



## ESTÁGIOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE ADMINISTRADOR NO BRASIL

### INSTITUTIONALIZATION STAGES OF THE MANAGER ACTIVITY IN BRAZIL

*Thiago Roozevelt de Souza* <sup>(1)</sup>

*Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas* <sup>(2)</sup>  
*Universidade Federal de Sergipe/UFS, São Cristóvão-SE*

#### RESUMO

A atividade do administrador, que acompanha a humanidade desde seus primórdios, passou por diversas etapas em seu desenvolvimento que culminaram na sua institucionalização como uma profissão regulamentada. Com base numa revisão histórica e nos estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker (2012), este ensaio teórico considera a compreensão da atividade do administrador e do seu campo na perspectiva da tensão entre ação humana, a sua limitação racional e os fatores ambientais que se põem acima disso tudo. O administrador é considerado um indivíduo que reúne um conjunto de competências e habilidades conceituais, técnicas e sociais, e o arcabouço teórico da teoria institucional se mostra adequado para entender fatores diversos como a legitimidade e a sedimentação do profissional denominado administrador, baseado na ideia de padrões de comportamento, normas, valores, crenças, pressupostos, regras e contratos que envolvem as relações de indivíduos, grupos e organizações.

**Palavras-chave:** Administrador; Profissão; Teoria Institucional; Legitimidade.

#### ABSTRACT

The activity of manager, that follows humanity since its origins, has undergone several stages in their development that culminated in the manager's institutionalization as a profession regulated. Based on a historical review and the institutionalization stages of Tolbert and Zucker (2012), this paper considers theoretical understanding the manager activity and their field in view of the tension between human action, the rational limitation and environmental factors that are put above all these. The administrator is considered an individual who meets a set of skills and conceptual skills, technical and social, and the theoretical framework of institutional theory prove suitable to understand several factors such as the legitimacy and sedimentation of professional named administrator, based on the idea of standards behavior, norms, values, beliefs, assumptions, rules and contracts involving the relations of individuals, groups and organizations.

**Key Words:** Administrator; Professional; Institutional Theory; Legitimacy.

## INTRODUÇÃO

A pesquisa a respeito do trabalho do administrador está presente na academia há mais de 100 anos, desde os trabalhos

pioneiros de Fayol (1990), Taylor (1990) e seguidores. Segundo Andersson e Florén (2008), por conta dessa tradição há um corpo teórico bem desenvolvido sobre a temática. No entanto, o entendimento dessa questão na

grande maioria dos estudos já feitos considera uma perspectiva racional-instrumental, em que os agentes respondem de uma forma apropriada a um determinado conjunto objetivo de forças e demandas.

Weber (1982), ao descrever a ação racional, entende que o indivíduo, ao orientar sua ação pelos fins, meios e consequências secundárias, pondera racionalmente tanto os meios em relação às consequências secundárias como os diferentes fins possíveis entre si, não havendo nessa sistemática nenhuma possibilidade do fator incerteza na atuação do administrador.

Uma perspectiva dos estudos organizacionais que considera o fator “incerteza” no âmbito da questão a ser estudada é a teoria institucional. Segundo Crubellate, Grave e Mendes (2004), a perspectiva institucional, no estudo das organizações, está relacionada a uma busca pela diminuição das incertezas que põem barreiras entre o relacionamento e a ação social, percebidas como um produto racional e intencional, mas sempre de forma limitada, permitindo que os agentes operem estrategicamente. Essa tensão entre a ação humana, a sua limitação racional e os fatores ambientais que estão acima disso tudo é relevante para o entendimento de até aonde vai à atuação do administrador em seu campo de atividades.

A compreensão do papel do administrador a partir da perspectiva institucional é possível porque a institucionalização, na definição de Zucker (1987), é o processo pelo qual os indivíduos transmitem aquilo socialmente definido como real, ou na definição de Scott e Meyer (1991), é o processo pelo qual as ações são repetidas e assimiladas pelos integrantes de certa organização. Também segundo Meyer e

Rowan (1977), as sociedades modernas possuem regras institucionalizadas que fornecem uma estrutura para a criação e elaboração de estruturas formais. Da mesma forma que as organizações, a atuação do administrador institucionalizou regras que são considerados como mitos, os quais são implementados e possuem uma aparência de serem ideais, porém sem terem sido testados racionalmente. A sua institucionalização ampara-se na opinião pública, no sistema educacional, nas leis existentes e em muitos outros fatores.

O exercício profissional da administração também sofre a influência de fatores que ameaçam o poder e status da profissão por meio da substituição do seu trabalho. Currie *et al.* (2012) descrevem que para superar tais dificuldades, os profissionais efetuam um trabalho institucional para suplantam a ameaça de substituição com a delegação de tarefas rotineiras para outros atores, a manutenção de recursos e o controle de acordos existentes sobre a prestação de serviços de forma a aumentar o estatuto dos profissionais de elite, havendo a cooptação de outros profissionais não-administradores para a manutenção de acordos existentes. A atuação de categorias profissionais para manter a posição social de determinada profissão está diretamente relacionada com a institucionalização do papel do administrador, sendo também um relevante fator a ser considerado.

Com base nesses conceitos iniciais, o presente ensaio teórico versará sobre a atuação do administrador no Brasil e a sua institucionalização ao longo do tempo, com o objetivo primordial de situar a profissão de administrador dentro do seu estágio institucional, tomando como base os estágios

de institucionalização de Tolbert e Zucker (2012).

## O ADMINISTRADOR: EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS

A história do homem e da evolução das sociedades humanas acompanha a figura do papel do administrador. Tais personagens faziam parte dos quadros institucionalizados de diversas sociedades antigas, como a Mesopotâmia e o Egito na antiguidade, ou a China e a Igreja Católica na Idade Média. Dubar, Tripier e Boussard (2011) apontavam que, na China da alta Idade Média, os sábios eram considerados a ossatura da organização burocrática do Estado.

O papel do administrador também sofre a influência da cultura universitária, cujo desenvolvimento na Idade Média estava diretamente ligado à conjugação dos fatores social e cultural, e também dos interesses da Igreja e do Estado, o que aconteceu devido ao fato dos alunos terem se reagrupado de acordo com suas origens. Neste período, os estudantes uniam-se para se proteger de cobranças da população local. Desta forma, as “nações” estudantis transformaram-se em universidades (GIRARDI *et al.*, 2007). No entanto, apenas na revolução industrial, sob a influência iluminista, passou-se a um predomínio da racionalidade, da ciência e da técnica. Lima (2003) aponta que a prática da pesquisa se concentrou na dimensão objetiva e na razão instrumental de conhecimentos orientados para aplicações imediatas e úteis, o que foi evidenciado com os projetos taylorista e fordista dos primórdios da administração.

Com base nos paradigmas da indústria tradicional do final do século XIX e início do século XX, Teixeira e Oliveira (1996) estabelecem que com fatores práticos como a

mecanização, a integração horizontal e vertical da produção e com a evolução teórica da compreensão das tarefas de produção e das tarefas da organização, há uma busca em primeiro lugar pela produção de bens duráveis e bens de consumo. Trata-se de um processo baseado na maquinaria industrial, caracterizado por tarefas na linha de montagem, mão-de-obra homogeneizada e um acentuado desenvolvimento tecnológico a partir da segunda metade do século XX, o que aumentou a complexidade das funções nas empresas.

Para entender a atividade do administrador dentro desse contexto, Paro (2012) apresenta duas dimensões de compreensão: a administração como atividade humana genérica (administração *em geral*) e como atividade do sistema capitalista (administração *geral*). A administração em geral é basicamente o uso racional (o que só pode ser feito por seres humanos) de recursos para cumprir determinados fins. É uma atividade, além de inerente à natureza humana, necessária para a relação do homem com a natureza e com seus semelhantes. Já a administração geral, enquanto elemento do sistema capitalista de produção apresenta como características distintas a racionalização do trabalho e sua divisão fragmentada, além da forma dos processos de produção que visam o lucro. Assim, o corpo teórico da administração generaliza conceitos específicos da gestão empresarial (administração geral) para se referirem à forma histórica da atividade administrativa (administração em geral).

A atividade administrativa, segundo Paro (2012) passou a ser necessária em virtude da proliferação das organizações e da crescente complexidade que envolve o ambiente interno (estrutura, tarefa, tecnologia, força de trabalho, etc) e externo

(concorrentes, clientes, governo, *stakeholders*, etc) de negócio. Na produção de sua existência o homem percebeu que trabalhando coletivamente os objetivos pretendidos são atingidos de forma mais efetiva e com economia de recursos. A atividade administrativa deve ser compreendida também em sua relação com a revolução industrial, decisiva para o surgimento e desenvolvimento das empresas e do processo de mecanização da produção, provocando mudanças profundas na função e características do trabalho, bem como no modelo de sociedade, com a substituição das manufaturas pelas fábricas. Tais relações sociais de produção motivaram o surgimento do objeto da atividade administrativa que é a organização.

Buscando teorizar sobre o papel e função dos administradores de topo, o executivo da American Telephone and Telegraph (AT&T) Chester Barnard escreve, em 1938, o livro "As Funções do Executivo". A função principal do executivo, segundo Barnard (1971) está relacionada à definição de propósito e à capacidade de tomar decisões com vistas a garantir um significado à coordenação das atividades e, especialmente, a cooperação em uma organização formal.

Dentro desse prisma, Mintzberg (2010) apresenta o administrador como um planejador reflexivo e sistemático, dependente de informações agregadas (cuja maior fonte é um sistema formal), gestor de relações hierárquicas entre um superior e seus subordinados e, por fim, um controlador rígido de seu tempo, atividades e unidades. Essa perspectiva, utilizada também por Fayol (1990) e também por seus seguidores, caracteriza o trabalho do administrador como a ação sistemática e processual de planejar,

organizar, comandar, coordenar e controlar – essa caracterização inicial foi desenvolvida e alterada ao longo do tempo, com a incorporação de novos processos e atribuições.

Fayol (1990) insistia, inclusive, que a administração deveria ser disciplina obrigatória nas escolas. Segundo ele, o ensino da administração deveria estar presente em todos os níveis escolares, desde o primário até o ensino superior. A sua preocupação era institucionalizar a "doutrina" da administração em todos os níveis de ensino.

Nesta linha de argumentação sobre o papel do administrador, Weber (1982) introduz o conceito de racionalidade. Tal conceito explica a forma da atividade econômica capitalista, que é regida pela dominação do tipo burocrática e regida pelo direito privado burguês. Com o progresso técnico e científico, houve demanda por uma forma de ação racional dos indivíduos com vistas aos fins, ou razão instrumental. A escolha pelo modo de agir racional é a escolha da alternativa mais adequada ao uso da tecnologia para dominar a natureza e a sociedade. Assim, na medida em que o progresso da ciência e da técnica se intensifica, se acentua de igual modo a racionalização da sociedade. Não é diferente com as organizações, em que a racionalidade instrumental determina os padrões de sucesso a serem obtidos, com base na lógica de mercado e sem considerar dimensões éticas e morais.

Nesse contexto, Rodrigues (1997) aponta que as organizações se adequam e moldam o perfil do profissional que se espera, para fazer frente ao desenvolvimento tecnológico e mercadológico. O perfil do administrador requerido nos dias atuais é o de um profissional polivalente e generalista,

que reúne um conjunto de habilidades e competências conceituais, técnicas e humanas, de forma a atingir os objetivos organizacionais, a partir de uma percepção sistêmica dos problemas e da execução de ações coletivas que considerem seu impacto social. Para compreender como se institucionalizaram os mecanismos que formaram a profissão de administrador no Brasil, a partir de seus diferentes estágios, na seção seguinte os principais aspectos da teoria institucional serão abordados, antes de entrar na trajetória e nos aspectos centrais da configuração da profissão de administrador no Brasil.

## TEORIA INSTITUCIONAL

As origens da teoria institucional, segundo Jacometti, Sanches e Gonçalves (2013), estão no trabalho de Max Weber, que se baseia na intencionalidade do sujeito para entender o resultado da ação humana e sua relação dinâmica com as estruturas reais. Seu objetivo é discutir como a sociedade se impõe sobre os sujeitos e como os sujeitos constroem a sociedade.

Para Tolbert e Zucker (2012), o desenvolvimento da teoria institucional partiu de duas premissas, que nortearam os estudos na área: que os componentes de um sistema devem estar interligados entre si para a sobrevivência do sistema (assim, a mudança em um componente requer mudanças adaptativas de outros componentes) e que as estruturas existentes contribuem para o funcionamento de um sistema social (o que leva à busca da identificação das consequências funcionais e disfuncionais dos diferentes arranjos estruturais). A consideração dos efeitos das forças ambientais sobre a organização, a percepção do agente decisório como um

indivíduo de racionalidade limitada, os fatores simbólicos inerentes às estruturas organizacionais e outras explicações contribuíram para a evolução da teoria.

Vale destacar que a teoria institucional dispõe de duas grandes correntes de pensamento e abordagem, os denominados velho e novo institucionalismo (POWELL; DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 2001, PRATES, 2001). Incorporando as bases da sociologia estrutural-funcionalista ao estudo das organizações, Philip Selznick (1971), é o expoente central da teoria institucional na primeira fase.

Ele (Selznick) interpretou as organizações como expressão estrutural da ação racional que, ao longo do tempo, estão sujeitas às pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos, passando por um processo de institucionalização através do qual os fatores técnicos são substituídos por valores na determinação das tarefas organizativas (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 2001).

Na teoria institucional original, segundo Tolbert e Zucker (2012), o ator não possui um papel independente na manutenção das instituições, mas padrões culturais pressionam o seu comportamento. A estrutura social (macro) determina o comportamento dos indivíduos e de pequenos grupos (micro), existindo de forma independente a eles. Evoluções posteriores da teoria (também chamada de neoinstitucionalismo) levaram à substituição da ênfase nos aspectos normativos para os aspectos cognitivos, à transição de uma abordagem estrutural para uma abordagem processual, e o resgate do ator, tanto individual como organizacional, enquanto agente essencial no processo – ainda assim permitindo que haja a institucionalização, considerada o grau de aumento da



transmissão, da manutenção e da resistência à alteração dos padrões culturais compartilhados.

São muitas as diferenças entre o “velho” institucionalismo e o neoinstitucionalismo. Segundo Jacometti, Sanches e Gonçalves (2013), enquanto o primeiro se volta à análise da relevância das instituições, focando sobre hábitos, regras e sua evolução ao longo do tempo, o novo institucionalismo possui uma abordagem mais diversificada, sendo identificado em três vertentes: institucionalismo econômico (teoria da escolha racional), histórico e organizacional. Em todas essas vertentes, o foco está na organização e no controle da economia, enquanto sistema mais abrangente e complexo do que o mercado.

A teoria institucional, segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (2012), foi construída a partir da influência de tendências teóricas que incorporam em suas proposições a ideia de padrões de comportamento, normas, valores, crenças, pressupostos, regras e contratos que envolvem as relações de indivíduos, grupos e organizações. A consideração das pressões institucionais em diferentes níveis e sua ligação com os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações propiciam interpretações mais adequadas dos fenômenos da estabilidade e da mudança organizacional, o que gera o progresso do conhecimento no campo da teoria organizacional.

Segundo Greenwood *et al.* (2008), a mudança mais notável na ênfase e interpretação ao longo de três décadas de evolução da teoria institucional está na questão de tratar a contextualização de valores sociais e ideias como um fator de influência sobre as organizações, em termos

de reconhecimento da interação das organizações com os contextos subjacentes. A resistência da perspectiva institucional mostra-se evidente, em razão da teoria conter uma rica variedade em sua estrutura, sem que isso gere uma fragmentação dentro de si mesma, com a justaposição com teorias tão diversas, como a visão baseada em recursos, teoria dos custos de transação, teoria da agência e outras teorias fundamentadas numa perspectiva estratégica, a qual tem sido beneficiada com o intercâmbio teórico com a teoria institucional.

Em relação aos conceitos básicos da teoria institucional, Scott (1995) aponta a existência de três elementos de caráter distinto, que atuam como pilares da teoria: os elementos de caráter regulador, de caráter normativo e de caráter cognitivo. O regulador é formado por leis e regras que promovem determinados comportamentos, com punições formais às atividades diferentes e inadequadas ao estabelecido, de forma a haver uma manutenção da ordem. Já o normativo representa os valores e comportamentos socialmente aceitos. Incluem-se nessa categoria as normas que definem metas e objetivos dos atores sociais, definindo padrões aceitáveis de atuação, que balizam o comportamento adequado. Tais normas que se tornam papéis formais e informais, desempenhados por indivíduos que ocupam funções específicas. Por fim, o caráter cognitivo é direcionado por aspectos simbólicos, relações informais e mutáveis, baseadas em conhecimentos e significados culturais, considerados meios de conduta apropriada. A legitimação da cultura e do conhecimento é alcançada por meio da contínua interação dos atores sociais.

Por outro lado, Dimaggio e Powell (2005) apontam que as evidências de forte

semelhança e similaridade entre as organizações geram questionamentos acerca da homogeneização das formas e das práticas organizacionais que não são necessariamente as mais eficientes. Ou seja, são processos com conteúdo simbólico mais relevante do que o conteúdo racional. Processos de mudança e de configuração de estruturas em resposta a pressões do ambiente são designados pressões isomórficas e eles são ancorados em expectativas de legitimação.

Dimaggio e Powell (2005) também consideram que essas pressões têm relação com atores do ambiente interno e externo da organização. Enquanto mecanismo de mudança institucional, o isomorfismo pode ser considerado um processo restritivo, cujos fatores pressionam uma organização para que ela se assemelhe a outras organizações sob o mesmo conjunto de fatores condicionantes ambientais. Para Dimaggio e Powell (2005), o conceito de isomorfismo pode ser categorizado em isomorfismo competitivo (que enfatiza apenas a competição no mercado) e institucional (as organizações competem por poder político, legitimação e adequação socioeconômica, sendo marcante num ambiente ordenado por regras legais).

Para as organizações, construir a legitimidade é essencial, pois as partes interessadas veem uma organização como mais significativa, previsível e confiável. Em determinado momento, a empresa demandará apoio da parte de clientes, empregados e provedores de recursos. Assim, é necessário, no mínimo, um apoio passivo da comunidade em que a empresa reside e faz negócios. A legitimidade é estabelecida dentro de lógicas institucionais, o que leva ao desenvolvimento de um extenso trabalho de fundamentação das ideias. (RUEBOTTOM, 2013).

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) apontam a legitimidade como palavra-chave da teoria neoinstitucional, enquanto elemento que permite a permanência ou a mudança das instituições. Todas as questões a respeito da adequação de práticas, normas e procedimentos em razão de pressões internas e externas podem impossibilitar a reprodução dos padrões institucionalizados, gerando perda de legitimidade, que desencadeia um processo de desinstitucionalização, o qual exige a redefinição e uma nova legitimação de novos significados e ações, típicos de um processo de reinstitucionalização. Segundo Scott (1995), a legitimidade é alcançada com o tempo, interiorizando determinados comportamentos que se tornam uma obrigação. Nesta perspectiva, do mesmo modo que as organizações, as profissões (como a do administrador) também buscam legitimar a sua existência e suas práticas, a partir da sua institucionalização.

Existem três mecanismos de pressões isomórficas institucionais, segundo Dimaggio e Powell (2005): o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo é derivado de questões políticas, em que uma organização impõe sobre outra organização uma pressão formal ou informal, levando a uma condição de dependência desta organização e de autoridade daquela. Já o mimético resulta de respostas padronizadas à incerteza, havendo por parte das organizações uma imitação de outros atores sociais vistos como bem-sucedidos ou legítimos. Por fim, o normativo está ligado à profissionalização, educação formal, difusão de conhecimento por especialistas e definição de métodos de trabalho para estabelecer uma base cognitiva e de legitimidade. Todos os mecanismos levam a resultados distintos a

cada organização, em razão de cada um deles ser causado por diferentes tipos de pressões e nem sempre de forma isolada, por estarem inter-relacionados.

Ao contrário do que as críticas à teoria institucional transparecem, Tolbert e Zucker (2012) apontam que o isomorfismo não expressa necessariamente não-mudança e não-ação, no sentido de ausência de capacidade de agência ou de escolha e uma reprodução irrefletida, mas sim de regularidade proveniente da aceitação de determinada ação, que justamente em função de ser interpretada como legítima, é reproduzida pelos agentes na prática social e se institucionaliza, por ser consentida como escolha desejável e viável. A reprodução, ao invés de gerar uma mera cópia, gera regularidade, pois consequências não intencionais podem acarretar mudanças em decorrência da diversidade de fontes de interpretação e de lógicas de ação que proporcionam significado ao contexto institucional. Não se tem passividade, mas seu oposto. Não se tem apenas permanência e conformidade, mas variação e mudança.

Há uma discussão a respeito da orientação da teoria institucional, se ela é determinística, considerando o indivíduo como passivo na ação organizacional, ou se é voluntarista, em que o agente individual é autônomo em sua ação. Enquanto a velha teoria institucional é essencialmente determinista, o neoinstitucionalismo é um meio-termo entre as orientações determinista e voluntarista da ação organizacional. Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), esse posicionamento indica que ela é formulada conforme a reciprocidade entre exigências internas e externas, a partir de escolhas guiadas pela interpretação intersubjetiva dos atores sociais

sobre a racionalidade predominante no próprio contexto social.

Todas essas contribuições culminam na compreensão da institucionalização como um processo, e não como uma imposição automática. Tal processo e as suas etapas, culminando no objetivo deste trabalho (compreender a atividade do administrador no Brasil a partir de seu estágio de institucionalização), serão descritas na próxima seção e em seguida.

### **PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E A TAXONOMIA DE TOLBERT E ZUCKER**

Para Tolbert e Zucker (2012), as pesquisas na temática da teoria institucional levaram à identificação de três etapas do processo de institucionalização: a habitualização (o desenvolvimento de padrões comportamentais para a solução de problemas), a objetificação (uma determinada ação possui seu significado generalizado, socialmente compartilhados e independente de indivíduos específicos que executam a ação) e a sedimentação (as tipificações adquirem um aspecto de realidade própria, que é transmitida a outras pessoas).

Berger e Luckmann (2002) classificaram as etapas da institucionalização em externalização, objetivação e internalização – ambas as classificações são congruentes; entretanto para melhor compreensão será adotado daqui em diante o modelo descrito por Tolbert e Zucker (2012). Tais padrões identificados variam em relação ao grau em que estão inseridos no sistema social; assim, eles variam em termos de estabilidade e poder de determinar comportamentos.



A fase da habitualização é considerada um estágio de pré-institucionalização. Ela compreende a construção de padrões comportamentais para a solução de problemas, bem como soluções adotadas em organizações diversas com ocorrência de mimetismo, que resultam em estruturas específicas pré-institucionais. Para Tolbert e Zucker (2012), esta fase envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas organizacionais específicos, que geram a formalização desses arranjos em políticas e procedimentos de uma organização ou de um conjunto de organizações que tenham problemas semelhantes. Assim, a adoção das práticas ocorre por essas organizações, que vivenciam problemas semelhantes, levam em conta as soluções adotadas por semelhantes, sendo também bastante limitadas em termos de operação e, em geral, pouco permanentes.

A segunda etapa (objetificação), ou estágio semi-institucional, envolve um grau de consenso social entre os tomadores de decisão a respeito do valor da estrutura e da adoção crescente pela organização a partir desse consenso, com base no desenvolvimento de significados compartilhados ligados aos comportamentos já adotados, permitindo a transposição de ações para contextos além de sua origem. Para Tolbert e Zucker (2012), a partir da obtenção e análise das informações sobre a sua disseminação em outras organizações do mesmo campo, o que é denominado monitoramento interorganizacional, acontece a difusão da estrutura e crescente adoção pela gestão das organizações. Nesse estágio, os líderes, defensores das mudanças, desempenham papel importante, realizando as tarefas de teorização que objetivam atribuir uma legitimidade cognitiva e normativa geral.

Esse monitoramento só é bem sucedido se duas regras forem obedecidas: 1 - Deve haver a definição de um problema organizacional genérico, especificando um conjunto de atores caracterizados pelo problema, o que indica um padrão consistente de fracasso organizacional para um determinado grupo de organizações; 2 - O desenvolvimento de teorias que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou fracasso, compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento, de forma a justificar esse arranjo como solução para esse problema.

Já a terceira fase, da sedimentação, se baseia na continuidade histórica da estrutura por várias gerações e na propagação completa de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, representando um estágio de total institucionalização. Tolbert e Zucker (2012) apontam a atuação de três variáveis que determinam a sedimentação: a resistência de grupos de oposição, o apoio contínuo de grupos de defensores e a correlação positiva com resultados aguardados. Os fatores que podem impedir a sedimentação, além dos grupos de oposição direta, podem ser também a ausência de resultados palpáveis. Da mesma forma, a associação do uso de determinada estrutura à obtenção de resultados não é automática; assim, é necessário reconhecer que a transmissão de significado de uma dada instituição ou programa é baseada em seu reconhecimento social.

É relevante enfatizar que, na compreensão de Suchman (1995), legitimidade e institucionalização são virtualmente sinônimas, sendo compreendida como uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma dada instituição se adequam a algum

sistema de normas, valores e definições socialmente construídas.

### *Estudos anteriores baseados na taxonomia de Tolbert e Zucker*

Com base nessas três etapas de institucionalização, alguns estudos abordam diversos processos por meio da taxonomia de Tolbert e Zucker (2012). Russo *et al.* (2012), ao focar o processo de institucionalização do *Balanced Scorecard* em organizações identificaram 404 evidências baseadas na classificação de estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker e as ações em busca da legitimação de tal técnica de planejamento. Dos achados encontrados, classificam 28% no estágio de semi-institucionalização e 10% no estágio de total institucionalização, concluindo que a ausência de foco mais efetivo na institucionalização da técnica pode ser um fator de explicação das dificuldades das empresas na utilização de tal método.

De modo similar, Alves, Castro e Souto (2014) analisam as fases do processo de institucionalização do curso de graduação em administração pública a distância da Universidade Federal de Lavras com base na taxonomia de Tolbert e Zucker e identificam evidências de isomorfismo e legitimação nos processos, chegando a conclusão de que o mesmo apresenta um estágio moderado de habitualização e objetificação, e um estágio de baixa sedimentação.

Teixeira *et al.* (2007) analisam o processo de institucionalização da atividade de auditoria da Controladoria-Geral do Município de Fortaleza (CE) com base nas etapas de Tolbert e Zucker e concluem que não há um ordenamento engessado das etapas de institucionalização tal como

proposto na taxonomia, pois os processos que desencadeiam e levam à institucionalização se manifestam de forma cíclica ao longo do tempo. Para os autores, isso provoca mudanças na medida em que essa instituição se estrutura e sedimenta. Em consequência, para os autores, o modelo proposto por Tolbert e Zucker deve ser analisado com parcimônia, já que os três estágios de institucionalização podem ser simultâneos. Ainda assim, os autores recomendam a utilização ponderada e atenta do modelo, para efeito de análise.

Parisotto, Souza e Machado Júnior (2013), aplicam a taxonomia ao processo de institucionalização da comunicação científica em administração e concluem que as dissertações e teses publicadas estão pré-institucionalizadas, ao passo que os artigos publicados em periódicos que não tenham índice de fator de impacto ou o índice h (utilizado como forma de avaliar individualmente o impacto do pesquisador) estão semi-institucionalizados e os artigos resultantes das teses e dissertações que são publicados em periódicos com índice de fator de impacto ou o índice h são considerados institucionalizados em função de serem reconhecidos e citados.

Frezatti *et al.* (2007) ao abordar a intensidade de respostas estratégicas às pressões institucionais no processo de elaboração do orçamento de uma organização, utilizam a taxonomia de Tolbert e Zucker para medir diversas respostas às pressões institucionais e identificar ações para aprimoramento do planejamento e institucionalização do processo de elaboração do orçamento.

Como foi identificado, há diversas possibilidades de aplicação da taxonomia dos estágios de institucionalização desenvolvida

por Tolbert e Zucker, que vão desde análises sobre estruturas, técnicas específicas e práticas das organizações, assim como processos de institucionalização de profissões, foco da seção a seguir.

## PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ATIVIDADE DE ADMINISTRADOR NO BRASIL

Para compreendermos o estágio atual em que se encontra o processo de institucionalização da atividade de administrador, será utilizado nesse estudo a taxonomia adotada por Tolbert e Zucker (2012), que consideram, com base em Berger e Luckman (1967 *apud* Tolbert e Zucker, 2012, p. 204), “a institucionalização como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros” e como são aceitos como apropriados e necessários, legitimando grupos, práticas e organizações, processo este que não ocorre de forma imediata, mas pode ser subdividido em três processos subsequentes, os quais serão descritos a seguir.

### *Habitualização*

O processo de habitualização é baseado na a geração e formalização de novos processos, práticas ou arranjos para enfrentamento de possíveis problemas através de um conjunto de processos, políticas, normas e procedimentos, que se aplicam tanto à organização quanto a um grupo de organizações com problemas assemelhados. As estruturas que se originam desse processo se formam no estágio de pré-institucionalização, em que as inovações e mudanças respondem aos problemas organizacionais, frequentemente adotando ações já adotadas por outras organizações,

caracterizando o mimetismo (TOLBERT E ZUCKER, 2012).

Para entender a habitualização no processo de institucionalização da profissão do administrador, é necessário compreender o surgimento da organização industrial como fenômeno histórico que emerge a partir de um acúmulo de experiências organizacionais anteriores como as corporações de ofício, manufaturas, companhias de comércio, e é definida como tal a partir da Primeira Revolução Industrial na Inglaterra em meados do século XVIII. É preciso voltar também a meados de 1800, com a criação, nos Estados Unidos, do *American System of Manufacture (ASM)*. Posteriormente adotado pela Grã-Bretanha, França, Alemanha e Japão, consistia em práticas de produção e estruturação da força de trabalho que expressavam fortemente a busca de uma nova ordem (tendo em vista os problemas decorrentes da Primeira Revolução Industrial), consolidada a partir da Segunda Revolução Industrial que institucionalizou a sociedade industrial, definindo inclusive a estrutura de classes sociais e substituindo, em importância e dimensão, a base agrícola que caracterizava a sociedade no estágio anterior (DIAS, 2008).

E um aspecto crucial nesse momento, para Dias (2008), era a necessidade de organizar e institucionalizar novos processos e a vida social nas organizações. Esse aspecto, aliado à forte crença no método científico que legitimava o estudo e análise do trabalho, por meio de um sistema que secciona suas partes, centrado numa abordagem reducionista, racional e analítica, desdobrou-se no que ficou conhecido como Administração Científica, movimento com início no final do século XVIII nos EUA. Até então, apesar de diversas contribuições anteriores, “nada havia sido organizado de forma tão

sistemática e com uma robustez suficiente para reivindicar para a administração o status de uma disciplina ou área definida do conhecimento” (CORRÊA, 2003, p. 40). Nesse contexto é criado o primeiro curso superior de administração nos EUA, em 1881, na Wharton School.

O Brasil, até as primeiras décadas do século XX, era um país com economia fortemente baseada nos setores agrícola e comercial. No entanto, segundo Dias (2008), o ideário modernizante e nacionalizador já era visível no início dos anos 30 e, como ação emblemática, pode ser citada a criação, em 1931, do Instituto da Organização Racional do Trabalho (IDORT) e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Ambos tinham como objetivo a formação de técnicos qualificados para compor os quadros funcionais da administração pública e suas empresas, como resposta aos problemas decorrentes de uma nova fase político-econômica (pós-revolução de 30) em que eram necessárias reformas para enfrentar as demandas de uma emergente sociedade industrial.

Paralelamente à criação do DASP, ainda segundo Dias (2008), foi criado o cargo de técnico em administração, a primeira formação específica na área de administração no Brasil. Em 1944 é criada a Fundação Getúlio Vargas e posteriormente, no seu interior, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) e Escola de Administração do Estado de São Paulo (EAESP). Em 1946, foi criada a Faculdade de Economia e Administração (FEA), esta já com a intenção de formar técnicos não só para a administração pública, mas também empresas privadas. No DASP foi criada a Escola do Serviço Público que tinha como prática o envio de técnicos de administração

para cursos de aperfeiçoamento nos EUA, considerado a “meca” do conhecimento em administração, o que continuou ocorrendo e foi incrementado na década de 60, após instauração do regime militar no Brasil. Este, aliás, é um fato que merece pesquisa exclusiva, dado o interesse e intervenção política e econômica acentuada dos EUA no Brasil e América Latina na década de 60, vide arquivos do governo americano recentemente abertos e divulgados.

É nesse cenário que as funções gerenciais e técnicas de planejamento, especialmente público, ganham força. O crescimento de empresas públicas e privadas no país exigiu um nível de profissionalização de atividades e funções internas que favoreceu a formação de profissionais com treinamento específico para executar novas e diferenciadas tarefas. Segundo Ianni (1971), deve-se ressaltar que essas inovações institucionais e gerenciais não foram preestabelecidas. De fato, na perspectiva do estágio de habitualização ou pré-institucionalização, as inovações são respostas a problemas e frequentemente são ações já adotadas por outras organizações. As estruturas criadas não são objeto de teorização formal e o conhecimento delas por aqueles que não estão em contato direto é limitado.

Segundo Dias (2008), o Brasil era um país que reconhecia apenas as formações profissionais de bacharéis que eram até então os advogados, engenheiros e médicos, os tradicionais “doutores”, sendo assim necessário formar profissionais em outras áreas do conhecimento, inclusive em função de demandas crescentes da industrialização brasileira. E a administração foi uma área de conhecimento específico decorrente do próprio processo de industrialização e

desenvolvimento do capitalismo e de empresas (públicas e privadas). Mas ainda não muito vinculada, no Brasil, a atividades mais estratégicas e conceituais, ao contrário, muito vinculada ainda às operações cotidianas e práticas da empresa, muito associada ao “executar” e desprovida de qualquer aparato legal relacionado a regulamentação da profissão, o que só veio a ocorrer na década de 60, como veremos na seção seguinte.

### **Objetificação**

Tolbert e Zucker (2012) entendem a objetificação como um processo que acompanha a difusão das práticas ou estruturas habitualizadas na fase anterior e envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social em relação ao valor das práticas ou estruturas e à adoção pelas organizações com base no consenso, através de dois mecanismos diferentes e não necessariamente relacionados.

No primeiro mecanismo, as organizações procuram evidências em várias fontes para avaliar os riscos de adoção de uma nova prática ou estrutura. Ao se aguardar que os resultados da adoção se difundam, os efeitos encontrados em outras organizações poderão ser determinantes para a próxima decisão – assim, o monitoramento interorganizacional faz parte do processo de objetificação de uma prática ou estrutura e dos esforços para aumentar sua capacidade relativa, em que outras organizações podem testar a nova estrutura e os decisores terão informações da relação custo-benefício pela observação do comportamento dessas organizações. Quanto maior o grupo das adotantes, maior será a probabilidade dos decisores perceberem tendências favoráveis ou desfavoráveis àquela solução. O outro

mecanismo de objetificação tem como referência a liderança do processo, que surgirá quanto maior for a possibilidade de existir um mercado potencial para a adoção da prática ou estrutura (TOLBERT e ZUCKER, 2012).

Tal processo ocorre no estágio de semi-institucionalização, quando as tarefas de teorização são realizadas com a finalidade de adquirir a legitimidade cognitiva e normativa, resultando em práticas e estruturas objetificadas e amplamente disseminadas. A força da difusão adquire uma base normativa e, paulatinamente, deixa de ser uma simples imitação, refletindo a teorização implícita ou explícita das práticas e estruturas. As práticas e estruturas em fase de semi-institucionalização possuem uma taxa de sobrevivência mais alta, mas só ao atingir uma institucionalização completa, a propensão dos atores para efetuar avaliações independentes declinará significativamente.

No Brasil, Giroletti (2005) aponta que a profissão passa a ser representada pela Associação Brasileira de Técnicos de Administração (ABTA) em 19 de novembro de 1960. Em 9 de setembro de 1965, a atividade é regulamentada pela Lei 4.769 e estabelece que o exercício da profissão de “Técnico em Administração” é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas e em 1966 o currículo mínimo do curso de administração é fixado pelo Conselho Federal de Educação. A partir de então, um grande número de instituições de ensino públicas e privadas começam a organizar e ofertar o curso de bacharelado em administração.

No entanto, a profissão de “técnico em administração” no Brasil perdurou até a década de 1980, quando o profissional passa, de fato, a denominar-se administrador (por força de lei federal nº 735, de 13 de junho de



1985), ainda que a profissão (práticas e estrutura) já fosse amplamente adotada em empresas, no Brasil, especialmente as públicas. Vale ressaltar que o Brasil o campo da administração foi desenvolvido inicialmente com um direcionamento majoritário para a administração pública. Nessa fase, as práticas e estruturas vinculadas a profissão do administrador são objeto de teorizações, a exemplo da regulamentação da profissão e organização do currículo mínimo do curso de bacharel em Administração (GIROLETTI, 2005).

Em relação a profissão do administrador, uma contribuição ao estudo é dada por Giroletti (2005), que descreve o processo de institucionalização da Administração no Brasil. O autor descreve o longo processo de institucionalização que iniciou com a criação de disciplinas de Administração ensinadas em vários cursos superiores, consolidou-se com a criação da graduação em Administração e em seguida, de pós-graduações na área. Assim, se chegou a conclusão de que foi possível atender as demandas por gestores no Brasil provindas dos três setores (público, privado e do dito "terceiro setor"), bem como houve uma grande aceitação dos cursos de graduação e pós-graduação e um aumento do prestígio da profissão, bem como um maior estímulo ao empreendedorismo e às ações individuais.

Segundo Kotler (2012), em meados da década de 1970 com a emergência do poderio industrial japonês, passou-se a privilegiar a alta tecnologia, formas diferentes de organização da produção e do trabalho e uma concepção de valor do ponto de vista do cliente, como forma de diferencial competitivo. A formação do administrador, ao longo dos tempos, evoluiu então de uma visão instrumental, como uma subárea da

engenharia, para uma visão multissistêmica, a partir da colaboração de diversas ciências e matérias de cultura geral (sociologia, economia, filosofia, engenharia, psicologia, etc.), o que coaduna com a necessidade das organizações de atuarem de forma contextualizada e considerando diferentes perspectivas.

### *Sedimentação*

A sedimentação, ainda segundo Tolbert e Zucker (2012), está fundamentada na expectativa de perpetuação das práticas e estrutura e na sua sobrevivência por várias gerações. O modelo se difunde por todo um grupo de atores que a adotaram, e esse modelo se consolida por um tempo consideravelmente longo. Tal processo pode ser atrapalhado pela falta de resultados facilmente demonstráveis e correlacionados com a nova prática ou estrutura, dificultando sua difusão e manutenção. A institucionalização completa depende dos efeitos conjuntos de uma baixa resistência dos grupos de oposição, da promoção e apoio cultural contínuo por grupos de defensores e de uma correlação positiva com resultados desejados. Seu fracasso, que gera um processo reverso de desinstitucionalização, incentiva que grupos de atores contrários a essas práticas possam explorar essas fraquezas.

Nesse aspecto, Giroletti (2005) aponta nove questões que o campo de administração carece de uma plena resposta, que impedem a sua plena institucionalização no contexto brasileiro. Em primeiro lugar, há a ausência de um desenvolvimento amplo e profundo de uma história da administração, de forma a conhecer o caminho percorrido para refazê-lo e definir novos trajetos e novos rumos. Em

seguida, há a questão da fiscalização efetiva da qualidade dos cursos de administração, cada vez mais difundidos em todo o Brasil. Em terceiro lugar, a existência de uma hiperespecialização dentro do curso de administração, indo de encontro à maior vantagem do curso, que é o seu caráter interdisciplinar.

O aspecto seguinte citado por Giroletti (2005) é uma ênfase no ensino prático da administração, que ocorre em muitas universidades, em detrimento de um maior desenvolvimento do raciocínio e de aspectos relacionados à abstração e à capacidade analítica do administrador. Em quinto lugar, há o equívoco de muitos cursos em desejarem emular o ambiente de trabalho das empresas privadas – ignorando o fato de que as empresas mudam, bem como suas necessidades. Em seguida, há a limitação da produção científica em administração no Brasil devido a um padrão quantitativista e produtivista de avaliação. Em sétimo lugar, o “colonialismo” em relação à literatura estrangeira, ao superestimar a produção de fora do país, copiando acriticamente soluções adotadas externamente sem uma compreensão devida do contexto nacional. Em oitavo lugar, foi apontado a crise de valores na sociedade, que se refletem em escândalos éticos que muitas empresas enfrentam. Por fim, foram apontadas discrepâncias entre o modelo de universidade legalmente adotado e as necessidades do mercado (GIROLETTI, 2005).

Todos esses aspectos sinalizam que a institucionalização do campo da administração e da profissão de administrador não está completa, mas carece de um maior fortalecimento em suas bases conceituais. O futuro exigirá, do profissional administrador, capacidades e habilidades

cognitivas, modos de pensamento e de ação que requerem a apropriação de conteúdos teórico-científicos que os incentivem a lidar com a realidade complexa e dinâmica do ambiente de negócios.

Como estabelece Aktouf (1996), tais conhecimentos são obtidos não só por processos formais de ensino, mas também por interações estabelecidas no ambiente sociocultural, e as capacidades exigidas dos profissionais são as de ler situações, efetuar sínteses, combinações e associações, com o fim de compreender o que se passa e de desencadear um processo de reações transformadoras.

E a realidade atual da formação no Brasil, com raras exceções, não é das melhores. Segundo Calbino, Almeida e Santos (2010), na década de 1990 houve um crescimento exponencial de vagas e cursos de administração, num claro processo de “comoditização” dessa formação. Especialmente para as instituições privadas, o curso de administração é um dos que melhor asseguram uma relação custo-benefício vantajosa: não é demandante de infraestrutura, tecnologia, tem relação quantitativa professor-aluno excelente do ponto de vista do negócio (as salas de 70, 100 alunos por professor são comuns, mesmo em universidades públicas), é do tipo vulgarmente denominado curso baseado no “giz (ou projetor) e cuspe”. São avaliados pelo Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Federal de Administração (CFA) e os conselhos regionais são totalmente omissos em relação ao processo de formação do administrador. Além disso, do ponto de vista do estágio de sedimentação, o que é mais valorizado culturalmente e legitimado como algo desejável para cargos executivos, são os diplomas no nível da pós-graduação,

diplomas hoje disputados por diversas áreas do conhecimento.

Tal como identificado por Russo *et al.* (2012) ao explorarem a institucionalização do *Balanced Scorecard*, no caso da profissão do administrador são ainda evidentes as limitações no processo de plena institucionalização ou sedimentação, em grande medida relacionado a preocupações e esforços históricos maiores no sentido da legitimação da profissão e, talvez, um investimento mais tímido da criação/manutenção de diferenciais mais evidentes da contribuição efetiva da profissão percebida pelas organizações.

É importante ressaltar a reflexão feita por Teixeira *et al.* (2007) ao analisarem o processo de institucionalização da atividade de auditoria, especialmente com relação a ideia de que a institucionalização comporta ciclos, ou mesmo é um processo cíclico, em que estruturas e processos mudam e podem simultaneamente comportar aspectos relacionados aos três estágios da taxonomia de Tolbert e Zucker.

Como a estrutura da profissão de administrador possui uma base fortemente disseminada, pode-se concluir que já tenha passado do estágio de semi-institucionalização, não sendo uma imitação de outras áreas, mas já tendo perfil específico e diferenciado. Mas, como foi identificado acima, são muitos os desafios para a sua plena institucionalização.

## CONCLUSÃO

A busca por uma carreira de administrador é uma das metas mais almejadas, ainda hoje, por indivíduos no Brasil. Como apontam Pinto e Motter Junior (2012), dados oficiais apontam a preferência

dos estudantes pelo curso de Administração, em relação a cursos tradicionais como Pedagogia e Direito, garantindo a entrada de mais administradores formados ao mercado de trabalho do que qualquer outro curso, considerando que a demanda por administradores sempre acompanhou a estrutura econômica do país.

No entanto, muitos fatores são um entrave para a institucionalização da profissão de administrador perante o mercado, fatores esses originários dos cursos universitários da área. Calbino, Almeida e Santos (2010) apontam que o Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Federal de Administração (CFA), ao mesmo tempo em que propõem criar mecanismos de controle de qualidade dos cursos de Administração do país, não realizam nenhuma oposição à desenfreada expansão do número de cursos, sem preocupação com a qualidade dos cursos, muitos deles questionáveis. Os cursos são abertos no mercado livremente e só depois da primeira turma formada surgem técnicas de avaliação para medir a qualidade do curso.

Considerando esses fatores, o presente artigo buscou a atuação do administrador e a sua institucionalização ao longo do tempo, com o objetivo primordial de situar a profissão de administrador dentro do seu estágio institucional. Foi utilizada a terminologia de Tolbert e Zucker (2012), que identificam três etapas do processo de institucionalização: a habitualização (desenvolvimento de padrões comportamentais para a solução de problemas), a objetificação (uma determinada ação possui seu significado generalizado, socialmente compartilhados e independente de indivíduos específicos que executam a ação) e a sedimentação (as tipificações

adquirem um aspecto de realidade própria, que é transmitida a outras pessoas).

A partir de uma análise teórica, verificou-se que a profissão de administrador, ao longo do tempo, conseguiu se consolidar como um campo científico, bem como uma profissão reconhecida e respeitada, dentro de uma lógica de mercado que se desenvolveu desde a Revolução Industrial até os dias atuais. No entanto, apesar de considerar-se que a profissão passou pelos dois primeiros estágios de institucionalização, o estágio da sedimentação ainda não se mostrou completo, por fatores relacionados a um maior conhecimento do campo científico da administração, de uma maior fiscalização da profissão, de posicionamentos equivocados adotados pelas universidades e faculdades, e outros fatores.

Espera-se, com este breve ensaio teórico, que novos estudos a respeito da profissão do administrador sejam efetuados, utilizando perspectivas diferentes ou mesmo aprofundando o uso da Teoria Institucional, e também com a realização de pesquisas empíricas com a utilização de metodologias quantitativas e qualitativas, considerando o papel que cabe ao administrador no mundo atual, capaz de atuar em diversos tipos de organizações como pequenas e grandes empresas, setor público, organizações não-governamentais, cooperativas, empresas digitais e outros campos que certamente surgirão além do seu campo tradicional, exigindo uma formação em competências práticas, reflexivas e visionárias perante a sociedade.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVES, R. R.; CASTRO, C. C.; SOUTO, C. L. Processo de institucionalização do curso de administração pública a distância em uma universidade federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 20-36, 2014.

ANDERSSON, S.; FLÓREN, H. Exploring managerial behavior in small international firms. **Journal of Small Business and Development**, v. 15, n. 1, p. 31-50, 2008.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BÍBLIA. **A Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Ed. Revista e Atualizada no Brasil. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2000.

CALBINO, D.; ALMEIDA, J.; SANTOS, A. "O futuro da fábrica de administradores" e o gerente Conselho Federal de Administração. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 15, n. 2, p. 219-246, 2010.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. F. V.; LOPES, F. The structuring of the organizational field of theaters and museums in the south of Brazil. In: European Group for Organization Studies, XVII, 2001, Lyon. **Anais...** Lyon, 2001.

CORRÊA, H. L. **Teoria Geral da Administração: Abordagem histórica da gestão de produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.

CURRIE, G.; LOCKETT, A.; FINN, R.; MARTIN, G.; WARING, J. Institutional work to maintain professional power: recreating the model of medical professionalism. **Organization Studies**, v. 33, n. 7, p. 937-962, 2012.

DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DUBAR, C.; TRIPIER, P.; BOUSSARD, V. **Sociologie des Professions**. Paris: Armand Colin, 2011.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; REZENDE, A. J. Respostas estratégicas às pressões institucionais e sucesso no atingir metas no orçamento: um estudo em uma empresa multinacional. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 141-158, 2007.

GIRARDI, D.; GARIBA, C. M.; FELICIANO, A. M.; LAPOLLI, E. M.; BARRETO, M. S. Universidade e a Importância das Iniciativas Empreendedoras. In: Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria em America del Sur, VII, 2007, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, 2007.



GIROLETTI, D. Administração no Brasil: potencialidades, problemas e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, Edição Especial Minas Gerais, p. 116-120, 2005.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Londres: SAGE Publications, 2008.

IANNI, O. **O colapso do populismo no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.

JACOMETTI, M.; SANCHES, M. A. B.; GONÇALVES, S. A. Análise da estratégia pela perspectiva das teorias institucional e da estruturação. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 125-155, 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMA, M. C. Os contornos da crise e das rupturas vividas pela universidade contemporânea. **ECCOS - Revista Científica**, v. 5, n. 2, p. 9-34, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª Edição Especial, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: A teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais - Volume 1**. 1. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H. **Managing: desenvolvendo o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

PARISOTTO, I. R. S.; SOUZA, M. T. S.; MACHADO JÚNIOR, C. Modelo de institucionalização da comunicação científica em administração. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVIII, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PINTO, V. B. R.; MOTTER JUNIOR, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 1-28, 2012.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de organizações. São Paulo: Iglu, p. 90-106, 2000.

RODRIGUES, M. L. **Sociologia das Profissões**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

RUEBOTTOM, T. The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 98-116, 2013.

RUSSO, P. T.; PARISI, C.; MEGLIORINI, E.; ALMEIDA, C. B. Evidências de elementos de institucionalização do *Balanced Scorecard* na obra "A estratégia em ação": um olhar baseado na teoria institucional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 23, n. 58, p. 7-18, 2012.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Londres: SAGE Publications, 1995.

SCOTT, W.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

TAYLOR, F. **Princípios da Administração Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, F. J. S.; OLIVEIRA, M. A. **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva**: as novas determinações do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1996.

TEIXEIRA, J. C.; CABRAL, A. C. A.; BRAGA, R. E. C.; SOARES, R. T. O processo de institucionalização da atividade de auditoria da Controladoria Geral do município de Fortaleza: Uma análise incipiente sob o enfoque da teoria institucional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais - Volume 1. 1. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

ZARIFIAN, P. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 64, p. 22-31, 2002.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, 1987.

## NOTAS

(1) Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Sergipe/UFS, São Cristóvão/SE. Especialização em Gerência de Projetos pela Faculdade Maurício de Nassau. Graduação em Administração pela Universidade Federal de Sergipe/UFS. Atua como Analista Superior II da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero.

(2) Doutorado e Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia/UFBA. Graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia/UFBA. Professora Adjunta da Universidade Federal de Sergipe/UFS, São Cristóvão/SE.

*Enviado: 05/03/2015*

*Aceito: 01/09/2015*

*Publicado: 14/12/2015*