
V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

SOBRE SUJEITOS E EMPREENDEDORES INSTITUCIONAIS: UMA REFLEXÃO SOBRE A
MUDANÇA ORGANIZACIONAL TRANSFORMADORA

Guillermo Cruz (UFRGS) - guillermo.cruz@ufrgs.br

Estudante de doutorado em Administração na linha de Estudos Organizacionais.

1 Introdução

As sociedades ocidentais experimentaram ao longo de sua história diferentes formas de se fazerem modernas. Houve momentos em que se acreditou em uma visão racionalista do mundo, quando o homem depositou sua fé na força da razão para orientar seu pensamento e sua ação, para controlar suas paixões e dominar a natureza. Quando as leis dos homens se tornaram mais importantes que as leis divinas na conduta social. Em outros momentos se acreditou na beleza da ordem social e do bem comum, quando se viu a sociedade como um sistema natural, mecânico ou orgânico, no qual era preciso zelar pelas leis, respeitá-las e fazê-las cumprir. Nas últimas décadas temos presenciado a emergência de novos elementos nos projetos modernizadores da vida social, orientados para a moda extrema, para o efêmero, para a sedução, para a diferenciação, para uma renovação permanente das velhas roupagens sem abrir mão do vazio de sua natureza.

Para alguns analistas estes novos elementos dos discursos modernizadores indicam o enfraquecimento ou mesmo o desaparecimento dos traços ordeiros e racionalistas de outros tempos. Gilles Lipovetsky diria que estamos a presenciar em nosso tempo a diminuição das relações autoritárias e dirigistas na mesma proporção em que assistiríamos ao aumento das opções privadas, que privilegiam a diversidade e oferecem a todo o momento formas variadas de entretenimento: nos esportes, nas tecnologias, na moda, nas relações sexualizadas. Um verdadeiro processo de personalização o qual se dedicaria principalmente “em multiplicar e diversificar a oferta, em propor mais para que nós decidamos mais, em substituir a coação uniforme pela livre escolha, a homogeneidade pela pluralidade, a austeridade pela realização dos desejos” (Lipovetsky, 2005, p.18). De tal forma que o fugaz, o efêmero e o consumismo dariam o tom das relações em nosso tempo, um tempo pós-moderno, marcado por um individualismo hedonista em uma existência vazia de significado. Um mundo que só faria aumentar a desoladora sensação de impossibilidade de qualquer alternativa que não o drama de uma vida blasé ou a tragédia do suicídio.

Porém, ao olharmos para a realidade social ainda é possível ver presentes os traços de um modo de vida ordeiro e racional. Uma breve imersão na esfera organizacional é suficiente para desconfiarmos do total desaparecimento dos projetos modernizadores de antigamente. Um universo ainda fortemente influenciado por lógica meritocrática distribuída em hierarquias de funções bem delimitadas, onde a autonomia e a singularidade do indivíduo facilmente perdem-se em meio a um conjunto de orientações institucionais. Mas que, no entanto, é permeado pela presença paradoxal de elementos integradores e dinamizadores da convivência social, tal como se expressa na linha de estudos que se volta para a influência das instituições na vida dos indivíduos dentro ou fora das organizações. O que revela não o desaparecimento de uma forma de modernização racionalizadora e sua substituição por formas pós-modernas fluídas e fragmentárias, mas antes, a sua adaptação a alguns elementos desta última.

Durante muito tempo, a teoria institucional em seu viés sociológico manteria o foco na alta capacidade integradora das instituições, herdado do funcionalismo durkheimiano. Ao olhar para a esfera organizacional, os autores da via institucional destacaram o modo como organizações (e os indivíduos dentro delas) acabavam por se adaptar ao que era tido como legítimo dentro do contexto onde estavam imersas, mitos racionalizados que lhes conferiam acesso a recursos estratégicos e prolongavam a sua atuação dentro de determinado campo (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Com o passar dos anos o interesse dos estudos começaria se voltar para a dinâmica institucional, buscando incorporar de alguma forma a variedade crescente encontrada na realidade social. Foi quando surgiu, ou melhor, ressurgiu, a clássica figura do líder institucional do velho institucionalismo na imagem do empreendedor institucional: um tipo de indivíduo capaz de conduzir a mudança institucional

(DiMaggio, 1988; Holm, 1995; Seo & Creed, 2002; Leca & Naccache, 2006; Greenwood & Suddaby, 2006; Battilana & D'Aunno, 2009).

A inserção deste novo personagem dentro do viés institucional imediatamente trouxe à tona questionamentos acerca de como poderia o indivíduo alterar instituições na qual eles mesmos se encontrariam imersos. Mais importante, entretanto, que questionar as diferentes formas como pode se dar as mudanças é perguntar acerca de sua natureza e entender o seu real impacto em transformar ou não uma dada realidade. Como destacado pelos autores da Sociologia da Ação, em sua busca por mudar o que estava consolidado em sua sociedade, os indivíduos sempre buscaram lutar pela a afirmação dos direitos de cada homem e de cada mulher, especialmente em momentos de crise. Sempre buscaram uma alteração significativa da realidade em que estavam inseridos. O cidadão conseguiu se afirmar ao derrubar a monarquia absolutista, o trabalhador conquistou o direito a condições melhores de trabalho por meio da ação coletiva e o colonizado alcançou a sua independência lutando contra o poder estabelecido pelo colonizador (Touraine, 2010). Para tanto foi preciso que passassem da condição de indivíduos singulares para a de atores sociais em seu contexto, isto é, que se reconhecessem como **Sujeitos** de sua realidade.

Neste ponto chegamos à questão central deste ensaio: pode o empreendedor institucional ser considerado como uma alternativa concreta para a mudança transformadora? Argumento que, diferente da noção de Sujeito, a ideia de empreendedor institucional carrega consigo a sobreposição de um projeto de vida sobre outros o que a incapacita de trazer uma mudança realmente significativa na realidade social, tão necessária em uma época marcada por projetos racionalizadores e fragmentários. O que fica particularmente claro no modo como ambas as noções trazem representações distintas acerca do indivíduo e do ator social. No que segue pretendo discorrer um pouco mais a fundo estas questões.

2 Sobre as racionalidades de uma via institucional

O homem é um animal racional, dizia Aristóteles, a sua essência é a sua razão, é o que o diferencia dos demais animais. É, em tese, a sua maior força. O que permitiu ao homem se libertar de formas de controle e autoridade tradicionais, baseadas na revelação divina. O que tornou possível alcançar um grau de avanço técnico e tecnológico nunca antes imaginado. Mas também não é essa a sua maior fraqueza? Nossa resposta tende a ser positiva sempre que lembramos que em nome desta mesma razão emergiram posturas egoístas ou totalitárias, impondo seu projeto de vida sobre o de outros indivíduos. Posturas que inevitavelmente emergem quando se crê que o “bem agir” e o “bem viver” só podem surgir de atitudes pautadas unicamente por princípios racionais. Especialmente quando se transpõe esse modo de agir para uma concepção mais ampla, a de uma sociedade racional.

Weber em sua época alertou para os perigos que poderiam emergir de uma total racionalização da vida humana ao estudar o cenário de mudanças que surgia no mundo ocidental de modo tão particular. Mudanças que se refletiam em um afastamento gradual de crenças tradicionais fundadas na superstição, em um processo de “desmistificação” do mundo, com uma crescente racionalização de diversas áreas da vida, desde a atividade econômica, passando pela política até chegar à esfera religiosa. Mudanças que traziam também a ameaça de uma completa burocratização da vida política. O que parecia ser uma realidade na época de Weber, especialmente quando ele olhava para o Estado alemão, com sua estrutura dominada por burocratas, que eram mais “funcionários” que “políticos”. Sua honra não estava em assumir a postura do agente político, autônomo e muitas vezes desviante na esfera normativa, mas a ação operacional orientada pela execução e bom cumprimento das ordens colocadas. Algo que criava um tipo irresponsável de governante, incapaz de governar, e uma nação engessada por uma densa estrutura burocrática.

Poucas teorias foram tão influenciadas pelo pensamento weberiano acerca da burocracia quanto à teoria institucional. Ao surgir em sua versão “renovada” na década de 1970, o novo institucionalismo sociológico partiria dos pressupostos de Weber para embasar a sua análise, ainda que de um modo bastante particular. Um argumento central era que os mecanismos de burocratização e racionalização estudados por Weber estariam mudando em nossas sociedades: eles ocorreriam por meio de processos que tornariam as organizações mais similares sem necessariamente torná-las mais eficientes. As organizações incorporariam para a sua prática diária elementos racionais institucionalizados em seus contextos, de modo a serem aceitas como legítimas frente a outras organizações e assegurar, assim, acesso a recursos valiosos bem como a sua própria sobrevivência (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983).

Seguindo os passos dos precursores do funcionalismo nas ciências sociais, os institucionalistas viriam a ressaltar a importância de processos racionais de estabilização influenciando na estrutura da organização e no seu relacionamento com o contexto em que está inserida. De Parsons herdariam os padrões de orientação de valor institucionalizados e internalizados nas expectativas dos indivíduos acerca de seu papel na sociedade e na organização ^[1]. De Selznick herdariam o processo de “absorção” dos valores do contexto local como locus da institucionalização bem como os mecanismos imbricados nas relações institucionais, como, por exemplo, a cooptação ^[2].

Ao olhar para os estudos institucionais são muitas as tentativas de se definir o que constitui de fato a instituição, o que caracteriza de modo central o processo em torno da institucionalização de algo em uma realidade social. Richard Scott, em sua revisão das teorias institucionais nos estudos organizacionais traz uma definição bastante representativa: instituições, diz ele, compreendem “elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, provêm estabilidade e significado à vida social” (Scott, 2014, p.56). Neste sentido, a institucionalização tende a ocorrer na organização quando “processos sociais, obrigações ou atualidades passam a ter um status de regra no pensamento e na ação social” (Meyer & Rowan, 1977, p.341).

É central, para tanto, tentar explicar a crescente homogeneidade presente entre organizações de um campo organizacional. Homogeneidade que seria garantida pela ação de mecanismos isomórficos normativos, miméticos e coercitivos sobre as organizações e os indivíduos dentro delas (DiMaggio & Powell, 1983). Homogeneidade que seria sustentada pela crença em mitos racionalizados no espaço institucional e pela expectativa de como os outros vão reagir diante destes mitos. Pois permearia a relação entre organizações, e as pessoas dentro destas, uma crença na legitimidade destas formas e conteúdos que fazem parte do contexto institucional. As organizações adotariam linhas de ação racionalizadas na sociedade de forma a obter legitimidade e ter acesso a recursos estratégicos, garantindo assim a sua sobrevivência em um ambiente (Meyer & Rowan, 1977). O que sustentaria a aparente persistência cultural entre gerações na manutenção de processos, práticas e rotinas sem a necessidade de controles sociais diretos e na resistência à mudança através de influência pessoal (Zucker, 1977).

^[1] Em *The Structure of Social Action*, Parsons, inspirado em Durkheim, destaca a função integradora de valores comuns, possibilitando a manutenção de uma ordem social. Seguindo a Hobbes ele irá defender que o problema da ordem se relaciona a ligar os fins individuais a uma vontade geral, o que pressupõe o uso da racionalidade para todos atingirem seus fins do modo mais eficiente possível.

^[2] Selznick traz em seu livro *Leadership in Administration* as bases do que ficaria conhecido como o “velho institucionalismo” quando defenderia a institucionalização como o *processo de infusão de valores* sofrido pela estrutura da organização – entendida como o um instrumento técnico para a execução de uma finalidade estabelecida – ao internalizar as aspirações de uma comunidade, sua identidade, valores e crenças. Tornando-se, assim, instituição.

Para os autores da via institucional seria essencial a pensarmos nas organizações como entidades imersas em um contexto constituído por regras, crenças e valores, que seriam criados a todo o momento, que seriam reforçados e consolidados por meio da interação social. Uma interação que, fundamentalmente, deve ser diferente daquela trazida por modelos do ator-racional. Como destacam DiMaggio e Powell (1991) o viés institucional surgiu na sociologia, tal como em outros campos do pensamento, em oposição a teorias que representavam o indivíduo como um ator racional-utilitário, preocupado tão somente em satisfazer as suas necessidades egoistamente e maximizar sua vantagem competitiva. As instituições não seriam apenas o resultado de ações humanas propositais e instrumentalmente orientadas, mas o produto de um design não necessariamente consciente e de ações voltadas para um campo cultural e cognitivo. De modo que a abordagem neoinstitucional:

(...) distancia-se da preocupação de Parsons com o aspecto racional e calculista da cognição para se focar em esquemas e processos pré-conscientes na medida em que eles entram na rotina, no comportamento tido como certo (atividade prática); e em retratar a dimensão afetiva e avaliativa da ação como intimamente ligada, e em certa medida subordinada ao cognitivo (DiMaggio & Powell, 1991, p.22).

Aproximando-se de Herbert Simon, os autores da via institucional viriam a reforçar a natureza limitada da racionalidade humana. Ainda que a ideia de racionalidade aqui acabe sendo trazida bastante peculiar, sendo interpretada e vinculada por autores da via institucional a um comportamento utilitarista-individualista, circunscrita ao indivíduo da Economia Clássica e ligado a uma lógica na qual a ação é atrelada à maximização do interesse próprio. Neste sentido, ao se opor aos preceitos de uma ação voltada para satisfação de interesses econômicos, os institucionalistas estariam abandonando a importância “excessiva” dada pelos economistas a esta forma de agir “racional”.

Mas é possível associar a noção de razão (e racionalidade) somente com o puro egoísmo, tal como fazem os autores da via institucional? É preciso tornar claro alguns pontos. Uma coisa é pensar logicamente e, a partir de preceitos lógicos, estabelecer procedimentos e regras com validade de leis universais, outra coisa bem diferente é a forma como este “pensar logicamente”, ou racionalmente, é utilizada. Se para satisfação de interesses egoístas tal como muitos economistas costumavam representar o ser humano, ou se para a submissão a uma vontade geral coletivamente estabelecida, como se propôs na filosofia política dos séculos XVII e XVIII e que continuaria presente no pensamento institucional. Em ambos os casos um “pensar racionalmente” está presente, variando apenas a sua orientação, uma mais “individualista” a outra mais “coletivista”.

Neste sentido, se na corrente economicista podemos falar da ação em termos de uma racionalidade um pouco mais **instrumental**, voltada para o cálculo, para a realização de propósitos e para o controle da realidade através de princípios lógicos, mais próxima do que Weber (2012a) chamaria de *formale rationalität*; a assertiva institucionalista em sua crítica a este pensamento econômico, irá oferecer uma racionalidade mais **subjéctiva**, levando em conta o modo como a ação é orientada por postulados valorativos vinculados a regras e normas, que vai em direção à *materiale rationalität* weberiana. Para tanto, foi preciso que os autores da via institucional adaptassem o seu constructo central, o de instituição, tornando-o o mais genérico e amplo o possível. Abrangendo não apenas as regras e as normas de uma coletividade, mas também crenças, valores, sentimentos ou mesmo quadros cognitivos. Falemos um pouco mais sobre isso adiante, olhando para alguns dos personagens das histórias institucionalistas, momento em que os termos indivíduo e ator voltam a ocupar a posição central desta reflexão.

3 Os indivíduos e os atores institucionais

Em *Leviatã*, obra clássica de Thomas Hobbes, encontramos uma distinção entre dois tipos ideais de pessoas: a pessoa natural e a pessoa artificial. Para Hobbes ao usarmos o termo “pessoa” estaríamos nos referindo aos indivíduos cujas “palavras ou ações são consideradas quer como suas próprias quer como representando as palavras ou ações de outro homem, ou de qualquer outra coisa a que sejam atribuídas, seja com verdade ou por ficção” (Hobbes, 2003, p.57). De acordo com Hobbes, quando as palavras são consideradas como suas próprias este indivíduo pode ser considerado como **pessoa natural**, quando suas palavras e ações representam as palavras e ações dos outros, ele pode ser considerado como **pessoa fictícia ou artificial**. Ao voltarmos nossa atenção para alguns dos principais desenvolvimentos teóricos dentro da linha de estudos institucionais não é incomum nos depararmos com imagens situadas ao extremo de cada um destes polos: de um lado o ser totalmente fechado em torno de suas próprias palavras e ações, do outro o ser completamente imerso em estruturas institucionais na sociedade, referenciando sempre suas ações e moderando suas palavras por aquilo dito e feito por outros.

De maneira menos genérica, poderíamos lembrar outras imagens trazidas na literatura, onde a questão “indivíduo *versus* estrutura social” é trazida à baila. Uma delas são os polos subsocializado-sobressocializado trazidos por Granovetter (1985) para representar aos dois extremos da ação social: por um lado a concepção da ação humana trazida por economistas clássicos e neoclássicos, do indivíduo interessado apenas na satisfação do interesse próprio, donde deriva a visão de instituições como arranjos impessoais previamente pensados e planejados como a solução mais eficiente para certos problemas econômicos; por outro lado, a concepção sobressocializada da ação, de indivíduos excessivamente sensíveis às opiniões alheias e obedientes aos ditames de estruturas sociais. Para Granovetter (1985) cada um desses extremos apresenta uma visão atomizada dos indivíduos. A visão subsocializada atomiza o ser humano ao fazer dele um individualista, que busca apenas a satisfação utilitária de seus interesses pessoais, dando pouco ou nenhum valor para os demais ao seu redor. A visão sobressocializada, por seu turno, atomiza ao fazer o indivíduo perder-se no meio das multidões. Tendo internalizando completamente padrões comportamentais, este se torna incapaz de se deixar afetar pelas demais relações que estabelece.

Dentro da via institucional temos outra discussão similar a essa trazida por Granovetter, presente no chamado **paradoxo da agência imersa**, tão característico da linha de estudos em empreendedorismo institucional (*e.g.*, Holm, 1995; Seo & Creed, 2002; Leca & Naccache, 2006; Greenwood & Suddaby, 2006; Battilana & D’Aunno, 2009). O grande questionamento que emergia nestes estudos era como poderia ser possível para os atores mudarem as instituições nas quais eles mesmos se encontram imersos e que de modo mais ou menos intenso condicionam a sua ação. Tal questionamento era uma consequência direta das mudanças sofridas pelo viés institucional ao longo do seu “ressurgimento” na sociologia ao final da década de 1970. Quando foi dada uma ênfase maior na influência exercida pelos mitos racionalizados no ambiente institucional sobre as ações de organizações dentro de um determinado campo. Em especial, da influência daquilo que nestes ambientes era considerado legítimo sobre aspectos normativos, simbólicos e, especialmente, cognitivos da vida diária, restringindo o espaço para qualquer mudança decorrente da ação individual autônoma.

A ação individual aparecia completamente restrita dentro um ambiente marcado pela homogeneidade e pelo isomorfismo em torno de instituições consideradas legítimas. Assumia-se, como trouxeram Meyer e Rowan (1977), que os participantes individuais mantinham uma confiança total nas decisões da organização em que estavam inseridos, reproduzindo o padrão de conformidade estabelecido. Afinal, era um fato tomado como certo que as instituições “não apenas restringem as opções: elas estabelecem os próprios critérios pelos quais as pessoas descobrem suas preferências” (DiMaggio & Powell, 1991, p.11).

Parecia ser evidente que quanto maior fosse o grau de institucionalização, maior seria a “uniformidade entendimento cultural entre as gerações, a manutenção sem controle social direto, e maior a resistência à mudança através de influência pessoal” (Zucker, 1977, p.742).

Emergia uma imagem de indivíduos sobressocializados que se assemelhavam a “pessoas artificiais”, cujas palavras e ações advêm muito mais de outros do que de si próprios. Indivíduos cujas palavras seriam pautadas pelo que é estabelecido por uma “consciência coletiva” que se supõe estar solidificada na estrutura institucional. Finalmente, indivíduos que não pareciam ter alternativa senão se conformar com o que estava institucionalizado em seu contexto social, tomando como certo as regras, as normas, os valores e as crenças gerais. Mas os autores da via institucional iriam buscar uma saída dentro do pensamento estratégico, com a imagem do **empreendedor institucional**. Em seu trabalho seminal, DiMaggio (1988) viria a trazer este conceito como uma alternativa para introduzir a mudança nos estudos do institucionalismo, o descrevendo como aquele ator capaz de trazer mudanças socioeconômicas profundas ao nível do campo organizacional. Para tanto bastaria satisfazer a apenas dois pré-requisitos: estar motivado e ser dotado de recursos suficientes.

Um ponto comum, por sinal, entre as formulações em torno do empreendedorismo institucional é justamente **o estabelecimento de condições** que facilitariam a emergência desse tipo de ator. Uma delas é a ocorrência de eventos abruptos e desestabilizadores das relações dentro do campo, trazendo elementos que divergem da estrutura institucional do campo (e.g., Holm, 1995; Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002). Estudos como os de Greenwood *et al.* (2002) sobre as formas de mudança institucional e de Oliver (1992) sobre desinstitucionalização destacariam o modo como pressões sociais, mudanças regulatórias, inovações tecnológicas, crises e eventos inesperados podem contribuir para o surgimento da agência humana.

Outros estudos, seguindo a mesma linha de DiMaggio (1988), focam sua atenção nas qualidades ou habilidades que deve ter o empreendedor institucional para poder alterar a sua realidade. Seo e Creed (2002), ao falarem das contradições e incompatibilidades interinstitucionais que oportunizam a agência humana, lembram que a construção de uma “lógica” alternativa vai depender da habilidade dos atores empreendedores em adaptar e implantar os quadros e lógicas institucionais, o que demanda um alto grau de reflexividade e criatividade. Leca e Naccache (2006) defendem que para desenvolver novos modelos o empreendedor institucional deve se pautar nas lógicas institucionais existentes, para tanto deve saber manipular habilmente estas lógicas em seu favor para mobilizar eventuais aliados e conseguir “impor novas instituições” (p.644). Posição compartilhada por Fligstein (2007), que traz o conceito de “habilidade social” como um fundamento central na capacidade de empreendedores institucionais em induzir a cooperação de outros indivíduos, conseguindo envolver muitos grupos em um processo de construção de significado, o que é “crucial para a construção e reprodução de ordens sociais locais” (p.62). Neste sentido, é fundamental que estes atores individuais ou coletivos possuam “uma capacidade cognitiva altamente desenvolvida para ler as pessoas e os ambientes, construir linhas de ação e mobilizar as pessoas em prol dos quadros de ação construídos” (Fligstein & McAdam, 2011, p.7).

O que pressupõe certa predisposição para se encontrar tal comportamento empreendedor entre “elites organizacionais e intelectuais” que ocupam posições privilegiadas em arenas definidoras tanto da estabilidade quanto da mudança (Seo & Creed, 2002, p.242). Greenwood e Suddaby (2006) reforçam tal constatação, demonstrando que elites, ou organizações centrais em um campo, tem maior predisposição para trazer mudanças institucionais considerando o seu frequente contato com múltiplas lógicas contraditórias. Adicionalmente, lembram que, uma vez que firmas tendem a copiar organizações tidas como exemplares, “é mais provável que as elites venham a compartilhar a responsabilidade de iniciar o empreendedorismo institucional” (p.30).

Como consequência disto, o empreendedor institucional surge no campo **mais como reformador daquilo que está colocado do que um transformador de sua realidade social**. Como já destacam Greenwood e Suddaby (2006, p.43) no uso que dão ao termo *status quo*: no sentido de “formas organizacionais anteriores”, de como as coisas são feitas, não de quem se beneficia delas. É reconhecido que as mudanças institucionais podem muito bem manter a estrutura de poder no campo ou mesmo reforçar benefícios dentro deste. Ponto que é reforçado ao se considerar que uma das “funções” do empreendedor é a de reconciliar propriedades incompatíveis entre as tantas lógicas institucionais e suas estruturas equivalentes (Seo & Creed, 2002).

Seguindo um caminho inverso ao do indivíduo do *Leviatã* hobbesiano o institucionalismo sociológico vai do sobressocialização à sub-socialização ao inserir o empreendedor institucional em seus trabalhos. Uma figura que reencarna o líder institucional do velho institucionalismo e se converte em uma verdadeira função de dinamização e otimização das relações sociais. Um conceito que, apesar de conseguir trazer à dinâmica para a teoria, se mostra bastante limitado como imagem de ator social. Especialmente se pensarmos o sentido que é carregado por este termo e que busco retomar aqui: do indivíduo transformado em questionador das determinações sociais, ao mesmo tempo em que mantém uma postura de alteridade, de reconhecimento e de defesa dos direitos do outro. O indivíduo institucional ao ser convertido em empreendedor, em líder, em um ator institucional, não consegue jamais assumir essa postura de fato, não consegue ser um Sujeito. Falemos um pouco mais sobre isso adiante.

4 Por que lá não vemos Sujeitos?

Chegamos aqui ao ponto central dessa reflexão, retomando o questionamento que deu origem a ela, voltando à distinção entre o uso das categorias indivíduo e ator para uma via institucional e o modo como estas são expressas na imagem do Sujeito. Mas o que é o Sujeito? E por que não é possível encontrar tal categoria no arcabouço institucional? Respondendo de um modo bem simples: **o Sujeito é a passagem do indivíduo ao ator social** (Touraine, 2012). É a transformação do indivíduo como unidade empírica em ator social. Este “indivíduo” é o ser propriamente dito, essa unidade que tem os seus anseios, seus desejos, suas esperanças que ao se converter em ator social deixa de ser apenas mais um número dentro dessa sociedade, deixa de ser pura unidade, para mudar de modo significativo o que está colocado em seu contexto social. Converte-se no Sujeito. Tal como descreve de modo bastante claro Alain Touraine:

O indivíduo não é senão a unidade particular onde se misturam a vida e o pensamento, a experiência e a consciência. O sujeito é a passagem do Id ao Eu, o controle exercido sobre o vivido para que tenha um sentido pessoal, para que o indivíduo se transforme em ator que se insere nas relações sociais transformando-as, mas **sem jamais identificar-se completamente com nenhum grupo, com nenhuma coletividade**. Porque o ator **não é aquele que age em conformidade com o lugar que ocupa na organização social, mas aquele que modifica o meio ambiente material e sobretudo social no qual está colocado**, modificando a divisão do trabalho, as formas de decisão, as relações de dominação ou as orientações culturais (Touraine, 2012, p.220-221, ênfase adicionada).

Aqui, cabe destacar, falo de um ator social no sentido literal da palavra. Ator que modifica significativamente a sua realidade, que atua positivamente nessa, não negativamente. E como isso difere de um viés institucional? Duas coisas devem ser distinguidas na consideração dessas duas formas, indivíduo e ator: quando se considera o primeiro tem-se, simplesmente, **o ser como unidade empírica**. Quando se considera o ator, por sua vez, tem-se algo um pouco mais amplo: **um ser como unidade ética e moral agindo como questionador e modificador de seu contexto**. E, portanto, como questionador e modificador das instituições de sua realidade.

Se do indivíduo falamos de modo genérico, como a unidade que ali está, seja lá o que ela for; do ator falamos em um sentido de mudança. Uma mudança que só é possível na via institucional criando um tipo específico de indivíduo, caracterizado mais por sua utilidade mais do que por sua autenticidade. Podemos lembrar aqui do indivíduo dotado de habilidades especiais, o ser “socialmente hábil” de Fligstein (2007), o empreendedor institucional de DiMaggio (1988), o líder institucional de Selznick (1984), que não são mais do que as tantas outras imagens criadas para tentar tirar o indivíduo institucional da sobressocialização. É criado um rótulo, a figura de um herói. É criada, literalmente, uma função. Este “ator” é dentro da via institucional uma função, um papel: um **ator institucional** que age como um mecanismo de dinamização da estrutura, sistema ou campo em que se insere.

Um papel conveniente para a teoria fugir das críticas de puro isomorfismo, de não ser uma teoria da mudança. Que possibilita à via institucional contrapor o modo como usualmente representou o indivíduo, como **indivíduo institucional**: seguidor e legitimador das instituições, convertido em uma unidade massificada capaz de garantir a estabilização. Com a imagem do empreendedor institucional cria-se uma segunda forma de individualizar no institucionalismo que possui não apenas um papel de dinamização, mas que também sustenta um status, um rótulo especial ao qual só pode ascender o indivíduo com determinadas qualidades.

E neste ponto surge uma das principais distinções com relação à ideia de **Sujeito** por mim defendida aqui: a passagem do indivíduo ao ator social não é condicionada aos recursos que este possui, tampouco a uma lista de pré-requisitos que vinculem sua emergência a um tipo de indivíduo ou a um grupo em particular. A ideia de Sujeito não pressupõe nenhuma característica especial. Demanda apenas o espírito desejante, questionador e sensível ao mundo ao seu redor que todo o ser humano possui. Um comportamento que se manifesta tão frequentemente em condições de sofrimento, de estigmatização, de exclusão. Não é à toa que sua imagem se encontre vinculada à **figura do dissidente**, pela necessidade que muitas vezes se impõe a ele de divergir radicalmente do que está institucionalizado. Por ter de assumir em sua experiência de vida uma atitude duplamente questionadora: da integração instrumental de indivíduos e do desvio para um comportamento consumista.

No institucionalismo vemos justamente o oposto disso, expresso na tendência em criar uma verdadeira *checklist* de atributos que devem ser atendidos para alçar o indivíduo à categoria de empreendedor ou líder institucional. Algo que demanda a consolidação de uma lógica meritocrática, também importada junto com o adjetivo que caracteriza essa função dinamizadora da linha de estudos em empreendedorismo, reforçando o caráter utilitário deste ator institucional. Que de modo não surpreendente é retratado como um conciliador de lógicas incompatíveis (*e.g.*, Seo & Creed, 2002; Greenwood & Suddaby, 2006) ou como um hábil manipulador de lógicas e quadros cognitivos buscando alcançar objetivos estratégicos ao mesmo tempo em que busca estabilizar as relações dentro da coletividade que faz parte (*e.g.*, Leca & Naccache, 2006; Fligstein, 2007; Fligstein & McAdam, 2011).

Se por um lado temos no institucionalismo esta figura heroica do empreendedor institucional, o que temos do outro? Temos o resto, os outros, os demais indivíduos, como unidades empíricas também, mas unidades vazias, sem um nome ou rótulo específico para ser atribuído ou reconhecido na via institucional. Afinal de contas, eles não têm nada de especial, não são “empreendedores” tampouco líderes, são parte da massa restante que compõe as organizações e o campo, que se fazem implicitamente presentes como cumpridores de suas funções, como colaboradores de projetos institucionais, como legitimadores de lógicas institucionais dominantes. Também são funções dentro do sistema, mas com outra utilidade, que não guarda a pretensão de mudar qualquer coisa na estrutura social. Cada um destes indivíduos, que aqui chamo de indivíduos institucionais, não aspiram à qualidade de líderes, que possam modificar profundamente o que está colocado nas estruturas do sistema social.

Eles não aspiram à qualidade de atores sociais. Cada indivíduo institucional é apenas mais um em meio ao todo. É apenas um Zé Ninguém. Eternamente esperando pela próxima “instrução” a ser seguida e pela próxima orientação a ser legitimada.

Não há aqui a passagem para um ator social, não há aqui um Sujeito. O processo de subjetivação não existe. Apenas estes extremos de papéis institucionais, no qual o “salto” de um para o outro se aproxima muito mais de uma corrupção do ser do que uma libertação. Um corromper-se mantendo a lógica fundamental do sistema, mantendo o *status quo*. Neste sentido, as teorias institucionais ao buscarem a via empreendedora não conseguem deixar de se comportar como teorias de reprodução do sistema. Uma vez que se encontram permeadas por constructos que se vinculam a processos estabilizadores ou reformadores da do que está dado. Uma vez que continuam a perpetuar desigualdades. Continuam a reproduzir sistemas de dominação. Afinal de contas, a via institucional não pode abrir mão do fluxo institucional. Não pode abrir mão de um processo de instrumentalização de uma base moral, da transformação de uma orientação simbólica mais vinculada a alguns atores em práticas materiais aplicáveis aos demais. A instituição é a ordem máxima e assim também o é o processo de sobreposição de valores pessoais de alguns sobre os demais. De modo que se é buscada alguma forma de alteração em sua estrutura essa só ocorre para reformá-la, torna-la mais eficaz em realizar o seu propósito mais basilar: instituir e socializar, fazendo acontecer uma ordem simbólica determinada e consolidando formas de indivíduo ligadas a essa ordem, tais como indivíduos e empreendedores institucionais.

Quando falamos aqui de uma linha institucional não nos livramos de duas palavras chave: a estabilização e a eficácia. O viés institucional neste ponto não foge daquilo que herda do funcional-estruturalismo: a busca por **estabilizar as relações entre indivíduos**, por criar um sistema o mais próximo do funcional, que tal como órgãos, necessita de uma **harmonia** para funcionar. O caos e mesmo a completa instabilidade devem ser evitados, pois põem constantemente em cheque aquilo que se encontra instituído. Mas, ainda assim, é nessa aparente harmonia que se encontra uma das grandes distinções da via institucional com relação à corrente funcional-estruturalista: nas relações “micro”, comandadas por líderes, tenta-se manter as coletividades sob a maior harmonia possível, nas relações “macro” permite-se aos líderes tentar trazer um pouco de dinâmica e fluidez para as relações dentro e fora dos campos, quando quase sempre recebem o “título” de “empreendedores”.

Um cenário que pode ser exemplificado pelo arcabouço traçado por Fligstein (2007) em seus estudos da ação socialmente hábil e dos campos de ação estratégica. A mudança é permitida e desejada no nível do campo, ainda que dificultada pela presença de unidades de governança (um tipo de função de integração funcional ao nível do campo – buscando estabilizar os conflitos entre dominantes e desafiantes em favor dos primeiros). O conflito simplesmente “acontece” entre esses grupos com interesses distintos. Entretanto, dentro de qualquer um destes grupos em disputa pressupõe-se a existência de interesses coletivos compartilhados entre todos os membros, agrupados de modo excepcional por atores institucionais socialmente hábeis. A agência é permitida aos grupos de atores dentro do campo (os grupos dominantes podem mover-se, os grupos desafiantes também, sempre conduzidos por seus líderes), mas é restringida por Fligstein no “nível” individual e organizacional, sendo permitida apenas a atores especiais. A estabilização das relações continua presente, e mecanismos institucionais continuam a aparecer ^[3]. O campo divide-se

^[3] Bem como o mecanismo de cooptação exposto por Selznick, como destacado por Fligstein: “Um problema central para os atores socialmente hábeis é encontrar uma forma de unir atores ou grupos com preferências amplamente diferentes e ajudar a reorganizar essas preferências [...]. Uma das táticas de ação mais engenhosas é **armar situações nas quais outros atores assumam a liderança e ajam de acordo com o que pensam ser as ideias deles**. Ao fazer com que os atores que estão relativamente isolados cooperem e ao

em conjuntos de grupos estabilizados por determinados atores individuais (socialmente hábeis) ou coletivos (unidades de governança). E as disputas são permitidas apenas de modo superficial entre os grupos de organizações do campo.

Outra palavra chave, trazida da aproximação da via institucional com escolas do pensamento estratégico, defensoras da figura de um empreendedor, é a **eficácia**. Expressão intimamente ligada à estabilização por sinal. Um sistema se mantém eficaz quando se consegue lidar com todas as intempéries executando o que estava planejado, o que estava no *script*. O que difere, evidentemente, da **eficiência**. Neste ponto se encontra uma das grandes diferenciações que a via institucional buscou alcançar com relação às teorias das quais ela é herdeira. Quando assumiu que não era preciso se ter um conjunto eficiente elementos institucionais para se racionalizar e burocratizar. Não era mais preciso alcançar um determinado estágio de maneira ótima, mas apenas garantir uma parte do processo, a eficácia: a satisfação do plano, a adequação aos *scripts*, a aceitação, portanto, das diretivas logicamente elaboradas que são convertidas em orientações gerais para a conduta social, em instituições. Independentemente se isso foi feito alcançado de maneira ótima.

Ao pensar nos sistemas sociais por essa ótica da eficácia ou pela lógica da estabilidade (ou por ambos) o viés institucional forma as bases de seu arcabouço teórico, sem as quais não consegue permanecer sendo “institucionalismo”. Os constructos de “indivíduo” e de “ator” só emergem no viés institucional à luz desses princípios basilares de estabilização das relações e busca pela eficácia. O indivíduo deve manter-se “indivíduo institucional”, uma unidade massificada, de modo a garantir a estabilização. O ator deve manter-se “ator institucional”, como empreendedor ou líder, para garantir a eficácia de normativas e regramentos ao mesmo tempo em que estabiliza as relações com a massa que “representa”.

Retomando a pergunta feita anteriormente, que intitula essa seção, lá não vemos Sujeitos pelo fato de que, para a maior parte dos autores da via institucional que trabalham com um conceito de agente ou ator institucional, **o protagonismo vazio é suficiente como critério definidor do que representa um ator social**. O simples fato de ter assumido uma postura de destaque, independente do conteúdo ético ou moral que moveu o indivíduo, independente do tipo de ação que tomou e para que esta era direcionada. Vejamos o caso dos empreendedores institucionais: para alguns adeptos da linha de estudos do trabalho institucional a agência pode envolver tanto a criação e a quebra de instituições como a sua manutenção, que pode se dar por meio de interação, projeção ou julgamento prático (*e.g.*, Lawrence & Suddaby, 2006; Battilana & D’Aunno, 2009). Não faz diferença, por essa linha de raciocínio, se este “ator” advém de alguma elite ou de um grupo estigmatizado. Não faz diferença se pretende tornar mais eficiente um sistema opressor, ou se quer romper com dogmas religiosos. O que importa é que seja um protagonista, que tenha chamado à atenção em um processo institucional, de modificação ou manutenção, não importando muito o conteúdo deste protagonismo.

Quando recorro à noção de Sujeito trazida pela Sociologia da Ação – como o indivíduo que se transforma em ator social – tenho em mente a representação de um processo que é, em sua essência, transformador. **O Sujeito é um questionador de sua realidade e de tudo o que nela se insere, inclusive dele mesmo**. Não tem como assumir uma postura meramente reformista ou mesmo estabilizadora das relações sociais. Divergindo absolutamente nesse ponto ao ator-papel criado pela via institucional. Suas ações não derivam de um rótulo, não derivam de uma função, mas sim de uma atitude pelo devir individual. Um devir que não se dá no vazio social, que não ocorre em ignorância ao outro, mas que ocorre na alteridade. Um

convencê-los de que sua cooperação foi ideia deles, **os atores estratégicos conseguem a cooperação dos outros sem parecer maquiavélicos**” (Fligstein, 2007, p.69, ênfase adicionada).

agir guiado ao mesmo tempo pela força da razão e pelas nuances da subjetividade. Um comportamento voltado por isso para a luta em defesa do reconhecimento de direitos, que estejam sendo esquecidos, apagados ou mesmo silenciados.

5 Comentários finais

As sociedades ocidentais experimentaram ao longo de sua história diferentes formas de modernidade. Em sua forma clássica, nascida do Iluminismo, caracterizou-se pelo triunfo da razão científica e técnica, pelo desencantamento, pela secularização, por uma ética de responsabilidade e pela confiança depositada na impessoalidade das leis. Tudo aquilo que Weber já denunciava em seu tempo marcou uma forma de modernização que era, sem dúvida, conquistadora, que estabelecia a dominação de elites racionalizadoras sobre o restante do mundo, através da organização racional de toda atividade humana. Um mundo no qual a crença no poder das instituições parecia fazer mais sentido, na manutenção de uma sociedade coesa, ordeira e, sobretudo, estável.

Muitas destas características trazidas por uma forma racionalizadora de modernidade ainda acompanham as sociedades contemporâneas, em presença de outras forças, vinculadas a novas formas de modernização. Formas mais flexíveis, mais fluídas, mais fragmentárias. Elas são expostas por diferentes autores pós-modernos, tal como Zygmunt Bauman e Gilles Lipovetzky: o enfraquecimento das instituições e seu poder regulador; a disseminação de uma lógica de consumo de bens materiais e simbólicos; a aceleração dos processos de mudança e de circulação (de pessoas, de bens, de capitais, de informação); o encurtamento das distâncias espaço-temporais; a fragmentação da vida individual em uma série de episódios de curto prazo.

Forças contrastantes que, em conjunto, trazem o risco de uma fragmentação da experiência de vida dos indivíduos. Um risco denunciado por Touraine em suas obras, de uma separação completa entre ator e sistema, do rompimento entre um mundo técnico ou econômico e um mundo da subjetividade. Emerge, acima de tudo, o risco do “triunfo de poderes que só serão definidos em termos de gestão e de estratégia” e de uma “regressão às sociedades onde os poderosos e o povo viviam em universos separados, de um lado guerreiros conquistadores, de outro, pessoas comuns confinadas em uma sociedade local” (Touraine, 2012, p.13). Um risco que se expressa igualmente ao olharmos para as representações extremas de indivíduo e ator na via institucional trazidas e questionadas aqui: de um lado uma figura heroica do empreendedor-ator institucional, uma função dinamizadora legitimada pelo brilho e pela pompa que é conferida ao cargo de “líder”, o qual é autorizado e mesmo esperado que balize os processos de mudança, conduzindo toda a estrutura de organizações e campos em uma dada direção; do outro lado aquele que esse empreendedor deve cuidar de integrar de modo “socialmente hábil” em torno de uma ou mais lógicas, o indivíduo institucional, a tomar com certo os mitos racionalizados do ambiente institucional, a validar e dar suporte ao aparato institucional de pequenas localidades no campo organizacional.

O que se encontra expresso em grande parte desse desenvolvimento observado nas representações da teoria institucional apresentadas **é expressão de formas de modernização convertidas em formas de dominação**, em formas de usar um pensar e agir racional em modos de apropriação por parte de um indivíduo ou grupo de determinados constructos como se fosse a autoridade máxima, a portadora e herdeira legítima desses constructos e deste status. Um controle que vai se tornando mais eficiente ao se flexibilizar, ao se dinamizar, incorporando novos elementos, novos valores, novas crenças, novos significados. Que não apela a todo o momento ao uso da razão, que não a deixa explícita, que não busca exigir um agir racional por parte de todos no “sistema”, mas que antes, a esconde, deixando esse pensar racional reservado em toda a sua essência às elites empreendedoras.

E tendo isso em mente que tratei de trazer aqui outra forma de encarar a realidade social, diferente daquela feita pela via institucional. E esta forma é olhando para o Sujeito, na figura do dissidente e do questionador de bases morais e de sua operacionalização através de instituições. Uma forma retomada da Sociologia da Ação, que tem Alain Touraine como um dos principais expoentes. Uma opção que oferece uma possibilidade mais ampla para lidar com o problema da ação social, pois procura, justamente, questionar os sistemas que reproduzem a dominação, questionar a autoridade, questionar a exclusão, questionar todos os mecanismos sociais que limitam a liberdade do indivíduo, que o oprimem ou o privam de sua liberdade. Uma opção que, enfim, questiona tanto uma forma racionalizadora de encarar a realidade social e o fenômeno da modernidade (que se encontra ainda tão presente nas linhas seguidas pela via institucional) quanto uma forma excessivamente fragmentária (que é denunciada e descrita nos escritos de autores pós-modernos).

Ao fazer esta análise crítica acerca do significado de categorias de ator e indivíduo por estudos na linha sociológica do institucionalismo – particularmente do modo como foi trazida a figura do líder ou empreendedor para buscar formas de possibilitar a dinâmica institucional – busquei não somente revelar as limitações desta categoria em oferecer uma opção realmente transformadora da realidade social, mas também repensar a própria via institucional dentro de um arcabouço maior, de uma realidade social que passa por mudanças de alterações das formas das sociedades se fazerem modernas. As modificações ocorridas dentro dos estudos institucionais refletem muito desta tensão entre opções mais “racionalizadoras” e opções mais “fragmentárias” de modos de vida em coletividade. Quando tenta unir pela via das instituições cada uma destas esferas em tensão constante. Tal como fez ao destacar a atuação organizacional como circunscrita não apenas no âmbito objetivo da disputa por eficiência em um ambiente técnico, mas também seus esforços em um âmbito cultural e cognitivo por obtenção de legitimidade (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Ou ainda em incluir nestes esforços a consideração de uma ordem formada pelas práticas materiais e construções simbólicas expressas em lógicas institucionais e alteradas pelo trabalho institucional de empreendedores (Seo & Creed, 2002; Leca & Naccache, 2006; Greenwood & Suddaby, 2006; Battilana & D’Aunno, 2009; Lawrence & Suddaby, 2006; Thornton & Ocasio, 2008; Fligstein & McAdam, 2011).

Por fim, esta reflexão levanta um questionamento acerca da própria essência das instituições. Uma postura que parece ser essencial em se tratando de uma corrente teórica tão influenciada pela fenomenologia, que tem como uma preocupação central a busca pela essência dos fenômenos estudados. Em particular o significado que o fluxo institucional tem em relação a ação social. Japperson (1991) ao discutir o significado da instituição colocaria ambos em polos opostos. A instituição, diria ele, representa a ordem social fomentada por padrões cronicamente reproduzidos e cuja sobrevivência e perpetuação mantêm como um processo indiferente à ação. Esta não se envolve na replicação dos processos institucionais, mas na resistência a eles. Indo ao encontro desta visão, defendi neste ensaio que, sendo a instituição em sua essência responsável pela garantia de uma ordem social estável (Scott, 2014) e um dos aspectos mais duradouros da vida social (Giddens, 1984), é ela também – bem como seus operadores, empreendedores ou não – oposta ao sentido emprego da ação, pensada como ação transformadora, e à ideia de Sujeito. Ao fazer tal defesa não pretendo sugerir a inexistência na realidade social de ordens e programas institucionais, nem tampouco desprezar a utilidade de uma via institucional em descrever os processos de manutenção e reforma dos padrões sociais sustentados, mas propor que não é olhando para as instituições que encontramos vias para mudanças transformadoras da realidade social, mas sim olhando para os indivíduos como questionadores da ordem institucional, como Sujeitos.

Referências

- Battilana, J., & D'Aunno, T. (2009). Institutional Work and the Paradox of Embedded Agency. In T. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 31-58). Cambridge: Cambridge University Press.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In L. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (pp. 3-22). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). Introduction. In W. Powell, & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1-38). Chicago: The University of Chicago Press.
- Fligstein, N. (2007). Habilidade Social e a Teoria dos Campos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 47 (2), 61-80.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 29 (1), 1-26.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Polity Press, Cambridge.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalization. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 143-163). Chicago: University of Chicago Press
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 215-254). 2nd Edition. London: Sage Publications.
- Leca, B., & Naccache, P. (2006). A Critical Realist Approach to Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13 (5), 627-651.
- Lipovetsky, G. (2005). *A Era do Vazio: Ensaio Sobre o Individualismo Contemporâneo*. Barueri: Manole.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 58-80.
- Hobbes, T. (2003). *Leviatã ou Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil*. São Paulo: Martins Fontes.

- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40, 398-422.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13 (4), 563-588.
- Scott, W. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Los Angeles: University of California Press.
- Seo, M-G., & Creed, D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: a Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27 (2), 222-247.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–129). London: Sage.
- Touraine, A. (2012). *Critica da Modernidade*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Weber, M. (2012a). *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva* (Vol. 1). 4^a ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Weber, M. (2012b). *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva* (Vol. 2). 4^a ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Zucker, L. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42, 726-743.