se manifesta nas relações entre eles.

As regras de significação e legitimação e os recursos de dominação constituem a estrutura, definida como um conjunto de regras e recursos recursivamente organizados; ou conjunto de relações de transformação, organizados como propriedades de sistemas sociais

(GIDDENS, 1998). Sistemas são as relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como *práticas sociais regulares*.

Por estruturação entendem-se as condições que governam a continuidade ou transmutação de estrutura e, portanto, a reprodução de sistemas sociais. “Estrutura, sistema e estruturação, uma vez apropriadamente conceituados, constituem os termos absolutamente necessários para a teoria social” (GIDDENS, 1989, p. 27). O termo *prática* “endereça aspectos chave na teoria social como as estruturas básicas da vida social, o caráter da atividade humana e a natureza da individualidade” (SIMMONS; DE HANN, 2010, p. 3).

Assim, em linhas gerais se define a ontologia que envolve o ser e a realidade social, distanciando-se inegavelmente das concepções próprias da objetividade realista das ciências da natureza, principalmente por localizar o papel dos sujeitos na produção da própria realidade, que ganha concretude e se torna objetiva, e assim ciclicamente. Nessas condições, ao contrário do que é mais comum para ciências naturais, na qual a realidade é, na ciência social a realidade está, e está de forma circunscrita no espaço-tempo, o que implica também a pluralidade de realidades coexistentes.

Na Figura 1 estão sintetizados o esquema da dualidade estrutura e interação, bem como as modalidades que vinculam ambas, lembrando que a estrutura, conforme explicado, só pode existir no simbólico, mas não se restringe a ele pela relação que mantém com as interações humanas.

Figura 1 – Elementos da dualidade de Estrutura



Fonte: Giddens (1989, p. 23)

Como síntese, o nível da ação, onde se dá a interação dos agentes, e o nível das estruturas, no qual estão as regras e recursos aceitos e que dão significado às interpretações e ações, relacionam-se de forma autocontida, onde o primeiro nível reproduz e produz o segundo, e o segundo restringe o primeiro, mas habilita a probabilidade das ações, o que a reafirma por um lado, mas permite a sua alteração por outro. Esse sistema dual, cuja dinâmica se dá pela concretude das estruturas que existem no simbólico, pela sua contínua reafirmação pela ação, ou recursividade, ao mesmo tempo em que as ações restritas pelas estruturas, mas não em sentido tão forte que as determine plenamente, altera as condições estruturais no tempo e no espaço.

Institucionalização, Isomorfismo Institucional e Práticas Organizacionais

Para Scott (2008a, p. 48), instituições envolvem “elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que, conjuntamente com atividades e recursos a eles relacionados, fornecem estabilidade e significado à vida social”. Em sua função cognitiva, permitem o acesso à realidade por meio da visão de mundo (ou esquemas interpretativos), envolvendo os elementos institucionais ainda perenes das experiências passadas, o ordenamento seletivo da realidade no presente e parâmetros orientadores do futuro, em termos de cenários resultantes de projeção; juntos, tais aspectos constituem os principais fundamentos das instituições.

É oportuno, ao se referir à palavra realidade, tratar também do significado de verdade. Na forma mais comum, a verdade no sentido normalmente atribuído nas ciências da natureza, é a verdade como correspondência. Nesse caso, dizendo que algo é verdadeiro, quando aquilo que é pensado, corresponde a algo na realidade, sendo portanto testável. Uma ideia de causa e efeito é formulada, depois avaliada se ela é observada na realidade, se o for, ela é aceita como verdade, pois houve a correspondência. Dito dessa forma, parece bastante razoável que aquilo que se acredita corresponde com aquilo que acontece, e esse significado pode ser tomado como geral e objetivo, e por objetivo estou dizendo que independe da vontade do sujeito que pensa.

Contudo, quando se trata de ciências dos fatos humanos, desde os estudos organizacionais, a sociologia, economia, antropologia, ciência política e outras, não parece que esse entendimento da verdade seja suficientemente forte para explicar as ações humanas, e conseqüentemente, a realidade construída por essas ações. Nesse caso, pode-se dizer que para os fatos humanos a realidade é construída, como é inerente a abordagem institucional. Na medida em que crê em algo e age em conformidade com ele, ele se concretiza, se materializa e se torna real, mas não porque corresponde à realidade, mas por ser o próprio criador da realidade, o que é coerente como as considerações feitas a partir do pensamento de Giddens no tópico anterior.

Colocado desta forma, o entendimento da verdade é o que se chama de verdade pragmática, ou a verdade útil à prática humana. Não importa se ela é objetivamente verdadeira, mas se é útil para orientar a ação. Um exemplo singelo é imaginar uma tribo de índios que vão pescar nos dias de lua cheia, porque são os dias em que a deusa lua está feliz e trará uma boa pesca, e não adianta pescar nos dias minguantes, quando ela está triste. Pouco importa as explicações das ciências naturais, para esclarecer que, em dias de lua cheia, a maior luminosidade atrai os peixes para a superfície, facilitando a pesca, o que não ocorre na minguante, nem explicar que a lua é um satélite que não tem nenhum caráter divino, porque nenhum desses esclarecimentos vai melhorar ou piorar a verdade que aqueles índios possuem e lhes é suficiente para orientar as suas ações. O mesmo pode ser dito para um religioso que acredita que os seus problemas familiares, no trabalho, ou as imprudências cometidas se devem à intervenção do demônio em sua vida, pouco importa a impossibilidade de testar a correspondência dessa verdade, mas apenas que diante dessa relação de causa e efeito pode recorrer a Deus, às orações e aos cultos, para alcançar a salvação e alterar o resultado do curso final das ações.

O pragmatismo é, pois, aceitar que as verdades não precisam ser testáveis, precisam ser úteis como guia da ação, e serão verdadeiras, porque produzirão a própria realidade que as torna verdadeiras, o que é convergente com a ontologia de Giddens, nos termos em que foi tratado para a definição de prática, bem como a de realidade

socialmente construída do institucionalismo e da sociologia do conhecimento. Ademais, para além do senso comum, é razoável supor que mesmo as inteligências e culturas acima da média não se encontram livres dos limites da racionalidade, no sentido que Herbert Simon (1982) atribui à racionalidade limitada, e que portanto, em maior ou menor grau, a verdade em sentido pragmático está presente para todos os atores sociais. Dessa forma, as práticas possuem um conteúdo de verdade que orienta, guia as ações, mesmo que sua observância seja cerimonial, pois, ainda assim, a utilidade não é suprimida.

Institucionalização, por sua vez, se refere ao processo no qual as expectativas da sociedade em relação à ação organizacional apropriada influenciam a forma de estrutura e o comportamento das organizações (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983). Machado-da-Silva (2003) destaca que o processo de institucionalização envolve não apenas o condicionamento organizacional às normas aceitas socialmente, mas também a incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social e que constitui parâmetros para a concepção da realidade dos atores sociais, definindo o seu modo de agir. Tal concepção tem origem em Meyer e Rowan (1977), que argumentam acerca da influência de um ambiente institucional sobre a estrutura formal das organizações. Segundo esses autores, a existência de um conjunto de normas institucionizadas na sociedade serve de parâmetro para a adoção de estruturas e práticas, ainda que cerimoniais, sob a expectativa de assegurar legitimidade organizacional em seu campo de atuação.

De acordo com Suchman (1995, p. 574), legitimidade organizacional diz respeito à “percepção ou entendimento amplamente compartilhado de que suas ações são desejáveis, adequadas ou apropriadas segundo normas, valores, convicções e definições, socialmente construídos, e vigentes num determinado contexto”. Scott (2008a) salienta que o processo de legitimação pode ser considerado tanto no nível da população organizacional, quanto de uma organização individual, de suas subunidades ou de aspectos especializados ligados a sua estrutura ou forma.

O raciocínio de Meyer e Rowan (1977) foi, posteriormente, difundido por DiMaggio e Powell (1983), à luz do isomorfismo

institucional em campos organizacionais. Segundo esses autores, a homogeneidade das estruturas organizacionais era um processo que visava garantir legitimidade no seu contexto institucional e o seu acesso aos recursos. Para eles, à medida que um campo organizacional se estrutura, maior a tendência de homogeneizar práticas e estruturas organizacionais. Importante notar que a pressão por homogeneidade se dá não como resposta objetiva por adaptação ao ambiente externo ou por ajustamento de demandas técnicas e sociais, num sentido contingencial, mas por ajustamento a um ambiente socialmente construído, por meio do qual “organizações passam a refletir estruturalmente uma realidade socialmente construída em seus domínios de atividade” (GREENWOOD; MEYER, 2008, p. 261).

Tradicionalmente, o isomorfismo institucional é concebido a partir de três mecanismos. O isomorfismo mimético é a tendência a copiar imagem e comportamento dos casos tidos como bem-sucedidos (exemplares), independente da compreensão do motivo. O isomorfismo normativo, por sua vez, está associado ao consenso técnico, à profissionalização, ao compartilhamento de uma base cognitiva e de um conjunto de normas e métodos de trabalho considerados específicos e apropriados, produzidos tanto por meio do sistema de ensino, quanto pelo consenso em categorias profissionais e segmentos ocupacionais. Por fim, o isomorfismo coercitivo é o assemelhamento resultante da pressão originária de outras organizações com maior poder relativo, incluindo o Estado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Por extensão do raciocínio apresentado por DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo mandatário será utilizado, na presente pesquisa, para descrever as pressões isomórficas da organização em suas relações intraorganizacionais, não apenas como recurso linguístico, mas como efetiva pressão, advinda das relações hierárquicas estabelecidas, pela homogeneidade de suas unidades mas que, no entanto, exerce força em sentido oposto ao isomorfismo institucional, particularmente, o normativo.

Seguindo com a exposição dos aspectos centrais que nortearam esta pesquisa, dá-se atenção à adoção de práticas, que é tema recorrente na teoria institucional e destacada por vários autores (p. ex.: TOLBERT; ZUCKER, 1983; KOSTOVA; ROTH, 2002).

Práticas organizacionais são definidas como o conhecimento de uso rotineiro da organização para conduzir uma função particular desenvolvida ao longo do tempo, influenciada pela história, pessoas, interesses e ações da organização (KOSTOVA; ROTH, 2002). As práticas organizacionais, por meio do conhecimento compartilhado, tendem a ser aceitas e aprovadas e têm significado se enraizadas, refletem entendimento da realidade social, induzidas pela opinião pública e legitimadas, principalmente, pelo sistema educacional, o prestígio social e as leis. De acordo com Tolbert e Zucker (1983), a adoção de uma prática ou procedimento por uma organização é determinada pela extensão que é institucionalizada, podendo ocorrer por legitimação ou por aplicação de leis. A institucionalização de práticas pressupõe a adoção, ao longo do tempo, como se de fato as práticas estivessem arraigadas no sistema cognitivo dos atores envolvidos.

A introdução de práticas em uma organização implica três processos relacionados: transposição, tradução e teorização. A transposição é o processo pelo qual os atores selecionam e transportam essas práticas por um campo institucional (THORNTON; OCASIO, 1999). A tradução se efetiva quando os atores se apropriam das práticas, começando a usá-las no seu contexto, modificando e adaptando de acordo com as suas necessidades (CZARNIAWSKA; JOERGES, 1996). Já a teorização é o ato de generalizar uma tradução de forma que a prática possa ser difundida dentro de um campo organizacional a partir de categorias e justificativas de causa e efeito (CZARNIAWSKA; JOERGES, 1996; STRANG; MEYER, 1994).

Kostova e Roth (2002) ressaltam que a compreensão do processo de adoção de práticas compreende duas dimensões relacionadas: implementação e internalização. Enquanto a primeira diz respeito ao grau de adoção formal de determinada prática do padrão, a segunda se refere à crença compartilhada quanto ao valor das práticas. Para Tolbert e Zucker (1999), a internalização tem propriedade para gerar ação, propiciando não somente a sua adoção como a sua continuidade ao longo do tempo. Assim, implementação e internalização refletem a profundidade da adoção em meio ao contexto de difusão, contribuindo para a análise da institucionalização das práticas.

Por fim, diante dos objetivos da pesquisa, cabe fazer menção à estrutura normativa das profissões, a qual foi abordada enquanto expressão de lógicas institucionais, base para o reconhecimento de sua participação enquanto mecanismo normativo no contexto institucional. Para Thornton (2004) e Thornton e Ocasio (2008), a lógica institucional se refere aos princípios da organização e atenção baseados nos discursos culturais e práticas materiais predominantes em diferentes setores sociais ou institucionais – práticas e crenças – e foca a sua atenção nas decisões tomadas pelos gerentes organizacionais, quanto à liderança, estrutura e estratégia. Essas decisões podem ser mudadas de acordo com a lógica institucional predominante. Já as profissões, segundo Freidson (1998), envolvem as concepções que os seus membros têm de si e do seu mundo e, a partir disso, destaca que a autonomia profissional está associada ao poder e o status (FREIDSON, 1970). Para o autor, aspectos decisivos da autonomia profissional são garantidos pelo reconhecimento de que somente aqueles que possuem certo conhecimento especializado são capazes de julgar e avaliar o mérito dessas questões; desse tipo de autonomia se extrai o poder profissional e por não haver dependência de outras profissões para atividades rotineiras, dá-se o perfil individualista da profissão.

De acordo com Scott (2008b), profissões são o principal agente institucional da sociedade. Sob a concepção institucional, o autor defende que profissões têm papel social e atuam na forma de agentes definidores, intérpretes e aplicadores dos elementos institucionais (vide também HWANG; POWELL, 2005; MEYER; JEPPEPERSON, 2000). Já Leicht e Fennell (2008) e Hinings e Tolbert (2008) salientam que o estudo das profissões liberais, baseado em características de profissões estabelecidas, tem sido profundamente relacionado com a teoria institucional e de seus temas centrais, como: legitimidade, isomorfismo, agência e campos organizacionais. Para os autores, a prática da profissão tem estreita relação com a lógica institucional da prática profissional centrada nos clientes, autonomia e ética profissional e também, no que toca ao ambiente técnico, a eficiência de mercado, questões tecnológicas e inovações nas organizações. Vale ainda mencionar que estudos sugerem que existe uma tensão entre a lógica institucionalizada pela profissão e a lógica institucional

orientada para o mercado (THORNTON; OCASIO, 1999, 2008). Nesse sentido, conforme a lógica é transformada, em face de mudanças sociais e econômicas, implicações ocorrem sobre as decisões organizacionais. Para esses autores, o conteúdo da lógica institucional está relacionado à explicação de quais relações sociais são criadas e qual o efeito no comportamento das organizações e nos indivíduos, baseadas em crenças e motivações criadas por uma lógica específica.

SITUAÇÃO EM ESTUDO

A presente pesquisa adotou como unidades de análise os departamentos de curso de Administração, Direito e Medicina da Universidade Alfa, instituição com aproximadamente 13 mil alunos, distribuídos em 47 cursos de graduação ofertados nas modalidades de bacharelado, licenciatura e superiores de tecnologia. As unidades organizacionais indicadas foram selecionadas considerando o tempo em que estão em funcionamento, a diferenciação entre si decorrente de suas linhas de formação acadêmica e profissional. Como ponto de partida, entende-se que se trata de uma organização complexa, com autonomia limitada das unidades devido à estrutura relativamente centralizada nos níveis estratégicos de pró-reitoria e reitoria. Com foco no objetivo do trabalho, foi selecionada uma prática acadêmico-pedagógica adotada pelas diversas unidades e que representou, em sua origem, um ato mandatário da reitoria sobre os departamentos de curso.

Neste estudo foi analisada a prática acadêmico-pedagógica vinculada ao uso de sistema de informação, acessado por meio da internet, que possibilita a interação de alunos e professores, bem como outras funcionalidades que complementam as atividades propostas em sala de aula. Inicialmente, a adoção da prática objetivava possibilitar aos alunos o acesso aos planos de ensino das disciplinas, cuja adoção fora recomendada aos coordenadores de curso pelos gestores da Alfa, porém, sem obrigatoriedade de uso. Três anos mais tarde, foi exigida a inclusão das aulas a serem ministradas pelos professores, mas ainda sem um mecanismo formal de mensuração.

Nessa ocasião, foi exigido de todos os coordenadores de curso a assinatura de um termo de compromisso, onde assumiam a responsabilidade pela inclusão de todas as aulas das disciplinas dos

seus cursos na ferramenta de ensino-aprendizagem, caracterizando a prática de forma mandatória (coercitiva). No ano de 2008, visando avaliar a utilização dos professores, a ferramenta de ensino-aprendizagem passou a ser mensurada qualitativamente, fazendo parte do programa de Avaliação Institucional da instituição e passou a ser usada na composição de indicadores individuais dos professores, considerando a inclusão das aulas e conteúdos disponibilizados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da situação em estudo e do interesse em melhorar a compreensão de processos isomórficos envolvidos na adoção de práticas, optou-se por adotar como estratégia de pesquisa o estudo de caso, sob uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, conforme recomendam Stake (2005) e Yin (2005). O nível de análise foi organizacional, a própria Universidade Alfa e as unidades de análise foram os diferentes departamentos, e as unidades de observação compreenderam gestores e docentes envolvidos desde o início do processo de adoção da prática, mesmo que tenham sido desligados ou remanejados para outras funções.

A perspectiva temporal adotada foi de corte seccional, com avaliação longitudinal, uma vez que se buscou analisar o processo de adoção da prática organizacional ao longo do período de 2000 a 2010. Três momentos distintos foram identificados: o primeiro deles retorna ao ano de 1998, para efeito de contextualização, e segue até 2001; tal período é marcado pelo crescimento expressivo da Alfa, com a oferta de vários cursos de bacharelado e licenciatura, após a transformação em Centro Universitário. O segundo período vai de 2002, quando fora iniciado a implantação da ferramenta de ensino-aprendizagem objeto de estudo, até 2008. Nesse período, a adoção da ferramenta, após três anos do início do processo de implantação, tornou-se obrigatória para todos os cursos da Alfa. O terceiro momento vai de 2008 até 2010, sendo marcado pelo interesse de ampliação de uso da ferramenta em questão como instrumento de mensuração, fazendo parte do programa de Avaliação Institucional e servindo de base para a composição de indicadores individuais dos docentes.

A coleta e a análise dos dados compreenderam quatro etapas, sendo a primeira de natureza exploratória, com o objetivo

de identificar as principais características na estrutura normativa das profissões envolvidas na pesquisa. O levantamento de dados secundários foi realizado com materiais documentais de órgãos de classe (relatórios técnicos, resoluções, instruções normativas, códigos), sindicatos, regulamentações e publicações especializadas que buscassem auxiliar no reconhecimento da dimensão profissional para a possível criação de tipos ideais, baseado na lógica institucional de Thornton e Ocasio (1999, 2008). Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros dos conselhos de classe e profissionais atuantes no mercado, com o objetivo de validar as informações obtidas e reunir mais subsídios para a elaboração de tipos ideais representativos da estrutura normativa das profissões.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas exploratórias com a assessoria da Reitoria, para descrição e detalhamento da prática em estudo e com representantes dos cursos (coordenadores e professores) que atuam ou atuaram nos cursos envolvidos na pesquisa. A entrevista com docentes foi necessária para corroborar com as entrevistas dos coordenadores de curso na adoção da prática acadêmico-pedagógica em estudo e seu uso como uma prática isomórfica mandatária numa relação intraorganizacional. Na terceira etapa, foram consolidadas as informações obtidas das fontes primárias e secundárias quanto à adoção da prática acadêmico-pedagógica objeto de estudo, estabelecendo relação com os tipos ideais construídos. Na quarta etapa, foi realizada a análise final dos dados, procurando-se compreender o processo de adoção, em termos de internalização e implantação, a sua relação com a estrutura normativa da profissão sob a ótica do institucionalismo organizacional, e considerando a pressão intraorganizacional de natureza mandatária. Tais procedimentos possibilitaram triangulação das fontes e foram consoantes com a metodologia utilizada por Thornton e Ocasio (1999) em estudo sobre lógica da profissão, cruzando informações combinadas de entrevistas com dados históricos – provenientes das fontes secundárias.

Nesse processo, foram realizadas 20 entrevistas, totalizando aproximadamente 600 minutos de material coletado, e analisadas fontes documentais variadas, as quais compreenderam materiais institucionais (códigos de regulamentação das profissões, resolu-

ções, atas, portarias, relatórios de autoavaliação) e *sites*. Também foram cruzadas informações recebidas nas entrevistas dos gestores com aquelas provenientes de *e-mails*, depoimentos de docentes e atas de reuniões, toda vez que possível. Dos entrevistados, seis eram membros dos conselhos de classe (dois integrantes de cada entidade), três profissionais atuantes nas áreas analisadas, quatro coordenadores de curso e seis docentes (dois do quadro docente de cada curso) e um assessor da Reitoria, responsável pela implantação da prática em estudo.

Tratando-se de uma abordagem qualitativa e pressuposto de que a realidade é socialmente construída, o método escolhido para a análise dos dados primários e secundários foi análise de conteúdo de natureza temática (vide BARDIN, 2002). A análise dos dados foi realizada com o auxílio do *software Nvivo*. Destaca-se, ainda, que o acesso a alguns documentos (atas de reuniões, comunicados e *e-mails*) ocorreu no decorrer das entrevistas, representando dificuldade adicional. Isso foi mais acentuado no departamento de curso de Administração, que em função das mudanças de coordenação no período em estudo, não foi possível localizar nenhum documento que contribuísse para a análise, ficando assim, restritas as entrevistas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Freidson (1998) explica que o êxito na criação de um padrão que possa guiar uma ampla variedade de estudos comparativos só pode surgir de um tipo ideal que seja construído, sistematicamente, a partir de conceitos básicos de trabalho, dos meios pelos quais ele pode ser organizado e controlado e das instituições necessárias para obter e manter essa organização. Diante disso, visando conhecer a estrutura normativa das profissões, foram entrevistados membros dos conselhos de classe, admitindo que, em concordância com Freidson (1998), mesmo os profissionais tendo capacidade de controlar o seu próprio trabalho, organizam-se em associações independentes que administram e controlam a prática de conhecimentos e competências, bem como determinam os critérios técnicos e éticos pelos quais são avaliadas as práticas de seus membros associados. No limite das regras e padrões estabelecidos, esses membros individuais são autônomos em seus locais de trabalho e agem com autoridade.

Caracterização das Profissões

A partir da análise das entrevistas com membros dos conselhos de classe e de profissionais atuantes e, ainda, do material documental selecionado, as seguintes categorias foram predominantes na estrutura normativa das profissões: autonomia, responsabilidade hierárquica (autoridade), eficiência, base moral, papel na organização, referência para ações (forma aceitação/profissão). Cada uma delas traz características específicas para cada uma das profissões, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1: Comparativo das Estruturas Normativas das Profissões

	Administração	Direito	Medicina
Autonomia	Delimitada pela sua posição hierárquica	Necessita de autonomia para garantir credibilidade perante os seus clientes	Necessita de autonomia para garantir credibilidade perante os seus pacientes
Responsabilidade hierárquica (autoridade)	Profissional com facilidade em trabalhar numa estrutura hierárquica	Profissional individualista e acostumado a trabalhar de forma independente	Profissional individualista e acostumado a trabalhar de forma independente
Eficiência	Busca pela eficiência refletindo o maior resultado com o menor uso de recursos	Cumpridos os requisitos legais, busca a eficiência com maior resultado com o menor esforço	Cumpridos os requisitos éticos, busca o maior bem-estar do paciente
Base Moral	Expressa compromisso ético com a classe profissional e na prestação de serviço	Expressa compromisso ético com a classe profissional e na prestação de serviço	Expressa compromisso ético com a classe profissional e na prestação de serviço
Papel na organização	Solucionar problemas, buscando a socialização para ordem e garantindo a eficiência da organização	Assegurar a legalidade atuando como conselheiro	Aplicar o seu conhecimento pelo bem-estar do paciente
Referência para ações	Orientação por melhores práticas	Orientação por ética e legalidade	Orientação para responsabilidade

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Para as estruturas normativas das profissões de Direito e Medicina, a questão da autonomia apresentou-se associada ao prestígio de ser uma profissão com relação direta com o cliente/paciente e com perfil individualista ligado à formação orientada para o trabalho de maneira autônoma. Conforme mencionado previamente, estão vinculados à autonomia profissional, tanto o poder quanto o status da profissão, haja vista o reconhecimento do conhecimento especializado que, por consequência, autoriza os profissionais a efetuar julgamentos relativos às questões de seu meio – o que pode ter relação com o componente individualista (FREIDSON, 1970). Especificamente na relação médico/paciente, destaca-se a autoridade legal da prescrição de receitas e diagnósticos.

Na caracterização da profissão de administrador foi possível estabelecer uma vinculação da lógica da profissão com a questão da flexibilidade e facilidade de adaptação como inerente à atividade profissional e que expõe relação com as dimensões de autoridade e responsabilidade hierárquica. Segundo o Entrevistado 1, “[...] a estrutura formal faz parte da gestão, você não pode desrespeitar anarquicamente uma estrutura. Isso não chega a lugar nenhum!” Para Freidson (1998), a autoridade está relacionada com a organização e divisão do trabalho de duas formas: baseada na autoridade imputada, no caso ao cargo, ou na autoridade da *expertise*, fundamentada no poder de convencimento e persuasão sobre a destreza na realização da função. O primeiro tipo de autoridade, de acordo com as entrevistas, foi especialmente característico do administrador que opera racionalizando a divisão do trabalho. Já o segundo tipo, baseado nas características e qualificação individuais, descreve melhor a caracterização dos profissionais de Direito e Medicina, em cuja atividade a qualificação e o desempenho individual tendem a ser mais evidentes.

Nas três profissões estudadas, a eficiência faz parte dos códigos de ética que norteiam os profissionais e foi, também, destacada pelos entrevistados. De acordo com os tipos-ideais, eficiência na lógica profissional da Administração está baseada na noção de produtividade, ou seja, maximização de resultados com menor uso de recursos. Para os advogados, ela estaria ligada à preocupação em manter a legalidade das ações e atingir os melhores resultados. Já para a Medicina, a eficiência se apresentou na relação com a

providência de bem-estar aos pacientes, desde que respeitadas as exigências éticas.

Aragão (2005), comparando a concepção de eficiência entre as profissões de Direito e Administração, ressaltou que, ao passo que na Administração a atuação deve ser otimizada, buscando o máximo de resultado com o mínimo de esforço, no Direito há uma forte ligação com a questão da legalidade; para o autor, não basta ser legal, é preciso que seja eficiente. Na Medicina, nos Princípios Fundamentais do Código de Ética, destaca-se a questão da eficiência e orienta que deve ser garantido que em nenhuma circunstância o profissional poderá ter restrições ou imposições que prejudiquem o seu trabalho.

Outro ponto que merece destaque é a base moral que sustenta a estrutura normativa das três profissões estudadas e orienta códigos de conduta norteadores da prática profissional. Assim, há destaque para a expectativa de que sejam seguidas pelos profissionais que atuam na área, como forma de estabelecer a postura esperada e dos princípios éticos. Porém, para as três profissões analisadas, a atuação dos seus comitês de ética somente acontece mediante denúncia formal. No caso da Administração, a vinculação das ações com um código moral evidencia um aspecto delicado. Segundo Fournier e Grey (2000, p. 12), as percepções acerca do papel do administrador transformaram-se ao longo do tempo e ele passou a ser considerado “uma figura mítica, exigindo uma combinação rara de carisma, que não pode ser rotinizada e codificada em regras transferidas através de treinamento científico”. O modelo racional de gerência, como única e melhor forma de realizar as atividades, começou a ser questionado, de modo que “tanto a efetividade técnica quanto a virtude moral das organizações ‘formais’ ou ‘complexas’ são questionadas por transformações intelectuais e institucionais que estão levando-nos à fragmentação social, à desintegração política e ao relativismo ético” (REED, 1999, p. 62).

No que tange ao seu papel na organização e sua referência para a ação, as lógicas profissionais apresentaram especificidades entre si. Na estrutura normativa da Administração, o administrador é considerado solucionador de problemas, buscando ordem e eficiência com foco em resultados. Já o profissional de Direito é apresentado

como um guardião da legalidade, enquanto o tipo-ideal da Medicina traz o médico como centrado no bem do paciente, sendo este sua referência para a ação.

Construídos os tipos-ideais representativos da estrutura normativa das profissões, a pesquisa seguiu no sentido de descrever o processo de implantação da prática acadêmico-pedagógica em estudo.

Análise da Adoção da Prática nas Unidades Organizacionais

Em 2002, a Universidade Alfa apresentou os objetivos de sua utilização como forma de aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem, por meio de sistema de informação que não apenas facilitasse a interação entre docentes e discentes como também reunisse todo o conjunto de material pedagógico utilizado nas aulas. À época, após um período de não obrigatoriedade de uso, foi exigido aos coordenadores de curso, não somente aqueles envolvidos nesta pesquisa, mas de modo geral na universidade, que providenciassem a assinatura de um termo de compromisso, no qual assumiam a responsabilidade pela inclusão de todas as informações de seus cursos na ferramenta de ensino-aprendizagem em questão, caracterizando a pressão mandatória. A assinatura desse termo de compromisso foi confirmada pelos coordenadores dos cursos entrevistados que destacaram, inclusive, a questão da recompensa com a colocação de equipamentos de projeção em todas as salas de aula. Conforme comunicado da Reitoria:

“Rememorando o nascimento da ferramenta de ensino-aprendizagem na Universidade Alfa, o Reitor tem um compromisso assinado pelos Diretores, que foi produzido a partir da promessa de que todos os professores colocariam aulas no [...], desde que a Universidade instalasse equipamentos multimídia em 100% das salas”.

No ano de 2008, visando avaliar a utilização por parte dos professores, e considerando o termo de compromisso assinado, a adoção da prática acadêmico-pedagógica objeto da presente análise passou a ser mensurada qualitativamente pela universidade. Desse momento em diante, sua aplicação passou a fazer parte do programa de Avaliação Institucional e dos indicadores individuais

de desempenho dos docentes, considerando a inclusão das aulas e conteúdos disponibilizados.

Não foram disponibilizados pela universidade registros anteriores, porém as avaliações semestrais do período 2º. semestre de 2008 ao 2º. semestre de 2010 indicaram um aumento crescente na utilização da ferramenta. No curso de Administração, a utilização pelos professores passou de 72% para 95%, no curso de Direito, de 48% para 90% e no curso de Medicina, passou de 48% para 93%.

Ao analisar o processo de adoção da prática em estudo, nos cursos de Administração e Direito, ficou evidente a questão da orientação inicial dos gestores da universidade quanto à utilização da nova ferramenta e da necessidade de inclusão pelos professores de informações concernentes às suas disciplinas. Inicialmente, privilegiou-se o componente quantitativo, definindo-se prazos para a inserção do material e metas que deveriam ser cumpridas em cada curso. Apesar da preocupação existente com aceitação pelos professores face ao compromisso com a exigência posta pela Reitoria, houve, segundo o entrevistado 11, “uma pressão enorme pela utilização, mesmo não sendo obrigatório [...] os prazos eram definidos e o cumprimento era cobrado [...] foi muito desgastante, pois recebíamos uma ordem da Reitoria e tínhamos de cobrar, principalmente o plano de ensino”. Ainda segundo o entrevistado 11, “começou um trabalho corpo a corpo”. Ao longo do período estudado, houve aumento da cobrança sobre os coordenadores e, conseqüentemente, sobre os docentes. Deu-se, assim, um rigoroso trabalho por parte dos coordenadores na inclusão desses materiais, gerando regularmente estatísticas de utilização da ferramenta. Posteriormente, essa inclusão passou a ser analisada também qualitativamente visando verificar o conteúdo do material inserido.

Ao longo do processo, constataram-se dificuldades quanto à aceitação do uso da ferramenta pelos docentes, pois na maioria dos casos tratava-se de professores horistas que atuavam fortemente no mercado. Apesar do fato de que “muitos tinham o compromisso com qualidade [e] bom uso” (entrevistado 7), havia a justificativa de que faltava tempo para desenvolver essas atividades. Tais dificuldades expõem, em certo sentido, a influência das lógicas profissionais.

No curso de Direito, em especial, verificou-se que a justificativa

para a rejeição se deu em torno da ideia de que o profissional de Direito não possuía familiaridade e receptividade às novas tecnologias. Nas palavras de um gestor de curso, houve “resistência dos professores na utilização [...] rejeição em função de inúmeras dificuldades técnicas” (entrevistado 10). Constatação similar foi feita no curso de Medicina. Gradativamente, porém, coordenações dos cursos e professores aceitaram melhor a ferramenta que passou a ser justificada em termos de sua eficiência técnica, conforme ilustrado nas palavras de outro gestor de curso: “num primeiro momento foi um desafio”, mas com o passar do tempo “facilitava a vida” e a “organização acadêmica” (entrevistado 11).

Mas o processo esbarrou em questões adversas ao tempo ou incapacidade técnica. A inclusão de informações sobre as disciplinas na ferramenta acabou gerando desconforto generalizado com relação à questão dos direitos autorais dos materiais postados. Mais uma vez, no curso de Direito esse aspecto ganhou contornos exacerbados, justificados por características associadas à profissão. Nas palavras do entrevistado 10, a “formação mais crítica do profissional [advogado] e a questão dos direitos autorais, visto que, enquanto profissional, conhece profundamente as implicações legais caso haja descumprimento da lei”, fez que houvesse maior resistência, dificultando o processo de adoção naquela unidade de curso.

Outro ponto que chamou atenção, diz respeito à base moral e à autonomia associada às profissões, conforme expostas nos tipos-ideais. Constatou-se que, nos cursos de Direito e Medicina, certa preocupação se deu em torno da utilização dessa ferramenta como única fonte de dados para os alunos que, por consequência, deixariam de consultar a biblioteca e exercitar sua autonomia na pesquisa de outros materiais como livros e periódicos, contentando-se somente pelo que os professores disponibilizassem na ferramenta. Segundo um dos entrevistados, o risco era o de provocar “um apostilamento do curso” (entrevistado 10).

Vale mencionar ainda que, no período em que a utilização da ferramenta passou a compor indicadores de avaliação institucional, o curso de Administração não relatou sérias dificuldades no processo de adoção. Além de ter sido constatada a efetiva implantação da prática, o corpo docente expressava ter pleno entendimento da

necessidade de uso, o que dá indícios de um maior grau de internalização em comparação com os outros cursos estudados. Conforme relato de um dos entrevistados, “foi um momento normal no curso de administração e de questionamentos” (Entrevistado 7). Apesar de ter sido um período em que aumentou muito a pressão pela utilização, constatou-se que professores já se mostravam acostumados com a prática e não tiveram maiores problemas com a exigência. Para eles, já fazia parte da cultura da universidade e todos deveriam utilizar, até mesmo por estar sendo usado por seus pares. No curso de Direito, contudo, o processo de adoção foi mais difícil. Além da resistência já mencionada, houve questionamentos acerca do modo que a adesão à ferramenta era mensurada para fins de avaliação que, para um dos entrevistados, contou com “muitos vieses, pois considera o método muito subjetivo e analisado por profissionais não capacitados e sem formação na área [...] e não acompanha a velocidade de atualização da internet” (entrevistado 10).

No curso de Medicina, a análise dos dados revelou um processo difícil, inicialmente, devido à forma impositiva de apresentação da ferramenta, à obrigatoriedade com caráter mandatório de uso e à “dificuldade do médico, enquanto profissional, em aceitar normas administrativas e imposições” (entrevistado 9). À época da determinação pela Reitoria, de que a ferramenta deveria ser usada por todos os cursos, representantes do departamento de Medicina iniciaram um processo de negociação com gestores e dirigentes a fim de alterar o posicionamento impositivo e uniformemente aplicado na universidade. As justificativas para tanto ficaram em torno das peculiaridades do curso e a necessidade de um tempo maior de preparação dos professores para a aceitação da prática. Observe-se o relato do entrevistado 9:

“[...] apesar de a universidade ter dito que era obrigatória, a gente trabalhou no convencimento deles [...] Tive inclusive uma reunião com o prof. X, na época, porque a universidade entendia que era obrigatória, e o que eu explicava é o seguinte: que a ferramenta não poderia ser obrigatória, é uma ferramenta de apoio ao professor [...] Eu entendia que a ferramenta deveria ser vendida como compromisso não como obrigação”.

Após mais de um ano de reuniões, treinamentos e conversas particulares com cada docente, gradativamente, foi aumentando a aceitação dos docentes e, conseqüentemente, o seu envolvimento com o processo de adoção da prática no departamento de curso de Medicina.

De modo geral, foi constatado também que a aceitação entre os docentes não foi homogênea, com justificativas em torno da diferenciação de formação e da complexidade das disciplinas. Apesar disso, houve o empenho para se alcançar aceitação da prática e seu cumprimento, mesmo que simplesmente seguindo uma orientação superior e mandatária. Segundo o entrevistado 13, “a grande maioria dos docentes eram profissionais de mercado e de ensino e não queriam aderir”. Segundo o entrevistado 16, em seu curso, “os professores são, em sua maioria resistente às novas tecnologias [...] profissional tradicionalista e que não se vincula ao programa com facilidade”. Para o entrevistado 8, “tinha professor que gostava muito, depende muito do professor e do tipo de disciplina dele, e outro não... alguns queriam que o aluno fosse diretamente ao livro”. Apesar disso, afirmaram ter recebido várias orientações, seja por meio eletrônico, por meio de reuniões com o grupo de docentes ou de modo particular, a fim de estimular o uso e colaborar com respectivo curso que mantinha vínculo no cumprimento das metas.

Para os três cursos em estudo, segundo os entrevistados, os professores novos não apresentam resistência na aceitação, pois quando são admitidos já são informados da necessidade de utilização da ferramenta. Porém, ficou claro que há amplo entendimento de a ferramenta não ser o único instrumento usado na relação docente-aluno.

Em suma, os dados evidenciaram que a adoção da prática como uma orientação mandatária precisava ser aceita. Inicialmente, houve muita resistência, em função das dificuldades apresentadas e da obrigatoriedade de cumprimento repassado de modo impositivo por gestores da Reitoria, mas também por influência de especificidades associadas à estrutura normativa das profissões. Atualmente, os cursos consideram o uso dessa ferramenta uma prática culturalmente aceita.

Conforme o Quadro 2, a adoção da prática em estudo pelos cursos evidenciou as seguintes características apresentadas na estrutura normativa da profissão e a forma de aceitação mediante pressão mandatória para a adoção.

Quadro 2 – Estrutura Normativa das Profissões mediando a adoção

	Administração	Direito	Medicina
Autonomia	Flexibilidade	Status e poder	Status e poder
Responsabilidade hierárquica (autoridade)	Aceitação estrutura hierárquica	Rejeição à estrutura hierárquica	Rejeição à estrutura hierárquica
Eficiência	Foco em resultado	Foco na legalidade	Foco no bem-estar do paciente
Base Moral	Reforçando resultados	Baseada na legalidade	Baseada no bem-estar do paciente
Papel na organização	Solucionador de problemas	Questionador conselheiro	Responsabilidade para o bem-estar
Referência para ações	Orientação para a prática	Orientação para a legalidade	Orientação para responsabilidade

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Com relação à autonomia e à responsabilidade hierárquica, distinguem-se as características que influenciaram na adoção da prática. No curso de Administração, pela característica mais flexível do profissional e aceitação da estrutura hierárquica, a adoção foi aceita e implementada e a orientação mandatória internalizada pela maioria do corpo docente do curso desde a fase de implantação. Isso parece ter relação com o papel idealizado do administrador na organização, em que os representantes do curso de Administração, cujo modelo normativo profissional valoriza conhecimentos e habilidades visando ser um solucionador de problemas, priorizaram as orientações dos seus dirigentes, as quais foram acatadas.

Para o curso de Direito, apesar de a prática ter sido acatada desde o início pela coordenação, não foi aceita tão prontamente pelos

professores e foi necessário um trabalho mais próximo com grande parte do corpo docente. Como, muitos, profissionais – professores de Direito – são autônomos e atuam em seus próprios escritórios, não aceitam com tanta facilidade as orientações numa relação trabalhista. Em função disso e da falta de formalização do processo de adoção da prática, inicialmente poucos professores usavam a nova ferramenta e os que utilizavam, segundo dados da pesquisa, o faziam de forma cerimonial. Tal aspecto sugere ausência de internalização da prática, o que ainda era notável no período final da coleta dos dados, mesmo tendo sido constatado alto índice de adesão.

Em contraste com os cursos de Administração e Direito, no curso de Medicina, o processo se deu de forma mais negociada, até mesmo em razão de um posicionamento relutante da própria coordenação no momento da implantação, sob a alegação de que o ato mandatário da Reitoria feria o perfil do médico como profissional autônomo e acostumado ao trabalho sem compromissos com a relação hierárquica. Sob esses argumentos, as razões envolviam também argumentos sobre a dificuldade do profissional adaptar-se e acatar decisões e orientações administrativas, principalmente aquelas não normatizadas. No curso de Medicina, a negociação por prazos exercitada entre coordenador do curso, docentes e gestores institucionais, bem como o esforço por convencimento individual, reflete a dificuldade da profissão em acatar orientações superiores devido à sua orientação profissional voltada para o paciente.

Quanto à eficiência, cada curso a sua maneira buscou os melhores resultados. Para o curso de Administração, desde a fase inicial de implantação almejava-se atingir as metas, ainda que não houvesse compromisso com a obrigatoriedade, destacando o foco no resultado. Para o curso de Direito, mesmo tendo havido aceitação por parte da coordenação, o corpo docente não apresentou a mesma receptividade. Essa rejeição inicial, fortemente associada à questão legal dos direitos autorais, faz refletir acerca de uma prioridade compartilhada pela legalidade à exigência organizacional.

No processo de adoção da prática objeto deste estudo, no caso do curso de Administração, a apresentação do problema aos professores, seguida de orientações e metas, demonstra o compromisso ético da profissão em torno de sua responsabilidade organizacional.

De modo similar, a mesma leitura da situação pode ser feita no curso de Direito, no qual o processo contou com a mediação da coordenação no esclarecimento de condições legais, abrindo espaço de ação alternativo a docentes contrários à adesão. Com foco diferente, mas também considerando as questões éticas no curso de Medicina, a fim de não comprometer as atividades docentes que envolvem atendimento a paciente nas unidades de saúde, o processo ocorreu de forma muito mais negociada, primeiramente com os dirigentes da Alfa, para depois preparar e convencer o corpo docente a aceitar a nova prática.

Na questão da referência para as ações, o cumprimento imediato da adoção da prática pela coordenação do curso de Administração, reflete a orientação para a prática e as formas de execução das orientações mandatórias. Já a resistência inicial do coordenador de Direito, mostra o perfil questionador do profissional de sua área. Na Medicina, o não cumprimento da orientação, num primeiro momento, em função do convencimento dos professores, a fim de não interromper as atividades dos docentes nas unidades de saúde.

Pelas entrevistas e pela análise documental, no momento em que a utilização passou a ser avaliada formalmente, foi possível perceber aumento considerável na adoção da prática. Porém, para os entrevistados, a avaliação é subjetiva e por meio dela não foi possível afirmar se esse acréscimo no uso refletiu em qualidade de ensino efetivamente ou se está apenas cumprido uma exigência mandatória e se está realmente internalizada pelos envolvidos.

Durante todo o processo, as respostas à adoção da prática não foram homogêneas e tiveram influência da estrutura normativa da profissão, observada pela construção do comparativo com os tipos ideais (Quadro 1). Cada profissão tem as suas regras e normas internalizadas e, mesmo num ambiente diferente da sua área de atuação profissão, nesse caso, na docência e gestão do ensino, houve influência sobre a adoção da prática para que fosse implementada, ainda que, para alguns, ela não esteja plenamente internalizada e possa estar sendo adotada de forma cerimonial.

Para os coordenadores dos departamentos de curso entrevistados, os professores recém admitidos pela universidade não apresentaram a mesma resistência que havia no passado, ainda

que tenham internalizado as respectivas estruturas normativas da profissão. Uma explicação possível é de que o processo de admissão do novo profissional envolve também a sua socialização, o que acaba moderando a influência do filtro interpretativo representado pela estrutura normativa da profissão. Nessa situação, trata-se de uma relação de mimetismo, porém relacionado à busca por inserção social, igualando-se aos pares, o que, conceitualmente, é condição originária das instituições.

DISCUSSÃO: IMPLICAÇÕES CONCEITUAIS

Ainda que DiMaggio e Powell (1983) tenham bem definido os tipos de isomorfismo, para fins desta seção, parece conveniente redizê-lo de outro modo: quanto à natureza da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto.

Por objeto não se deve inferir uma realidade dissociada do sujeito, tal como predomina na abordagem positivista (é justo deixar aqui, uma exceção ao positivismo-lógico de Karl Popper). Apenas de entendê-lo como realidade que se apresenta diante dele, e, inevitavelmente interpretada pelo sujeito cognoscente, dentro de seus limites de intelecto, informação, conhecimento, crenças e valores; nos termos de Giddens (1989) trata-se de uma realidade afirmada e reafirmada pelas ações dos sujeitos. Em outras palavras, as instituições existem como estruturas virtuais, mas ganham concretude, imprimem-se no real, por meio da ação do sujeito; assim, a um só tempo, instituições viabilizam, codificam, legitimam a ação, tanto quanto coagem os sujeitos para uma direção mais provável, entre um universo de possibilidades.

Quanto ao sujeito, há boas críticas acerca de sua capacidade discricionária, à liberdade para pensar e abstrair novos conceitos, subjugando-o à passividade das racionalidades formais, substantivas, teórica e prática do pensamento weberiano.² A despeito desse argumento, o institucionalismo organizacional tem sublimado, em muito, a capacidade subjetiva de produzir os cursos de realidade,

² Vale ressaltar que, entre as racionalidades do esquema de pensamento weberiano, a teórica é inata e capaz de produzir articulações de pensamento e propor esquemas de ação, contudo, inseridos dentro de limites substantivos e formais das racionalidades coletivas vigentes em determinada época e espaço.

restringindo suas explicações a conflitos estruturais que ocorrem dentro do campo organizacional, ou à convergência, divergência e alternância de pressões isomórficas que acontecem dentro dos campos, e nas relações intercampos. Ao fazer isso, os processos de institucionalização são tratados como se não passassem de resultantes de transferências de tecnologias, novidades, formas de gestão entre outros, de um setor para o outro, inspirado no pensamento schumpeteriano de impossibilidade de equilíbrio dos mercados.

Claro, há que se considerar que as instituições sociais, como a escola, exercem forte papel na formação do pensamento, como já analisaram Pierre Bourdieu e Jean Claude Passeron, em *A Reprodução*; o mesmo vale, nos processos de socialização primária e secundária, para outras instituições como família, religião, Estado, mercado, ciência e profissões, coexistentes, mas não necessariamente harmônicas na sociedade ocidental moderna. Dessa forma, o próprio pensamento dos sujeitos é constituído socialmente. Mas isso não anula, ainda que de forma incremental, suas habilidades intelectuais e conceituais, comportando variações de graus. O sujeito reflete.

Buscando afastar o comentário anedótico de que as explicações sociais se dividem em dois grupos, o primeiro no qual os indivíduos constroem a sociedade, e o outro no qual a sociedade, uma vez constituída, determina o indivíduo, é preciso compreender como a assimetria ou a ação irregular das estruturas geram espaços de liberdade; sem prejuízo do entendimento do sujeito como possuidor de esquemas de pensamento fortemente moldados nos planos coletivos ou sociais.

Feitas essas considerações introdutórias, a relação sujeito e objeto (esse entendido como realidade) se dá por meio dos mecanismos isomórficos, da seguinte forma: o mimetismo é uma resposta a condições de incerteza, ou seja, condições nas quais o sujeito cognoscente encontra-se fortemente limitado para estabelecer uma ordem de causalidade que subsidie sua ação. Nessas condições, a imitação é o caminho mais simples do aprendido, mesmo que não garanta certeza em sentido forte. Imitar o outro é tanto um princípio elementar de aprendizagem, quanto uma economia de análise decisória; nessa medida, se equipara ao protótipo das instituições, qual seja, o hábito, nos termos em que Berger e Luckmann (2002) já abordaram. Em síntese, o mimetismo não precisa ser subjetiva-

mente forte, não carece ser compreendido; sua influência consiste no caráter exemplar do que funciona melhor. De forma jocosa, o mimetismo funciona como uma definição da História: o altar dos bem-sucedidos e o cemitério dos fracassados.

O isomorfismo normativo, notadamente exemplificado a partir das categorias profissionais, coloca o sujeito em uma posição na qual ele entende o conjunto de problemas que pode resolver, os instrumentos adequados e os procedimentos de ação. Em boa medida, as categorias profissionais possuem respaldo científico, técnico ou técnico-científico, sem ignorar o aprimoramento dos profissionais pela experiência, conforme o entendimento que se queira dar à predominância e à direção dos conhecimentos ao longo do tempo, e particularmente, do século XX em diante. Pode-se questionar a eficácia de um médico dos anos de 1920, em relação a um atual, pois, provavelmente, o avanço do conhecimento e das técnicas tornaram o último mais efetivo que o primeiro. Contudo, do ponto de vista normativo, a questão que se coloca é o senso comum predominante em cada contexto e tempo, um conjunto de opiniões tão arraigadas e tão difundidas que qualquer objeção em contrário pareça aberração. Assim, o que hoje pode parecer uma prática ineficaz, em 1920, era algo aceito como correto. É, antes de tudo, o entender o que fazer e como fazer compartilhado por membros de uma mesma profissão; sendo assim, ao contrário do mimetismo, é subjetivamente forte, não fraco.

Já o assemelhamento coercitivo pode ou não ser subjetivamente forte ou fraco. Dado o seu caráter impositivo, o que se pode afirmar é que terá maior ou menor propensão de aceitação e de adoção como orientador da ação, dependendo da relação de força ou fraqueza que mantém com o entendimento do sujeito, sendo um contínuo no qual quanto mais forte, tanto menor a resistência, e quanto mais fraco, tanto maior a resistência.

Cumprido o propósito inicial desta discussão, redizer os tipos de isomorfismo a partir da relação sujeito e objeto, cabem então duas observações sobre o nível organizacional. Primeira, a complexidade organizacional, que pode ser avaliada tradicionalmente em termos de diferenciação funcional, hierarquização e dispersão geográfica, precisa incorporar em sua análise a multiplicidade de

profissões. O que permite, entre outras, duas hipóteses passíveis de serem empiricamente observáveis: quanto mais a complexidade organizacional envolver multiplicidade profissional, tanto mais heterogênea e assimétrica será a adoção de novas práticas; e quanto mais monoprofissional for a organização (por exemplo, um escritório de advocacia, empresas de auditoria, engenharia), tanto mais homogênea e menos assimétrica será a adoção de novas práticas.

As duas hipóteses lançadas dependem de um pressuposto, que se encontra no nível estratégico, e que constitui a segunda observação sobre o nível organizacional: os decisores desse nível representam o filtro pelo qual passa a escolha de práticas a serem adotadas organizacionalmente, seja por concordarem (portanto, uma relação com o ambiente), seja por serem convencidos (por membros da própria organização). Fato é que é pouco provável que práticas organizacionais sejam adotadas à revelia da anuência do nível estratégico. A exceção ao pressuposto que sustenta a segunda hipótese seria o caso do nível estratégico pertencer a uma categoria profissional com entendimento distinto do corpo profissional homogêneo que compõe a organização. Como corolário, as hipóteses são extremos da complexidade organizacional, o que inclui, por exemplo, a interligação funcional de membros de distintas profissões, o que produz, pelo convívio e experiência, uma convergência maior de entendimento do que profissionais muito especializados e que atuam em condição hermética em relação aos demais membros.

No caso abordado neste artigo, observou-se que as profissões de médico, advogado e administrador demonstraram diferentes intensidades e razões para a adoção da prática materializada por meio de um instrumento informatizado de comunicação entre docentes e discentes. Ficou claro também, que, com o tempo, o isomorfismo mandatório nivelou o comportamento desses profissionais, ainda que seja mais efetivo para um (administradores), e mais cerimonialista para outros (advogados).

Contudo, não é correto dizer que o isomorfismo mandatório, isto é, intraorganizacional, se desprende e suplanta os três tipos de isomorfismo institucional (mimético, normativo e coercitivo) que permeiam o ambiente das organizações. A questão deve ser vista na seguinte medida: o microcosmo organizacional possui uma in-

tegridade estrutural e funcional mais intensa, ou pelo menos mais coesa, que a do campo, permitindo um espaço de manobra que é justamente um dos elementos que impedem a homogeneidade plena do campo. Em complemento, o estudo relata um recorte entre isomorfismo institucional normativo e o isomorfismo organizacional mandatário, porém, supondo uma extensão da pesquisa, é legítimo colocar a questão acerca da pressão isomórfica institucional (mimética ou normativa) que levou o nível estratégico a reivindicar e impor a pressão mandatária. Posto nessa forma, retoma-se a recursividade entre uma pressão intraorganizacional *versus* a institucional (mandatária e normativa) e a organizacional *versus* a institucional (mandatária e mimética ou normativa).

Por fim, a leitura atenciosa desta discussão permite um entendimento a respeito da difusão de práticas. Contudo, cabem alguns esclarecimentos adicionais: prática não é ação, prática são os parâmetros dentro dos quais a ação ocorre; a última, por sua vez, depende de componentes intervenientes e complementares, como o grau de entendimento do que fazer, como a percepção do certo e do errado acerca da ação resultante, e ainda, do impacto que um novo conjunto de ações terá nas relações sociais dos membros. Grosso modo, prática não se converte imediatamente em ação, como já foi bem tratado por Meyer e Rowan (1977), acerca das organizações como mito e cerimônia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise institucional das organizações, ou institucionalismo organizacional, ainda há forte tradição para explicar a homogeneidade organizacional e a persistência no tempo de práticas, estruturas, interpretações e sistemas de crenças e valores que orientam a ação. Em que pese os avanços observados, notadamente, após a metade dos anos de 1990, com o aprimoramento do conceito de agência, empreendedorismo institucional e *institutional work*, com o objetivo de explicar mudança e heterogeneidade, na direção de uma abordagem integrada da relação entre estrutura e dinâmica, o presente artigo vem fornecer subsídios para contribuir nesse sentido, sem ignorar o isomorfismo.

Essa questão é particularmente importante, pois o fenômeno do isomorfismo entre as organizações já não carece mais de investigações que o corroborem, de outro lado, porque a homogeneidade não é plena? A resposta que se pretende enfatizar para complementar aquelas citadas no parágrafo anterior é de que a pressão para a coesão sistêmica das organizações, em particular, conflita com a coesão dos sistemas dos campos organizacionais onde se inserem. Dito de outra forma, nos termos empregados neste trabalho: sujeito a gradações de intensidade, o isomorfismo normativo é negativamente associado ao isomorfismo mandatório.

Em adição, alterações de grande escopo na tecnologia, estrutura ou processos implicam, necessariamente, em mudança no arranjo social e político dos atores organizacionais. Isso porque, ao alterarem suas práticas, por um lado, modifica-se também o alcance das ações que estavam habituados a ter e, por outro, estabelecem-se diferentes relações de dependência em função daqueles que dominam a nova tecnologia ou que ficaram em posição privilegiada na mudança estrutural, ou ainda, que interferem nas fases mais relevantes dos novos processos. Dito de outra forma, nenhuma mudança organizacional pode ser entendida em sua complexidade, restringindo-se a apreciações de eficiência e eficácia das estruturas e funções, pois toda mudança traz consigo um novo ordenamento social, que não sobrepõe ao existente sem resistência, negociação ou conflito, o que explica, em última instância, a efetiva intensidade da mudança.

Pressões de natureza coercitiva no âmbito intraorganizacional estão sujeitas a pressões de natureza contextual, as quais produzem um efeito interativo que, no presente caso, atuou no sentido de dificultar a força mandatória na organização. Tal aspecto traz implicações, portanto, para a questão da homogeneidade dos campos organizacionais, pois ressalta a interação entre níveis de influência de pressões sociais, as quais criam espaços para a diferenciação organizacional quando analisadas amplamente.

Para a prática, defende-se o entendimento de que ao lidar com profissionais de diferentes áreas, além de não ser possível, ou produtivo, manter as mesmas expectativas de comportamento, o conhecimento da estrutura normativa, ou ao menos o entendimento de qual é o papel esperado para esse profissional, pode ajudar a

reduzir conflitos e melhorar resultados na relação intraorganizacional de trabalho multiprofissional. O reconhecimento das estruturas normativas da profissão abre espaço para que se questionem as especializações na estrutura organizacional, assim como os diferentes significados atribuídos às relações entre unidades. O estudo dessas questões pode contribuir com entendimentos aprofundados acerca da adoção de práticas organizacionais e seu caráter cerimonial, o qual é normalmente considerado a partir do olhar sobre a organização enquanto um todo, e não como um conjunto frouxamente conectado.

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, A. S. Ensaio de uma visão autopoietica do direito administrativo. **Revista de Direito da Procuradoria Geral**, Rio de Janeiro, v. 59, p. 27-32, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2002.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2002 [1996].
- CASSEL, P. (org.). **The Giddens Reader**. Stanford: Stanford University Press, 1993.
- CZARNIAWSKA, B.; JOERGES, B. Travels of ideas. In: CZARNIAWSKA, B.; SEVÓN, G. (orgs.). **Translating Organizational Change**. Berlin: Walter de Gruyter, 1996, p. 13-48.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- FOURNIER, V.; GREY, C. At the critical moment: conditions and perspectives for critical management studies. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 7-32, 2000.
- FREIDSON, E. **Professional dominance**: the social structure of medical care. New York: Atherton Press; 1970.
- FREIDSON, E. **O renascimento do profissionalismo**: teoria, profecia e política. São Paulo: Edusp, 1998.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GIDDENS, A. **Política, Sociologia e Teoria Social**. São Paulo: Editora Unesp, 1998.
- GUARIDO FILHO, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil**: O período 1993-2007. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, 2008.
- GUARIDO FILHO, E. R., MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Organizational institutionalism in the academic field in Brazil: social dynamics and networks. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 4, p. 299-315, 2009.

HININGS, B.; TOLBERT, P. Organizational Institutionalism and Sociology: a Reflection. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (orgs.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Los Angeles: Sage, 2008. p. 473-490.

HWANG, H.; POWELL, W. W. Institutions and Entrepreneurship. In: S. Alvarez, R. Agarwal, & O. Sorenson (orgs.). **The Handbook of Entrepreneurship**. Berlin: Springer-Verlag, 2005, p. 179-210.

JACKSON, G. Actors and Institutions. In: MORGAN, G.; CAMPBELL, J.; CROUCH, C.; PEDERSEN, O. K.; WHITLEY, R. (orgs.). **The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2010, p. 63-86.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

LEICHT, K. T.; FENNELL, M. L. Institutionalism and the Professions. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (orgs.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Los Angeles: Sage, 2008. p. 431-448.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Respostas estratégicas da administração e contabilidade ao sistema de avaliação da CAPES. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 28, p. 63-77, 2003.

MEYER, J. W. Reflections on institutional theories of organizations. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (orgs.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Los Angeles: Sage, 2008. p. 790-811.

MEYER, J. W.; JEPPEPERSON, R. The actor of modern society: the cultural construction of social agency. **Sociological Theory**, v. 18, p. 100-120, 2000.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MIZRUCHI, M. S.; FEIN, L. C. The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 653-683, 1999.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OUTWHWHITE, W.; BOTTOMORES, T. (orgs.). **Dicionário do Pensamento Social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1996.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 69-98.

SAUSSURE, F. **Curso de Linguística Geral**. São Paulo: Cultrix, 2006.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2008a.

- SCOTT, W. R. Lords of the dance: professionals as institutional agents. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008b.
- SIMMONS, M.; DE HAAN, R. **The Practice Turn**: an exploration. Disponível em <https://pt.scribd.com/doc/167348940/The-Practice-Turn-Schatzki> Acessado em 1 de março de 2010.
- SIMON. H. A. **Reason in human affairs**. California: Stanford University Press, 1982.
- STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. California: Sage, 2005, p. 191-216.
- STRANG, D.; MEYER, J. W. Institutional Conditions for Diffusion. **Theory and Society**, v. 22, n. 4, p. 487-511, 1993.
- SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- THORNTON, P. H. **Markets from Culture**: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing. Stanford University Press: Stanford, 2004.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, 1999.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (orgs.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Los Angeles: Sage, 2008. p. 99-129.
- TOLBERT, P.; ZUCKER, L. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 22-39, 1983.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 196-219.
- URRY, J. Duality of Structure: Some Critical Issues. **Theory, Culture and Society**, v. 1, n. 2, p. 100-106, 1982.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 28.1.2015

Aprovado em: 29.10.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>