

## O Neo-Institucionalismo e suas Implicações na Constituição do Ambiente Legal das Organizações

Governança e Legitimidade em Sistemas de Justiça

**Sérgio Czajkowski Jr.** - Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Positivo (UP).  
Professor no UNICURITIBA e no UNICESUMAR

### RESUMO

Análises em torno do processo de constituição do ambiente legal das organizações são de grande importância para estudos organizacionais pois, através do emprego de conceitos como: endogeneidade e institucionalização, bem como de outras contribuições oriundas do (neo)Institucionalismo, é possível que rompamos com a *crença* um tanto quanto arraigada, nos meios acadêmicos mais tradicionais, em torno de uma suposta exogeneidade das leis, por parte das organizações e dos ordenamentos jurídicos. E, a exemplo do procuraremos demonstrar, em termos concretos, observamos a prevalência de modelos endógenos, frente à valorização de mecanismos técnicos que são ajustados, tendo-se em vista às exigências legais, em prol da subsequente convalidação de uma maior legitimidade institucional. Tendo-se em vista tal cenário, verifica-se, em paralelo, uma lacuna em torno de um aprofundamento acerca dos mecanismos internos e das pressões externas que fazem com que as organizações sejam acometidas por práticas endógenas, processo este que também será abarcado. Para tanto, em termos metodológicos optou-se por uma revisão crítica da literatura (neo)institucionalista clássica, sendo que, durante os trabalhos, percebeu-se que esta epistemologia apresenta avanços nos estudos organizacionais por afastar-se da lógica funcionalista, ainda excessivamente calcada na lógica: pressões x respostas, ao mesmo tempo em que enxerga as organizações estando vinculadas a dois ambientes: o técnico e o institucional. Além do mais, a perspectiva (neo)institucionalista vislumbra as práticas endógenas sob um prisma mais amplo, as concebendo via uma leitura multicausal, fatores estes que enaltecem tal epistemologia, cujos usos devem ser valorizados ainda mais pela academia e pelo mercado.

**Palavras-Chave:** Ambiente Legal; Legitimidade; Institucionalismo; Instituições; Organizações.

### Introdução

Análises em torno do processo de constituição do ambiente legal das organizações (Edelman e Suchman, 1997) são de grande importância para os estudos organizacionais que se desenvolvem sob diferentes matizes porquanto, através do emprego de conceitos como: endogeneidade (Edelman *et al.*, 2001) e institucionalização (Styhre, 2015), bem como de outras contribuições oriundas do (neo)Institucionalismo (Selznick, 1996), é possível que rompamos com a *crença* um tanto quanto arraigada, nos meios acadêmicos mais tradicionais, em torno de uma suposta exogeneidade das leis, por parte das organizações e dos ordenamentos jurídicos.

REALIZAÇÃO



Reforçamos também que a valia destes estudos se volta a um outro intuito de igual mérito, o qual repousa na necessidade em percebermos que muitas das supostas *respostas racionais* dadas pelas organizações e demais profissionais se estruturam através de *mitos racionais* (Suchman e Edelman, 1996), os quais objetivam, acima de tudo, conferir uma *aura de legitimidade* (Ewick e Silbey, 2002) alicerçada em ações de *compliance* (Edelman, 2016), as quais, por seu turno, encontram respaldo nas decisões proferidas pelos tribunais. Assim sendo, “depicting legal compliance as institutional isomorphism recasts law as a broad cultural framework that influences organizations both mimetically and normatively, not merely through coercive material incentives” (Suchman e Edelman, 1996, p. 920); ou seja, as organizações também se mostram suscetíveis aos desdobramentos culturais das normas, fazendo com que suas reações frente aos dispositivos legais não se limitem à mera obediência ou resistência.

No mesmo diapasão, é sempre salutar nos lembrarmos de que a promoção de leituras em torno de certos processos que se dão sem que, em muitos casos, sejam corretamente analisados sob um olhar dotado de maior criticidade é uma das principais funções dos pesquisadores, os quais precisam literalmente mergulhar em águas mais profundas em busca das respostas que realmente desejam. Desta forma, ao adotarmos uma perspectiva institucionalista, procuraremos, na medida do possível, nos esquivarmos de certos percalços inerentes à lógica funcionalista, a qual ainda se apresenta excessivamente calcada na lógica: pressões x respostas, tal como um processo linear e pautado por uma forte dose de previsibilidade (Suddaby, 2010).

Na mesma toada, iremos nos filiar a uma leitura que assevera a existência de dois ambientes: o técnico e o institucional (Guarido Filho e Machado-Da-Silva, 2001, p. 33), sendo que enquanto o primeiro, regido pelos princípios da economia capitalista, e caracterizado pela promoção de relações comerciais, avalia as organizações pela sua efetividade (pautada por critérios de eficácia e de eficiência), o segundo “distingue-se pela existência de regras e exigências sociais às quais as organizações devem se adequar para se tornarem legítimas em seu contexto” (Guarido Filho e Machado-Da-Silva, 2001, p. 37).

Frente a estes intentos e imbuído da missão de se promover uma análise do Neo-Institucionalismo de e suas implicações na constituição do ambiente legal das organizações, o presente material procura, num primeiro momento, retomar uma discussão outrora presente em um ensaio escrito na década de 90, por Philip Selznick, no qual o autor já defendia que uma compreensão mais apurada do “velho” Institucionalismo favoreceria tanto o entendimento como também as aplicações do Neo Institucionalismo (Selznick, 1999). Em paralelo, ao longo desta análise, procuraremos demonstrar o quão disruptivas são, de fato, as propostas aventadas pelos autores intitulados neo-institucionalistas em prol da formulação de uma epistemologia realmente dissociada da sua predecessora, em torno da constituição de um olhar realmente *novo*. Finda esta análise comparativa, o ensaio promove uma reflexão em torno da constituição do ambiente legal das organizações, tendo como ponto de partida seus impactos no campo da legitimidade a partir das contribuições de autores canônicos como Lauren Edelman (1999, 2016), Sim B Sitkin e Robert J. Bies (2013).

Em prol dos objetivos aventados acima, o material se encontra subdividido em três momentos. No primeiro, discutiremos a importância dos estudos que envolvam as instituições, bem como faremos uma distinção entre estas e as organizações. Na sequência, será elaborada uma comparação entre o *velho* e o *novo* Institucionalismo, procurando salientar os pontos de contato entre tais leituras da realidade, para que, ao final dos trabalhos, possamos apresentar algumas considerações acerca das contribuições do Neo Institucionalismo em torno da constituição do ambiente legal das organizações e dos seus vínculos com a noção de

REALIZAÇÃO



legitimidade, pois, tal como nos é lembrado por Lauren Edelman (2016, p. 31), existe uma tendência bastante forte em imaginarmos as leis e as organizações como esferas separadas, quando, à bem da verdade, estas estão fortemente cingidas e interconectadas, constituindo uma forte relação de simbiose.

## 1. As Organizações e as Instituições

Asseverar que a sociedade é constituída por um sem número de organizações e instituições, bem como que estas desenvolvem diferentes modalidades de interação, é uma afirmação que encontra respaldo em boa parte da literatura especializada. Contudo, ao desejarmos promover um estudo mais aprofundado em torno das instituições, nos cabe, num primeiro momento, estabelecermos diferenciações entre estas e as organizações.

Tal distinção é um tanto quanto antiga, pois já se fazia presente na obra *Leadership in Administration* (1957), na qual Philip Selznick já postulava que: “conforme uma organização é institucionalizada, ela tende a assumir um caráter especial e a alcançar uma competência distinta ou até, talvez, uma incapacidade treinada, ou incorporada” (Selznick, 1996, p. 271). Portanto, o processo de institucionalização auferir às organizações um valor (ou uma qualidade), cujo impacto extrapola as exigências meramente técnicas/legais e destinadas à operacionalização das suas atividades fim. Edelman *et al.* (1999), ao se debruçarem sobre tal temática, defendem que a maioria das organizações vislumbra as leis como amplamente exógenas. No entanto, na prática, observamos a prevalência de modelos endógenos, diante da prevalência de mecanismos técnicos que são ajustados, tendo-se em vista às exigências legais (e não o inverso), em prol da subsequente convalidação de uma maior legitimidade.

Selznick (1972, p. 5), ao promover distinções entre as organizações e as instituições, também defende que as primeiras seriam muito mais um instrumento técnico, destinado a mobilizar as energias humanas em prol da consecução de um fim já previamente estabelecido. Ou seja, a sua constituição, desde o início, já se dá a partir de critérios prioritariamente racionais/instrumentais, tendo-se em vista a execução de um determinado objetivo, tarefa ou serviço, não sendo à toa que atuam basicamente sobre sua própria estrutura (Lombarts, 2011, p. 63)

As instituições, em contrapartida, seriam dotadas de maior plasticidade e dinamismo, sendo “o produto natural das pressões e das necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo” (Selznick, 1972, p. 5), somente podendo ser estudadas a partir do resgate da sua construção histórica e das múltiplas influências que recebem do meio social. Essa perspectiva, é importante sempre nos lembrarmos, recebeu uma valiosa contribuição da Sociologia do Conhecimento, escola de pensamento esta que fora desenvolvida, nos anos 60, por Peter Berger e Thomas Luckmann (2014), frente ao advento do Construtivismo Social. Tal vertente de cunho sociológico teve o seu ponto de partida teórico na noção de instituição como o produto final da institucionalização, definida como a “tipificação recíproca de ações habitadas por tipos de atores” (Berger e Luckmann, 2014[1966], p. 72).

Tal ponto de vista também é compartilhado por Richard Scott (1994, p. 68), para quem: as instituições poderiam ser vistas como sistemas simbólicos e de comportamento, constituídas por regras representativas, constitutivas e normativas, bem como por mecanismos reguladores os quais “definem um sistema de significado comum e que dão origem a diferentes atores e rotinas de ação”, ou seja, “institutions are multifaceted, durable social structures made up of symbolic elements, social activities, and material resources” (Scott, 2008, p. 48). Neste sentido, e partindo-se da premissa de que as instituições são “resultado da construção humana, pode-se

### REALIZAÇÃO



mencionar que o processo institucional é estruturado e estruturante simultaneamente, não sendo necessariamente racional e objetivo, mas sim fruto de interpretações e da intersubjetividade” (Guerra & Ichikawa, 2011, p. 342 *grifo nosso*), o que reforça a relevância dos elementos simbólicos (subjetivos). As instituições, portanto, seriam valiosas em si mesmas, não havendo a necessidade de oferecerem algum tipo de produto, ou algo do gênero, o que romperia com a obrigatoriedade de uma função teleológica, ao mesmo tempo em que promoveria um rompimento tanto simbólico como etimológico, visto que a expressão organização em grego quer dizer “ferramenta ou instrumento” (Morgan, 1996, p. 24).

No mesmo diapasão, Angelina Antoinetta Louise Maria Lombarts (2011) nos lembra de que as instituições se constituiriam em “superorganisatie–structuren” (estruturas superorganizacionais) e supra organizacionais, por natureza, pois poderiam congrega mais de uma organização. Além do mais, enquanto os membros de uma organização dominam as ideias e as formas de pensar, nas instituições, os envolvidos internalizaram as visões, os hábitos e os costumes da organização e atribuíram um certo significado (simbólico/subjetivo) e valor à organização (Lombarts, 2011, p. 63). As instituições, portanto, seriam revestidas de uma subjetividade muito mais densa e intensa, o que garantiria, pelo menos em tese, uma maior coesão e, por conseguinte, uma maior durabilidade dos relacionamentos.

Em outras palavras, nas instituições prevaleceriam relações pautadas em uma maior convicção, ao passo em que nas organizações tais relações seriam revestidas de um caráter mais técnico/instrumental. Ou seja, nas instituições ocorre uma internalização de caráter inclusive subjetivo e simbólico, o que confere um outro significado às organizações, fazendo com que, com o passar do tempo, possa ocorrer uma transformação de uma organização em uma instituição. Assim sendo, por meio de uma análise crítica dos apontamentos de Angelina Lombarts (2011, p. 63), não seria equivocado afirmarmos que as instituições podem ser concebidas como organizações institucionalizadas.

Berger e Luckmann (2014[1966], p. 109) ao defendem que as instituições também são representadas por estruturas sociais, expressas via: objetivações linguísticas, objetos físicos, naturais e artificiais, reforçam que essas representações necessitam ser continuamente vivificadas para perdurarem e não *morrerem*. Ou seja, um dos elementos de identificação de um processo de institucionalização, o qual, inclusive, contribui para o seu fortalecimento e subsequente legitimação, são os elementos de cunho simbólico (oriundos das objetivações linguísticas – tal como é destacado por Gilberto Clarício Martinez Guerra e Elisa Yoshie Ichikawa, 2011), cujo compartilhamento propiciará uma ampliação da esfera de institucionalização, cujos desdobramentos também se fazem sentir no ambiente legal.

## 2. A Teoria Institucional ou Institucionalismo

Para que possamos compreender as características do (Neo)-Institucionalismo, primeiramente, devemos frisar que, para Selznick (1996, p. 2), “a teoria institucional investiga a emergência de formas, processos, estratégias, perspectivas distintas e competências à medida que estes emergem de padrões de interação e adaptação da organização”. Portanto, a Teoria Institucional, ou Institucionalismo, estuda as mudanças políticas, econômicas e sociais, ao mesmo tempo em que lida com a interação entre instituições e seus respectivos atores (Lombarts, 2011, p. 62).

Em termos históricos, observamos que, com o passar do tempo, ocorreu uma ampliação em torno do conceito de instituição (Lombarts, 2011, p. 62), o que fez com que alguns autores de renome como: DiMaggio e Powell (1991), Selznick (1996) e Scott (2001)

### REALIZAÇÃO



passassem a estabelecer uma cisão metodológica, frente à existência de um *novo/neo versus* um *velho/antigo* Institucionalismo. Mesmo assim, é sempre importante destacarmos que tal dicotomia (velho x novo) em torno do Institucionalismo não se deu de forma integral e definitiva até mesmo porque o Novo Institucionalismo, como muito bem nos lembra Lombarts (2011, p. 62), não promoveu uma ruptura plena com o seu antecessor, porquanto ainda se pauta em leituras do Velho Institucionalismo (enraizado este na Ciência Política, na Economia e na Sociologia), ao mesmo tempo em que se alimenta das mesmas fontes teórico-conceituais.

## 2.1 O Velho Institucionalismo

Selznick (1957), enquanto discípulo de Robert Merton (1967, p. 57), o qual já vislumbrava as organizações tal como sendo fruto de uma “estrutura social racionalmente organizada”, e a partir da publicação de seu livro *Leadership in Administration*, é considerado tal como sendo uma das principais fontes do intitulado Velho Institucionalismo. Nesta obra, Selznick destaca que a organização deve ser interpretada como sendo: a “expressão estrutural das ações racionais”, as quais se processam ao longo do tempo, por razões cronológicas, e frente às demais condições impostas pelo ambiente. As organizações, uma vez estando sujeitas às pressões oriundas do ambiente social, transmutam-se em sistemas orgânicos adaptativos, sendo que tal processo redundando na substituição dos fatores técnicos por valores, enquanto elementos dotados de forte subjetividade, na subseqüente determinação das tarefas organizativas (Carvalho, Vieira e Lopes, 1999, p. 23).

Selznick, a partir destas premissas, também pode ser visto como um dos primeiros autores a romper com a leitura até então vigente de que as organizações seriam meros instrumentos técnicos destinados a execução de tarefas específicas, as concebendo, em contrapartida, como entes mutantes, cujas alterações se dão a partir das diversas pressões do ambiente, de tal sorte que o próprio ambiente legal, enquanto especificidade do ambiente social, também é moldado, segundo a leitura de Edelman *et al.* (1999), como forma de se garantir benefícios legais e de mercado às estruturas organizacionais, as quais passam a agir via ações de *compliance*.

Assim sendo, as organizações são entes, por essência, em constante mudança, e que, com a passar do tempo, podem vir a se transformar em instituições. A institucionalização, por sua vez, redundando em uma “infusão de valores na organização para além dos requisitos meramente técnicos” (Scott, 1987, p. 494), responsável também por uma maior estabilidade, e que não se resumiria apenas à autopreservação da organização, objetivando gerar, em paralelo, a manutenção da denominada *integridade institucional* (Selznick, 1972, p. 119) e a sua subseqüente perpetuação. Scott (1987, p. 494) prossegue o seu raciocínio destacando que as organizações, uma vez sendo institucionalizadas, acabam adquirindo uma dimensão natural de maior consistência e coesão, a qual não poderia ser facilmente fragilizada e/ou descartada, redundando na constituição de uma identidade própria, intitulada de “organização institucionalizada”, cujo intuito também gira em torno da instauração de uma maior segurança, coerência e estabilidade.

O Institucionalismo, a partir destas premissas, analisa o advento de padrões sociais integrados, ordenados e estáveis a partir de “atividades instáveis, precariamente organizadas e estritamente técnicas” (Selznick, 1996, p. 271). A institucionalização, portanto, traz consigo maior previsibilidade, cujo alicerces repousam, em paralelo, na estruturação de um arcabouço normativo, voltado, em paralelo a consecução de uma legitimidade mais robusta (tal qual ficará mais claro no capítulo 3).

### REALIZAÇÃO



Selznick também aborda as organizações como unidades de análise e, mesmo não negando a relevância de outros aspectos inerentes ao processo de institucionalização, tal como a criação de uma estrutura formal e/ou o surgimento de normas e códigos específicos, salienta que, a partir da ideia de responsividade, as práticas são alteradas ou abandonadas pela organização em resposta a novas circunstâncias ou demandas; o que reforça os vínculos estabelecidos com o ambiente. Portanto, pensar as organizações como entes dissociados do ambiente, segundo esta leitura, não mais seria uma opção viável ou plausível.

Por fim, mesmo diante dos diversos avanços no campo dos estudos organizacionais, é sempre salutar nos lembrarmos de que o antigo Institucionalismo, ao voltar o seu olhar com mais intensidade para o campo individual/pessoal, seria dotado uma leitura menos plástica e mais determinista da realidade, visto que, de acordo com aquilo que é exposto por muitos autores filiados ao antigo Institucionalismo, os hábitos, a história e as obrigações morais determinam o comportamento individual, fazendo com que a ação desempenhada pelos diversos atores não fosse apenas influenciada, e sim imposta *ad hoc*, pelas instituições.

As instituições, seguindo este raciocínio, são vistas como estruturas formais e dominantes que impõem restrições e obrigações aos seus atores (Lombarts, 2011, p. 63), os quais se veem alijados da possibilidade em impor a sua vontade ou, pelo menos, de constituir mecanismos de proteção, ou pelo menos de defesa, em prol de uma contraposição a tal cenário. Portanto, o velho Institucionalismo — ao mesmo tempo em que teria promovido sensíveis avanços no que diz respeito, por exemplo, à plasticidade organizacional — tenderia a adotar uma leitura mais restritiva e conservadora no campo individual, ao dedicar uma menor atenção à liberdade pessoal em detrimento das *imposições verticais* oriundas das instituições.

## 2.2 O Novo Institucionalismo

Se, no subcapítulo anterior, procuramos apresentar algumas características fundantes do chamado Velho Institucionalismo, bem como as suas principais contribuições para os estudos organizacionais, nosso intuito, neste segundo momento, decorre da necessidade em demonstrarmos os traços mais marcantes bem como os *avanços* promovidos pelo intitulado Novo Institucionalismo. Para tanto e como forma de tornarmos a nossa exposição mais clara, é importante que façamos uma breve análise histórica, até mesmo como forma de situarmos os diversos autores em termos cronológicos.

Walter Powell inicia o seu ensaio intitulado *The New Institutionalism*, salientando que: há aproximadamente quarenta anos atrás, os primeiros argumentos neo-institucionalistas foram constituídos por autores como: John Meyer e colegas como Brian Rowan e Lynne Zucker, no ano de 1977; bem como por Richard Scott em 1983, sendo que essa nova orientação metodológica propunha que a estrutura organizacional formal refletia não apenas as demandas e os recursos técnicos, sendo paralelamente moldada por forças institucionais, as quais seriam constituídas: pelos mitos racionais, pelo conhecimento devidamente legitimado pelo sistema educacional, pelos valores e pelas práticas inerentes às diversas profissões, pelo poder da opinião pública e, finalmente, pela força da lei/do aparato legal-coercitivo (Powell e Colyvas, 2008, p. 977).

O novo Institucionalismo, segundo a leitura de March e Olsen (1984), também poderia ser visto como uma reação à revolução comportamental e racional que começou a se processar nos anos cinquenta, do século passado, e cujos desdobramentos se fizeram sentir em diferentes esferas. Lombarts (2011, p. 63), seguindo caminho análogo, destaca que a revolução comportamental pôs fim à visão de que o comportamento individual seria sempre previsível, ao

### REALIZAÇÃO



mesmos tempo em que a revolução racional rompeu com a ideia de que as escolhas executadas pelas pessoas, bem como pelas organizações, são feitas por razões puramente lógico-rationais e/ou por decisões, desde o seu início, bem planejadas e executadas.

Assim sendo, a chamada revolução racional (Powell e Colyvas, 2008) procurou demonstrar que as escolhas feitas pelos indivíduos não seguem parâmetros meramente lógico-rationais (*rational choice*), o que colocaria em xeque, por exemplo, a crença de que as instituições teriam um caráter determinante no comportamento individual, ao mesmo tempo em que desidrataria uma *herança* oriunda da Modernidade Ocidental, em torno da suposta previsibilidade e subsequente controle das ações humanas, tal como se a espécie humana já tivesse domesticado, por completo e com sucesso, todos os seus impulsos inconscientes e/ou agisse independente do seu aparato biológico primitivo.

O Novo Institucionalismo, aos olhos de Selznick (1996), se pauta em uma rejeição a modelos de atores meramente racionais ao mesmo tempo em que propõe uma virada: uma virada cognitiva, valorizando as explicações socioculturais e os interesses particulares em questões supraindividuais, conferindo maior subjetividade e imprecisão às análises promovidas pelos atores. O que observamos, neste processo, é que antigas crenças iluministas vão dando lugar a uma leitura mais assertiva dos fatos, frente à promoção de uma compreensão menos idealista da natureza humana.

Nas palavras de Selznick (1996, p.273), a estrutura formal das organizações “não pode ser entendida como um sistema racional de atividades coordenadas, nem pode ser considerada por uma lógica de custos de transação”, até mesmos porque estas sempre serão constituídas por pessoas. A organização, sob este prisma, poderia ser concebida como sendo sempre um produto humano, uma *anarquia organizada*, entendida como uma coalizão permeada por múltiplos fatores socioculturais, os quais não podem ser parametrizados apenas por critérios lógico-rationais, constituindo, nas palavras de Vieira e Carvalho (2003, p. 13), uma *não racionalidade organizacional*.

A inexistência de uma pretensa racionalidade capaz de abarcar todos os processos poderia ser vislumbrada, segundo o entendimento de Vieira e Carvalho (2003, p. 13), na própria estrutura formal das organizações, sendo esta um: “produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo, portanto, um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante, que não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades”. Neste ponto, a própria estruturação das organizações não se origina a partir de critérios plenamente previsíveis, visto que o viés subjetivo acaba sempre imperando.

O próprio Selznick (1996, p. 275), ao valorizar as contribuições oriundas dos autores neo institucionalistas, salienta também que as grandes organizações podem ser entendidas como “uma coalizão, governada por múltiplas racionalidades e autoridade negociada, mais do que um sistema de coordenação unificado”. Em outras palavras, enxergar as organizações, bem como as instituições, tal como se fossem grandes colméias, nas quais seus membros agissem sempre de acordo com a cartilha normativa previamente institucionalizada é algo que deve ser sempre questionado.

Alketa Peci (2006, p. 3), fazendo eco às proposições destacadas acima e ao destacar o advento do Novo Institucionalismo, ressalta que a influência construtivismo social adotado como: “perspectiva oficial do novo Institucionalismo” seria o traço mais marcante e distintivo frente ao seu antecessor. Peci (2006, p. 4), ao justificar o seu ponto de vista, salienta que enquanto as correntes tradicionais, filiadas ao Velho Institucionalismo, “tomavam como objeto de estudo as organizações individuais e consideravam o ambiente como pano de fundo, a nova

abordagem institucional entende as organizações individuais como consequência desse ambiente”, o qual também passa a contar com elementos simbólicos, rompendo-se, assim, com a tradição outrora existente de que os ambientes, a partir de um prisma racional/objetivo, seriam constituídos apenas por elementos dotados de maior tangibilidade — como os recursos materiais e os econômicos/financeiros (o capital) — ao mesmo tempo em que confeririam uma importância secundária aos seus atores.

Por fim, o Neo Institucionalismo, segundo a leitura de Powell (2007) e conforme será demonstrado a seguir, parte da premissa de que não há como se dissociar as organizações do ambiente político-legal, de tal sorte que: a ideia central de que as organizações estão profundamente enraizadas nos ambientes sociais e políticos sugere que as práticas e as estruturas organizacionais são frequentemente reflexões, ou, ainda, respostas às regras, às crenças e às convenções legalmente incorporadas a um ambiente mais amplo e complexo (Powell & Colyvas, 2008, p. 976).

### 3. O Novo Institucionalismo e os seus desdobramentos no ambiente legal

Quando pensamos no ambiente legal, é importante, *a priori*, que tenhamos consciência de que este, pelo menos em termos teóricos e, em especial, a partir da consolidação da Modernidade na sociedade ocidental, passou a ter forte vínculo com a noção de Legitimidade, valor este que é constantemente almejado pelas organizações, a exemplo do que abordamos nos capítulos anteriores.

Ao tratar deste tema, os professores Sim B Sitkin, e Robert J. Bies (2013, p. 3) salientam, por exemplo, que o processo de infusão de normas a uma certa organização perpassa aquilo que denominam de *legalização*, a qual pode ser concebida como: “um processo que engloba a difusão do raciocínio legalista como meio de sustentar, manter ou melhorar a legitimidade de uma organização”. Sitkin e Bies (2013) prosseguem o seu raciocínio afirmando que a obediência da organização aos ditames legais confere um escopo de legitimidade à atuação organizacional, inclusive no que diz respeito ao seu aspecto social. Meyer e Rowan (1977, p. 340), no mesmo sentido, destacam que as organizações, ao incorporarem em suas estruturas formais os elementos socialmente legitimados, a exemplo do que acontece com as leis, são capazes de garantir a sua atuação em torno dos objetivos coletivamente importantes, o que possibilita um incremento da sua legitimidade e de suas “perspectivas de sobrevivência, independente da imediata eficácia das práticas e procedimentos adquiridos”.

Além do mais, a adoção de uma postura legalista deve ser vista não apenas como uma forma de revestir as organizações de uma *aura de legitimidade*, como também possui uma finalidade muito mais pragmática, porquanto a obediência legal também evita futuras possíveis sanções legais, as quais poderiam redundar, por exemplo, em multas ou outras modalidades de penas pecuniárias. Desta feita, práticas organizacionais pautadas por um escopo normativo implicam em benefícios que extrapolam um viés meramente vinculado à noção de *compliance*.

Findas estas observações primeiras, também nos cabe mencionar que, ao examinarmos, com mais cuidado, a questão da legitimidade *per se*, logo de início, é importante frisarmos que se trata de uma temática ao mesmo tempo muito relevante, “but also complex and difficult” (FRIEDMAN, 2016, p. 188), até mesmo porque não existe um consenso semântico entre todos os autores que se debruçam sobre tal tema, muito menos em torno de quais seriam os verdadeiros elementos garantidores da sua existência. Ou seja, a legitimidade, a título de ilustração, não é galgada de forma automática quando uma organização segue todos os ditames legais.

#### REALIZAÇÃO



E, no caso mais específico dos estudos organizacionais, a legitimidade pode ser concebida como um imperativo que é tanto uma fonte de inércia quanto algo a justificar formas e práticas particulares, fazendo, por exemplo, com que se as necessidades sociais forem corretamente atendidas, a ausência de eficiência, nos processos e/ou no resultado, não deslegitima, de forma automática, tais processos. Nas palavras de Di Maggio e Powell (1991), estando as necessidades da sociedade bem atendidas, uma instituição pode até não ser plenamente eficiente (sob o ponto de vista técnico), mas, mesmo assim, continuará a existir pelo fato de ser legitimada pela coletividade, a exemplo do que observamos nas organizações que se voltam ao atendimento de um dado interesse coletivo.

### 3.1 A questão da Legitimidade x Legalidade sob o enfoque institucional

Como forma de se possibilitar, sob o enfoque institucional, uma análise mais acurada e precisa da expressão legitimidade, bem como dos seus respectivos desdobramentos no ambiente legal, os autores Guarido Filho *et al.* (2018, p. 1) afirmam que, “sob a ótica filosófica, a legitimidade tem relação com a justificação de uma determinada ordem institucional (por exemplo de um sistema jurídico ou político), enquanto do ponto de vista sociológico ou psicológico, refere-se à prevalência de atitudes de confiança e às disposições fáticas de obediência em relação a uma ordem social”.

Já, sob o prisma weberiano, uma determinada ordem social é concebida como legítima quando admitida como plenamente válida. Weber, segundo a leitura de Friedman (2016, p. 192), associa o conceito de legitimidade (bem como de autoridade), a partir do Iluminismo (Modernidade), a critérios pautados na racionalidade (modelo burocrático-legal). Contudo, como forma de conferir uma maior densidade a tal estudo, Weber elabora um modelo calcado nos seus três tipos ideais de dominação, sintetizados na tabela abaixo:

Tipos Ideais de Dominação (Fontes de Legitimidade) para Max WEBER		
Tradicional - Familiar	Carismática	Legal - Racional
<p>Estaria baseada nos costumes e nas tradições. O seu tipo ideal seria a <i>dominação patriarcal</i>. “Is the authority of elders, chiefs, and other customary leaders” (FRIEDMAN, 2016, p. 189)</p> <p>Assentar-se-ia na total <b>inquestionabilidade</b> das ordenações, bem como no poder irrestrito dos senhores. O poder do senhor estaria baseado unicamente na tradição.</p> <p>“There can be dull popes, and dull presidents, but the papacy and the presidency still exert legitimate authority” FRIEDMAN et al, 2006, p. 189)</p> <p>Ligação de fidelidade entre o súdito e o soberano (<i>honra</i>)</p>	<p>A criação de um sentimento de esperança (tal como no caso do iluminismo) promoveria o surgimento de <b>líderes carismáticos</b> (dom da graça), cujos seguidores seriam aqueles que estariam em desgraça.</p> <p>Tal tipo de <i>dominação carismática</i> surgiria em consequência da veneração a um indivíduo e suas respectivas características sobrenaturais (mágicas).</p> <p>O tipo ideal deste tipo de dominação poderia ser encontrado no <i>profeta</i>, no <i>herói guerreiro</i> e no <i>político demagogo</i> (<i>Moises, Mohammed (Maomé), Jesus e Buddha</i>)</p> <p>Crença na <b>infallibilidade</b> dos desígnios do líder.</p>	<p>Decorrente do legado do Iluminismo, a partir da consolidação de uma <b>Racionalidade Propositiva</b> (instrumental - Habermas), a qual se baseia na supremacia da lei (a qual é vista como um instrumento que devem ser aplicado de forma indistinta)</p> <p>A dominação dar-se-ia a partir de um jogo de interesses racionalmente dispostos. Teria como o seu tipo-ideal a <b>burocracia</b> (<i>bureax + cratos</i>).</p> <p>Em modelos burocráticos, os indivíduos teriam o seu <b>status</b> determinado a partir de critérios de importância técnica e não mais pelo volume de trabalho e/ou por laços sanguíneos</p> <p>Surgimento dos conceitos de <b>competência</b> e de <b>eficiência</b>.</p>

**Fonte:** baseado em Weber (2009) e Friedman (2016)

A partir da leitura do quadro disposto acima, frisamos que a modalidade burocrático-legal-racional é, sem dúvida alguma, a principal fonte de dominação (autoridade legítima) no

REALIZAÇÃO



mundo moderno, embora os outros dois tipos não tenham sido de forma alguma extintos. Para Luhmann (*apud* Friedman, 2016), a legitimidade racional produz um apreço em torno do respeito por regras, normas, e leis (ambiente legal), não em virtude de seu conteúdo ou por causa da personalidade dos legisladores, mas devido à maneira como essas regras, normas ou leis surgiram: via eleições democráticas, ou através de um processo legal ordenado ou ainda pela maioria de votos (democracia).

Ao nos referirmos à autoridade legítima, e seguindo os passos de Friedman (2016), destacamos que, na sociedade, esta vincula-se ao papel social que as pessoas exercem perante as demais. Como exemplo, podemos mencionar que as mães e os pais têm autoridade sobre seus filhos, os professores têm autoridade na sala de aula, os juízes têm autoridade na sala de audiências, a polícia tem autoridade nas ruas. No entanto, também é importante frisarmos que a autoridade, tal como a legitimidade, é socialmente construída. Aquela, em determinados momentos históricos e em determinados locais, se torna mais ou menos intensa, mais ou menos potente e também está sujeita a decair/desaparecer. Desta forma, a autoridade que os pais possuem, hoje em dia, diante dos seus filhos é muito diferente da observada no passado, o mesmo acontece com os professores diante dos seus alunos.

### 3.2 As contribuições do Neo Institucionalismo para a Constituição do Ambiente Legal das Organizações

Após teceremos algumas considerações em torno do conceito de Legitimidade e o quanto este se mostra imbricado ao de Legalidade, nosso próximo passo consiste em os analisarmos sob o prisma neo-institucionalista. Assim sendo e para que entendamos as contribuições do Neo Institucionalismo para estudos que abarquem o ambiente legal, cabe-nos, primeiramente, ressaltar que o processo de institucionalização, aos olhos de autores como Machado-da-Silva *et al.* (2003), seria constituído por etapas, a partir das quais, ações habituais são convertidas em padrões, os quais passam a ser transmitidas ao longo do tempo e das gerações, fazendo com que, ao final deste percurso, tal hábito ganhe um caráter normativo. Desta forma, “a criação de um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados origina uma realidade socialmente construída, institucionalizada e legitimada perante a sociedade” (Guarido Filho e Costa, 2003, p. 25).

A institucionalização consistiria, portanto, em: “um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, que se constituem em parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo, portanto, o seu modo de agir” (Machado-Da-Silva, 2003, p.183). As instituições, sob este prisma e visando a galgar legitimação e a aceitação social, adequam as suas ações e estruturas legais aos valores ambientais, bem como aos conceitos socialmente corretos, o que abarcaria os desdobramentos no ambiente legal, até mesmo porque é inegável a sua crescente interatividade (*toenemende interactie* - Lombarts, 2011, p. 60)

Ao pensarmos no ambiente legal, não podemos nos furtar de salientar que uma leitura pautada no Neo Institucionalismo permite também que conheçamos as engrenagens do processo de institucionalização, seja no que diz respeito à sua arquitetura (desenho), seja no que se refere à sua subsequente implementação e futura concretização (Lombarts, 2011, p. 60), o que se torna ainda mais relevante no campo normativo, dada a não aplicabilidade imediata das normas, tal como outrora enfatizamos.

Seguindo a leitura de Selznick (1996), o novo Institucionalismo teria como um dos seus focos a legitimidade institucional, concebida como uma fonte propulsora dos atores organizacionais, visto que através daquela uma organização pode se tornar uma instituição, o que garantiria a sua legitimidade perante a sociedade e asseguraria a sua permanência/perpetuação no ambiente em que se encontra inserida. Tal processo de legitimação pode ser galgado com maior facilidade caso uma organização se molde a partir de um arcabouço normativo próprio (endógeno), capaz de conferir uma maior previsibilidade e, por conseguinte, uma maior segurança.

Neste sentido, Selznick, ao voltar o seu olhar para o ambiente legal e segundo o entendimento de Ewick e Silbey (2002, p. 149), descreve a legalidade tal como sendo um ideal, embora um ideal *imperfetamente institucionalizado*, diante das limitações inerentes às arbitrariedades tanto nas normas como também nos comportamentos. Neste ponto, Selznick contrariando o pensamento tecido por muitos pensadores jurisprudenciais mais conservadores, é partidário da tese de que legalidade é um conceito empiricamente derivado de *instanciação variável*, de tal sorte que nem mesmo as leis possuem aplicabilidade imediata.

Além do mais, e a exemplo do que Edelman (1999, p. 409) já havia demonstrado, reforçamos que os dispositivos legais não são auto obrigatórios (aplicáveis *per se*). Pois, tal como Fonseca (2004, p. 258) assevera, “a ideia de um Direito altivo, potente e que tinha a capacidade de abarcar tudo o que ocorria na sociedade é, como se sabe, uma invenção do Iluminismo jurídico”. Ou seja, quando uma nova regra é anunciada, os sujeitos que, por ela, serão posteriormente abarcados (e que devem, por conseguinte, se submeter à mesma) acabam determinando, num momento subsequente, tanto a forma pela qual se constituirá a *compliance*, bem como quais ações serão executadas para se demonstrar esta respectiva conformidade. Desta forma, este processo de, por assim dizer, *decantação legal*, esmiuçado por Edelman, reforça a não aplicabilidade imediata dos dispositivos normativos, bem como a construção paulatina da subsequente noção de legitimidade.

E, a exemplo do que observamos no caso das organizações privadas, DiMaggio e Powell (1983, p. 1991) também observam processo análogo na esfera estatal, na qual estruturas e processos organizacionais direcionados à redução da incerteza e da ambiguidade – e moldados por leis específicas – estão ocorrendo com intensidade crescente no governo, ações estas que também almejam garantir uma ampliação dos níveis de legitimidade. Aos olhos de Lombarts (2011, p. 65), a adoção de tal postura por parte da Administração Pública, em torno de um *espelhamento* das ações postas em prática nas organizações privadas, almejam gerar propostas que, mesmo quando não são plenamente capazes de gerar os resultados esperados, se voltem, pelo menos, à redução das incertezas, bem como de uma maior segurança e previsibilidade.

Além do mais, muito embora “law is a social institution composed of and through organizations”, devemos salientar que “law and organizations as overlapping social fields” (Edelman, 1999, p. 22), nominados campo organizacional e campo legal e que possuem lógicas (*core logics*) distintas. Pois, enquanto o primeiro, além de ser o mais relevante para as organizações, abarca os fornecedores, os clientes e os fornecedores, o segundo engloba tribunais e demais órgãos administrativos (incluindo os diversos atores que os constituem como os advogados, juízes, e demais funcionários).

Tal constatação também redundaria na dicotomia existente entre a **lógica jurídica** (autoridade/império da lei) e a **lógica organizacional** (baseada na racionalidade negocial e na eficiência do mercado), sendo que a sobreposição de tais lógicas redundaria na legalização das organizações, diante da infusão das ideias e estruturas legais sobre a organização (Edelman, 1999, p. 23). Desta forma, segundo Edelman *et al.* (1999), quando procuramos compreender a

REALIZAÇÃO



forma pela qual as organizações respondem à lei, enquanto processo adaptativo diante do ambiente legal, nos deparamos com duas importantes estruturas analíticas voltadas a este intento. A primeira, intitulada *market approach* (**abordagem de mercado**), que enfatiza à adaptação racional a um conjunto de condições oriundas do mercado externo; e a segunda, denominada de **abordagem institucional**, que enfatiza pistas (trajetórias) normativas que emanam do ambiente das organizações. Edelman *et al.* (1999) sugerem que tais explicações aparentemente opostas são, em certa medida, complementares, o que reforça a ideia da endogeneidade da lei ao longo do tempo (conceito este que encontra sustentação nas proposições neo-institucionalistas).

Em consonância ao exposto acima, Sitkin e Bies (2013, p. 5) — chamando para a discussão Selznick (1969, p. 8), para quem legalizar uma instituição consiste, na sua essência, em se infundir “o seu modo de governança com as aspirações e restrições ordem jurídica” — se questionam sobre a real motivação que leva muitas empresas a adotar uma postura mais focada nos princípios da *compliance*, pois o que se observa, na prática, é a incorporação de uma grande quantidade de práticas com o objetivo maior de se esquivar de alguma punição futura e/ou com a intenção (mesmo que velada) de que obter um incremento em termos de credibilidade, bem como um posicionamento mais favorável diante dos diversos *stakeholders*.

#### 4. Considerações Finais

Ao estabelecermos as principais distinções entre o *velho* e o *novo* Institucionalismo, é importante mencionarmos que, mesmo diante das inúmeras e inegáveis similitudes, enquanto o primeiro possuiria um viés mais idealista (ainda pautado por muitas premissas oriundas da própria Modernidade Ocidental), porquanto vislumbra as organizações como entes pautados pela coerência e pela racionalidade de seus atores, bem como enxerga com receio qualquer modalidade de mudança (valorização da estabilidade); o segundo tende a dar uma maior atenção a aspectos valorativos, dotados de uma maior subjetividade por parte de seus atores, advindo daí a noção de que as organizações seriam fruto muito mais de uma *anarquia organizada* (Selznick, 1996, p. 275), porquanto seriam desprovidas de um sistema coeso e unificado de coordenação, sendo constituídas por múltiplas racionalidades e autoridades negociadas. O Neo-Institucionalismo também possuiria um olhar mais amplo, o qual confere uma maior atenção à realidade extramuros das organizações, até mesmo porque a própria legitimidade organizacional, em consonância aos escritos de Berger e Luckmann (1957), também precisa estar vinculada ao ambiente externo, vide a importância do ambiente legal para tal intento.

Desta forma, ao analisarmos as contribuições do Novo Institucionalismo, dotado de uma maior sensibilidade sociológica para os estudos organizacionais, devemos dar uma atenção especial ao conceito de legitimidade organizacional, a qual pode ser concebida como um imperativo que é tanto uma fonte de inércia quanto algo a justificar formas e práticas particulares. A busca por esta legitimidade (tanto interna como externa) possui forte vínculo com o ambiente legal, visto que, a construção de uma *aura de legalidade* acaba sendo um dos objetivos mais relevantes, para boa parte das organizações.

Ao salientarmos as contribuições do Neo Institucionalismo também é importante frisarmos que, enquanto as abordagens de mercado (*market approach*) enfatizam a agência organizacional e geralmente sustentam que os mercados econômicos recompensam a eficiência e a racionalidade na estrutura organizacional, bem como que, a partir dos comportamentos organizacionais de mercado (*organizations' market behaviors*), os dispositivos normativos tendem a ser caracterizados como impedimentos/barreiras para eficiência de mercado; as teorias

#### REALIZAÇÃO



(neo)institucionais, por outro lado, desafiam a noção de uma pretensa racionalidade objetiva, argumentando que mesmo o conceito de racionalidade e por conseguinte, a própria noção de legitimidade, são socialmente construídos por fatores como normas e padrões de comportamento amplamente aceitos. Nas palavras de Edelman *et al.* (1999 p. 419), enquanto as abordagens de mercado “tendem a assumir que a eficiência é objetivamente conhecível e, em grande parte, um produto das condições do mercado”, podendo ser parametrizada, em grande parte, por critérios quantitativos, as abordagens institucionais são mais favoráveis à sua observância enquanto um construção sociocultural e subjetiva, o que lhe conferiria um mais plástico e dinâmico.

Autores como Lauren Edelman, ao conferir uma leitura mais assertiva da realidade organizacional, ainda asseveram que as leituras neo institucionais sustentam que o comportamento organizacional é em grande parte estruturado a partir de "mitos racionais", ou, ainda, por sistemas de crenças, que incorporam histórias sobre “causa e efeito” e soluções bem-sucedidas para problemas, e que passam a ser reproduzidos tal como se fossem *modelos de sucesso*. Estes sistemas de crenças parecem racionais na medida em que especificam a forma/o modelo que as organizações devem implantar para serem eficientes, muito embora sejam, no fundo, mitos, pois sua eficácia se vincula ao fato de estes serem amplamente compartilhados em vez de inerentemente efetivos.

Por fim, ainda reforçamos que a lógica organizacional, ao se amoldar à lógica jurídica, constituiu um arcabouço normativo que — ao mesmo tempo em que garante uma maior sobrevivência, no longo prazo, das organizações — não permite que estas desenvolvam ações contrárias ao ordenamento vigente (o que poderia suscitar em multas e/ou outras sanções pecuniárias), bem como promovem substanciais ganhos em termos de legitimidade e reputação, objetivos mais do que desejáveis das práticas de *compliance*. Ou seja, tal processo é fruto muito mais de uma escolha pensada do que apenas por uma imposição do ambiente legal.

## Referências

Berger, p. L.; Luckmann, T. (2014). A construção social da realidade. 34. ed. Petrópolis, Vozes.

Carvalho, C. A. P.; Vieira, M. M. F. & Lopes, F. D. (1999). Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. EnANPAD, Brasil: ANPAD.

Dimaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, v. 48, p. 147-160,

Edelman, L. B., Uggens, C., & Erlanger, H. S. (1999). *The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth*. American Journal of Sociology, 105(2), p. 406-454.

Edelman, L. B. (2016). Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights. Chicago: The University of Chicago Press.

Ewick, P. & Silbey, S. S. (2002). *The Structure of Legality: The Cultural Contradictions of Social Institutions*. In Kagan, R. A.; Krygier, M., & Winston, K. (Eds.), Legality and Community: On the Intellectual Legacy of Philip Selznick, pp. 149-165.

### REALIZAÇÃO



Friedman, L. M. (2016). *Impact: How Law Affects Behavior*. Cambridge: Harvard University Press. (Cap. 8 - The Inner Voice).

Guarido Filho, E. R.; Machado-Da-Silva, C. L. (2001). A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5 n° 2, maio/ago, p.33-63,

Guarido Filho, E. R. & Costa, M. C. (2012). Contabilidade e Institucionalismo Organizacional: Fundamentos e Implicações para a Pesquisa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, ISSN 1984-6266 Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 4, n.1, p 20-41, jan./abr.

Guarido Filho, E. R., Luz, B. B. C., & Silveira, T. R. (2018). Legitimidade Organizacional no Contexto de Organizações da Justiça. - Aprovado para apresentação no ENAJUS 2018 - Encontro de Administração da Justiça, Brasília/DF.

Guerra, G. C. M. & Ichikawa, E. Y. (2011). A institucionalização de representações sociais: uma proposta de integração teórica. *REGE*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 339-359, jul./set.

Lombarts, Angelique. (2011). *Citymarketing in Amsterdam. Een organisatieantropologische studie van het publiek-private samenwerkingsverband op citymarketinggebied in Amsterdam*. Vrije universiteit. Antwerpen – Apeldoorn Garant.

Machado-Da-Silva, C. L. (2003). Respostas Estratégicas da Administração e Contabilidade ao Sistema de Avaliação da CAPES. *O&S* - v.10 - n.28 - Setembro/Dezembro.

Merton, R. K. *Estrutura burocrática e personalidade* (1967). In: Etzioni, A. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, p. 57- 69.

Medeiros, P. H. R.; Guimarães, T. de A. (2006) A Institucionalização do Governo Eletrônico no Brasil. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, out-dez, p.66-78.

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 01-12, Mar.

Powell, W. e Colyvas, J. (2008). New institutionalism. In S. R. CLEGG & J. R. BAILEY (Eds.), *International encyclopedia of organization studies* (Vol. 1, pp. 976-979). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

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

REALIZAÇÃO



Scott, W. R. (1994). Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. (Orgs.). Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 55-80.

Scott, W. R. (2010). Reflections: The Past and Future of Research on Institutions and Institutional Change. *Journal of Change Management*, 10(1), p. 5-21.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Evanston: Northwestern University Press,

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

Selznick, P. (1996) Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*. v. 41, n. 2, p. 270-277, jun.

Sitkin, S. B & Bies, R. J. (2013) The legalization of organizations: a multi-theoretical perspective.

Suchman, M. C., & Edelman, L. B. (1996). Legal Rational Myths: The New Institutionalism and the Law and Society Tradition. *Law & Soc. Inquiry*, 21, 903-966.

Suddaby, R. (2010). *Challenges for Institutional Theory*. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 19, n.1, p. 14-20,

Styhre, A. & Arman, R. (2015). The mutual constitution of legal environments and practices: A case of assisted reproductive technology. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 10, n. 2, p.153-174.

Veblen, T (1998). Why is economics not an evolutionary science?. *Cambridge Journal of Economics*, v. 22: pp. 403-414. Originalmente publicado em 1898.

Zucker, L. G. (1991). The role of institutionalization in cultural persistence. In: Powell, W. W. e DiMaggio, P. J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press,

REALIZAÇÃO

