

**PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO EDUCACIONAL:
uma análise da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa (PR)**

RAFAEL JEFFERSON BORGES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

rajebo@gmail.com

SAULO FABIANO AMÂNCIO VIEIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

saulo@uel.br

THAIS ACCIOLY BACCARO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

thaisbaccaro@uel.br

RICARDO LEBBOS FAVORETO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ (UNESPAR)

ricardo.favoreto@hotmail.com

PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO EDUCACIONAL: uma análise da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa (PR)

Resumo: A educação, além de formar indivíduos, envolve-os em questões importantes da sociedade (inclusão e igualdade social) e fornece meios de subsistência e liberdade pessoal. A sustentabilidade social é aquela que promove o alcance de um patamar razoável de homogeneidade social. Como se percebe, ambas estão relacionadas e direcionadas, de alguma forma, à igualdade social. O presente estudo visa compreender o processo de institucionalização da estrutura de gestão da Secretaria de Educação do Município de Ponta Grossa/PR. Conta com aporte teórico da Teoria Institucional, bem como as Lógicas Institucionais relacionadas à Educação. A pesquisa possui abordagem qualitativa e descritiva, realizada via estudo de caso único. Utilizou-se dados primários (entrevista semi-estruturada) e secundários (legislação e site da Secretaria). Os resultados demonstram que a estrutura de gestão estudada alcançou a sedimentação em diferentes fases históricas. Revelou ainda que o contexto político e as demandas legais e sociais resultaram, ao longo do tempo, em mudanças na estrutura de gestão adotada.

Palavras-chave: Teoria Institucional, Processo de Institucionalização, Lógica Institucional, Educação, Sustentabilidade Social.

1 INTRODUÇÃO

É inaceitável que uma sociedade que se julgue sustentável, tenha degradação ambiental, violação da dignidade humana (pobreza/dentre outras ameaças), e também, insolvência das instituições públicas e privadas (LIMA, 2005). Considerando que a Sustentabilidade Social promove a homogeneidade social (SACHS, 2002), o conceito de SS dá ênfase à inclusão das pessoas abrangendo suas competências e habilidades, também compreende a administração de recursos sociais, as instituições, os relacionamentos e valores sociais (AHMED; MCQUAID, 2005). Nesse sentido, vai além da dimensão econômica ou somente ambiental (ecológica), pois traz consigo um destaque ao valor adicionado pelas organizações às comunidades em que estão inseridas (DYLLICK; HOCKERTS, 2002), além de que, “organizações são as protagonistas fundamentais no desenvolvimento social das nações” (GOLOBOVANTE, 2010, p. 98).

Do outro lado, a educação pode melhorar o nível de consciência das pessoas. Demandas por Educação são partes indispensáveis do esforço para alcançar a equidade social (MELLO, 1991). No que concerne especificamente à Educação Básica, a LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, serve como um instrumento norteador da Educação no Brasil. A Lei nº 9.394/96, determina aos municípios a responsabilidade pela Educação Infantil (Creches e Pré-escolas), e, prioritariamente, o Ensino Fundamental (LDB, 1996).

Considerando-se que a base do desenvolvimento educacional é o Ensino Fundamental, faz-se necessário investigar a estrutura de gestão educacional de um município brasileiro para compreender como esta responde às expectativas da sociedade. Deste modo, origina-se o problema de pesquisa: como ocorreu o processo de institucionalização da estrutura de gestão da Secretaria de Educação do Município de Ponta Grossa/PR? Para responder à pergunta, o trabalho é suportado na Teoria Institucional.

Como contribuição tem-se a perspectiva de utilizar a lente da Teoria Institucional no contexto do setor educacional, podendo contribuir com novos modelos de análise para um desenvolvimento teórico do tema; e também, complementar conhecimentos e categorias de análise adquiridas em pesquisas anteriores. A pesquisa também contribui para

análise das modificações da estrutura de gestão ocorridas e para o entendimento do contexto político, legal e social.

O artigo foi estruturado, além dessa introdução, em: referencial teórico orientado para a Teoria Institucional, processo de (des)institucionalização e lógica institucional; procedimentos metodológicos; apresentação e análise dos dados; e as considerações finais do estudo.

2 TEORIA INSTITUCIONAL, PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO, DESINSTITUCIONALIZAÇÃO E LÓGICA INSTITUCIONAL

Por definição, tem-se que a Teoria Institucional é aquela relacionada à criação, adoção, adaptação e difusão de estruturas, bem como aos esquemas, regras, normas, rotinas no espaço e ao longo do tempo (SCOTT, 2005). Greenwood *et al.* (2008), versam sobre a Teoria Institucional como abordagem predominante para se entender as organizações.

Para compreender as organizações tem-se que as organizações sofrem influências e são influenciadas em seu ambiente (QUINELLO, 2007), assim como passam pelo processo de institucionalização. A Teoria Institucional está alocada em diferentes escolas, geralmente entendidas e analisadas como a Velha escola Institucional e a Neoinstitucional (QUINELLO, 2007). No neoinstitucionalismo há três correntes de perspectivas analíticas diferentes, são elas: institucionalismo histórico, institucionalismo de escolha racional e institucionalismo sociológico (HALL; TAYLOR, 2003).

As três correntes ou versões do neoinstitucionalismo podem ser utilizadas como reflexão teórica sendo: o **histórico** o qual defende haver um comportamento, um protocolo a ser seguido, no qual o indivíduo que segue ritos terá grande chance de ganhar e quem não o segue terá grande chance de perder, já o **racional** concentra-se em explicar a origem das instituições, e por fim, o **sociológico** o qual sustenta que, uma vez confrontado com uma situação, o indivíduo deve encontrar um meio de identificá-la e de reagir a ela, e que os cenários ou modelos inerentes ao mundo da instituição lhe oferecem os meios de resolver uma e outra dessas tarefas, muitas vezes simultaneamente, e enfatizam, que aquilo que um indivíduo tende a considerar como uma “ação racional” é ele próprio um objeto socialmente constituído (HALL; TAYLOR, 2003). Entendidas as definições e a evolução da Teoria Institucional, convém abordar o processo de institucionalização.

O processo de institucionalização é considerado “a difusão de estruturas ou processos organizacionais que passam a ser normativa ou cognitivamente sustentados como socialmente legítimos” (CRUBELLATE, 2008, p. 87), mesmo que não sejam prescritos formalmente, ou seja, na esfera da estrutura social legal.

Tem sido comum na literatura a distinção entre níveis ou graus de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 1976; TOLBERT; ZUCKER, 1998; SCOTT, 2001). Nesta pesquisa, utilizou-se a perspectiva de Tolbert e Zucker (1998) que incide em três processos sequenciais da institucionalização que envolve o início, o desenvolvimento e a continuidade das instituições, são eles: primeiramente, a **habitualização** – desenvolvimento de comportamentos padronizados voltados à solução de problemas e comportamentos como resposta a estímulos particulares –, em segundo lugar, a **objetificação** – desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados por meio destes comportamentos, em que é necessária a transposição de ações a outros contextos para além de sua origem –, e por último, o terceiro (um aspecto adicional da institucionalização), a **sedimentação** (também denominada exterioridade) – refere-se ao grau em que tipificações são experienciadas e possuídas da própria realidade, que confronte o indivíduo ao fato externo e ao coercitivo –. Sedimentação esta relacionada à continuidade histórica das tipificações, à transmissão das tipificações (dados sociais) aos novos membros (BERGER; LUCKMANN, 1967).

Com estas indicações, criam-se fluxos institucionais entre organizações formais como forma de ampliar esta análise. Abaixo segue Figura 1, a qual representa a análise do processo de institucionalização e as forças causais presentes em diferentes pontos do processo:

Figura 1 – Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1998, p. 207).

A institucionalização também pode ser vista como um estado de conformação, persistência, não-ação, isto é, impera a norma social (sistema de conhecimento construído ao longo da interação social) que resulta da interação entre seus atores (GOMES, LUFT; FREITAS, 2016) apoiadas nos estudos de Guarido Filho, Machado-Da-Silva e Gonçalves (2009). Já o desgaste ou interrupção de práticas ou atividades institucionalizadas gera a desinstitucionalização (GOMES, LUFT; FREITAS, 2016) embasadas na publicação de Oliver (1992).

Na medida em que mudanças ocorrem, permeadas pelo fenômeno da desinstitucionalização (GOMES, LUFT; FREITAS, 2016) isto poderá levar ao processo de institucionalização de novos hábitos e rotinas organizacionais, alegam as autoras ancoradas em Cunha, Beuren e Guerreiro (2014). Neste contexto, pode-se concluir que a institucionalização, bem como a desinstitucionalização, não são opostas, mas complementares uma a outra, o que implica dizer que são leituras que precisam ser feitas em conjunto (REZENDE, 2012; GOMES; LUFT; FREITAS, 2016).

Sequencialmente, com intuito de fornecer abordagens mais recentes surgidas da Teoria Institucional (velha e nova), será abordado a Lógica Institucional, que contribuirá com particularidades e em categorias de análise neste trabalho. Para Thornton e Ocasio (2008), Lógica Institucional - LI é entendida como uma identidade coletiva socialmente construída, que surge para conduzir as práticas e comportamentos que forem institucionalizados.

A Lógica institucional se constrói por meio de vários aspectos como sistema econômico, fontes de identidade, fontes de legitimidade, fontes de autoridade, bases da missão, bases da atenção, bases da estratégia, lógica de investimento, mecanismos de governança, todavia, os autores (THORNTON; JONES; KURY, 2005; THORNTON; OCASIO, 2008; SILVA; FIGUEIREDO, 2016) têm focado suas análises sobre aspectos como empreendedorismo institucional, sequência de eventos e mudança de estrutura, os quais,

segundo eles, caracterizam a representação máxima das demais características, além do que auxiliam no suporte à criação de identidade no campo ou na formação da referida lógica.

O primeiro aspecto **empreendedorismo institucional** são indivíduos ou atores organizacionais que influenciam a mudança organizacional (DIMAGGIO, 1988; TOLBERT; ZUCKER, 1998; CRUBELLATE, 2008). O segundo aspecto **sequência de eventos** impacta na efetivação de mudanças organizacionais, tanto pelo evento em si (pressões, decisões, ações ou elementos relacionados) como pela consequência de seu acontecimento, e, por fim, o terceiro aspecto, **mudança da estrutura**, está relacionada à modificação de regras individuais e estruturas organizacionais (THORNTON; JONES; KURY, 2005; SILVA; FIGUEIREDO, 2016).

Baseado nisto, tem-se a importância destes aspectos e como eles são mutuamente relacionados. A utilização da Lógica Institucional, neste estudo viabiliza análises organizacionais uma vez que abarca o comportamento da instituição e seus constituintes, agentes, eventos e estruturas, permeados pela historicidade, auxiliando na compreensão dos processos de mudança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e descritiva, sendo realizada via estudo de caso único. A unidade de análise foi a Secretaria de Educação de Ponta Grossa/PR. Foram utilizados dados primários e secundários, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e individuais. As questões integrantes do roteiro foram elaboradas com base nas categorias analíticas identificadas na literatura. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Os entrevistados foram escolhidos de forma intencional, considerando-se o tempo de exercício da função, bem como o envolvimento direto em eventuais mudanças na estrutura de gestão da Secretaria de Educação. Os entrevistados foram escolhidos a partir da técnica de amostragem denominada snowball sampling – “amostragem bola de neve” –, na qual é solicitado aos entrevistados fornecer dados sobre os novos membros que, por sua vez, serão entrevistados, seguindo-se o mesmo sistema de indicação, até que se atinja um número aceitável de respondentes ou até que se esgote a possibilidade de encontrar respondentes e/ou novas informações relevantes à pesquisa (BUSSAB, 2011). O primeiro informante escolhido foi o indivíduo com mais tempo de carreira, que estava consideravelmente envolvido nos processos de mudança da estrutura de gestão. No Quadro 1, resumem-se dados referentes às entrevistas.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados na pesquisa

Entrevistado	Função	Tempo de Carreira	Data/Tempo da Entrevista
Entrevistado 1	Coordenador Recursos Humanos	1992-2017	15/02/2017 – 54 m 54 s
Entrevistado 2	Coordenação de Estrutura e Funcionamento	1993-2017	22/02/2017 – 32 m 14 s

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Foi feita uma tentativa de identificar outros informantes que tivessem participado de períodos anteriores, tampouco não se logrou êxito. A falta de novas indicações impossibilitou a realização de mais entrevistas.

A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisas em sítio eletrônico (LEIS MUNICIPAIS, 2017), com as palavras-chaves ‘Secretaria Municipal de Educação’. Foram encontrados e coletados 2.814 atos (entre Leis/Leis complementares/Decretos e emendas à Lei Orgânica) com a seguinte localização/cidade ‘Ponta Grossa – PR’, com o critério de

período ‘Qualquer Data’ e ‘Pesquisa Completa’, conforme disponibilidade em tela do site pesquisado até o dia 27 de janeiro de 2017. Destes 2.814 atos, entre 2.136 decretos e 678 leis que apareceram em tela de pesquisa, foram considerados relevantes para este estudo conforme este foi se delineando um total de 301 Leis/Decretos arquivados para análise a posteriori.

As entrevistas, segundo instrumento de coleta de dados, foi realizada em posse de um roteiro. A estratégia de análise adotada foi a análise de conteúdo, por meio da triangulação de métodos, que implica em entrevista com atores sociais diretamente envolvidos no processo estudado, com utilização de documentos legais e roteiro de análise.

As categorias e subcategorias analíticas foram criadas em torno da teoria de Tolbert e Zucker (1998) adaptadas de Alves, Castro e Souto (2014). O fluxo adotado no processo de coleta e análise dos dados da pesquisa foi: análise documental preliminar; realização e transcrição das entrevistas; organização dos dados conforme categorias previamente definidas, análise e discussão dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Histórico de estruturação da educação municipal de Ponta Grossa

A Educação Municipal de Ponta Grossa teve sua primeira publicação oficial sobre estruturação, há aproximadamente 63 anos atrás. Em 1954, foi promulgada a Lei nº 742/54 que criou o Departamento Municipal de Educação – DME no município de Ponta Grossa, ao qual competia administrar e orientar as escolas públicas municipais, em conformidade com programas oficiais da Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Paraná. O DME respondia pelas suas ações e decisões diretamente à Secretaria Estadual de Educação e Cultura.

No período de 1954 a 1974, não foi possível identificar elementos suficientes para elaborar de forma detalhada a estrutura de gestão daquela que seria a SMEC na época, isto é, Secretaria Municipal de Educação e Cultura. Ao realizar buscas junto aos sistema de documentos do município retornaram 931 Leis/Decretos, porém não se obteve informações sobre o período descrito acima. Por sua vez, foram solicitadas documentações referentes a este período à atual SME – Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa, porém não se logrou êxito. Em 1974 com a Lei ordinária nº 2679 foi criado o Departamento de Esportes e Recreação Orientada - DERO na Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SMEC. A Figura 2 a seguir representará a análise histórica realizada.

Figura 2 – Fases da Estrutura de Gestão de Educação no Município de Ponta Grossa



Fonte: elaborada pelos autores (2017).

Dentre os anos de 1954 a 1974, verificaram-se as seguintes Leis Municipais nº 2531/72 e 2649/74, que em nada alteravam a estrutura de gestão da secretaria, e tampouco definia sua nomenclatura. Posteriormente são promulgadas as Leis Municipais nº 2756/75, 3000/77, 3133/79, 3736/85, 3829/85, 3862/85, 3887/86, 4099/87, 4155/88, 4199/88, 4213/88, mas só em 1996, foi determinada a Lei nº 5.733/96 que, em seu art. 5º, alterou a denominação da Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SMEC que passou a denominar-se Secretaria Municipal de Educação – SME, denominação adotada até os dias atuais (2017).

Para desenvolver suas atividades, a SME se orienta pela Lei nº 7081/2002 a qual define a rede de ensino municipal de Ponta Grossa. Esta rede de ensino compreende a educação infantil (público e privada) e ensino fundamental das escolas públicas municipais. A Secretaria, portanto, tem como referência para seus procedimentos internos a Lei nº 9.394/96, que dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, a Lei nº 13.005/2014 que dispõe sobre o Plano Nacional da Educação – PNE, a Lei nº 12.213/2015 que dispõe sobre o Plano Municipal de Educação – PME, a Constituição Federativa do Brasil e o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA. Como órgão público, a história da SME é marcada pela edição dos seguintes instrumentos formais identificados na Figura 3.

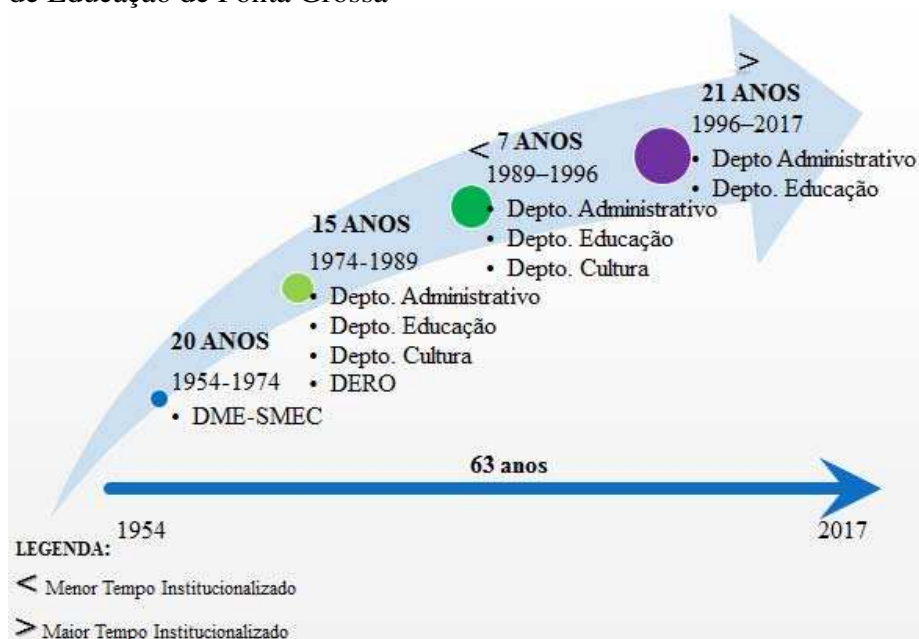
Figura 3 – Histórico normativo da Estruturação da Área de Educação em Ponta Grossa

Instrumento normativo	Objetivo	Prefeito
Lei ordinária nº 742/1954	Cria Departamento Municipal de Educação (D.M.E.)	Petrônio Fernal
Lei ordinária nº 2679/1974	Cria Departamento de Esportes e Recreação Orientada - DERO na Secretaria Municipal de Educação e Cultura - SMEC	Luiz Gonzaga Pinto
Lei ordinária nº 4291/1989	Dispõe sobre a estrutura administrativa da prefeitura de Ponta Grossa inclusive da SMEC e faz exclusão do DERO	Pedro Wosgrau Filho
Lei ordinária nº 5733/1996	Art. 5º a Secretaria Municipal de Educação - SMEC passa a denominar-se Secretaria Municipal de Educação - SME	Paulo Cunha Nascimento
Lei ordinária nº 7081/2002	Dispõe sobre a criação do sistema municipal de ensino que compreende CME, SME, instituições de educação infantil (público/privada), instituições de ensino fundamental (público) e outros órgãos municipais de educação especializados	Péricles do Holleben Mello
Decreto nº 8542/2014	Estabelece a sede da Secretaria Municipal de Educação - SME	Marcelo Rangel Cruz de Oliveira

Fonte: elaborada pelos autores (2017).

Os instrumentos normativos são a base para eventos futuros, além do que representam os eventos passados que o constituíram. A Figura 4 apresenta os períodos e os pontos de transição da linha evolutiva da estrutura da Secretaria.

Figura 4 – Linha Evolutiva do Organograma da Estrutura de Gestão da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa



Fonte: adaptado de Gouvea, Amâncio-Vieira; Favoreto (2016, p. 9).

A estrutura de gestão da Secretaria é orientada por normas legais de âmbito Federal, Estadual e Municipal. Tanto processos como cargos são propostos para que atribuições legais sejam cumpridas.

4.2 Processo de institucionalização da estrutura de gestão da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa

Utilizando-se das categorias e subcategorias propostas e apoiadas no referencial teórico, bem como buscando responder ao objetivo deste trabalho, foi delineada uma análise do processo de institucionalização da estrutura de gestão da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa/PR.

A coleta de dados primariamente por meio de documentos legais e oficiais desta secretaria, e também, da prefeitura do Município, assim como Leis Federal e Estadual e Leis e Decretos Municipais, e em segundo lugar, relatos dos entrevistados da organização estudada, identificou-se quatro fases distintas a saber: Princípio da Estrutura 1954-1974, FASE I 1974-1989, FASE II 1989-1996 e FASE III 1996-2017.

Tais fases foram determinadas mediante as alterações mais relevantes ou demandas (legais e sociais) que repercutiram em uma modificação na estrutura de gestão da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa. Conforme categorias previamente estabelecidas para a análise de conteúdo foi elaborado um esquema (quadros) para identificar nas falas dos entrevistados, se houve ou não fatos que caracterizam ou justificam os estágios do processo de institucionalização do objeto de estudo deste artigo. Nesses quadros, foi realizada uma codificação das categorias nas quais foram classificados alguns fragmentos de dados, levando-se em consideração sua correspondência com as descrições codificadas. As categorias, descrições e passagens das entrevistas encontram-se dispostas nos quadros que seguem:

Quadro 2: Processo de institucionalização - Habitualização

Categoria	Descrição	Passagens dos dados coletados durante as entrevistas, que confirmam as categorias identificadas.
Habitualização	Este estágio de pré-institucionalização engloba as inovações que “são o principal determinante do aumento da produtividade e da geração de novas oportunidades de investimento” (SILVA; MELO, 2001, p.14). Além disso, esta etapa passa pelo processo de criação e formalização independente de arranjos estruturais homogêneos . Por outro lado, as organizações vigiam as outras a fim de averiguar quais são as ações consideradas ótimas em virtude da sua disseminação constante, assim como as políticas e procedimentos tornam a organização mais ou menos receptiva aos processos de mudança (TOLBERT; ZUCKER, 1998).	Essa foi uma questão importante porque quando começou a surgir a informática nas escolas, eu estava como professora. Mudança na lógica de ensino (Entrevistado 2).
		Antiga pré-escola passou a ser o primeiro ano do ensino fundamental. Fez com que a estrutura da secretaria tivesse que mudar toda ela, as escolas tiveram que pensar de maneira diferente (Entrevistado 2).
		Normalmente nós vamos mais a Curitiba, Londrina, Maringá. Porque é aonde nós vamos ver pessoas que têm as mesmas dificuldades do que nós (Entrevistado 2).
		Nós tivemos que ter outra formação de Recursos Humanos as escolas puderam ter mobiliário adaptado a isso, na parte de gestão as diretoras tiveram que fazer todo um trabalho para que as diretoras assumissem esse primeiro ano, entendeu?! Então mexeu com toda a lógica da Secretaria de Educação. Teve mais contratação de pessoas (Entrevistado 2).

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Com base no relato do entrevistado 2, em meados dos anos 2000 surgiu a informática nas escolas. A Lei ordinária 5.379/1995 criou o programa de incentivo para informatização das escolas da rede pública de ensino, percebeu-se que o município de Ponta Grossa iniciou um processo de motivação às pessoas físicas/jurídicas para efetuarem doação de equipamentos usados de informática ao Município, dessa forma contribuindo com a promoção da educação informatizada na cidade.

Neste primeiro estágio da institucionalização, denominado de habitualização, conforme Tolbert e Zucker (1998) trata da geração de novos arranjos estruturais como resposta à problemas específicos. Conforme colocado no Quadro 2 havia necessidade de informatizar as escolas. Necessariamente, havia outras demandas desta secretaria por mudanças, como demonstra o relato da entrevistada abaixo:

Nós tínhamos um grande índice de crianças que estavam fora da idade da série correspondente, então nós tínhamos crianças com 10, 12, 14 anos que estavam na 1ª série, na 2ª série. Era muito grande isso!

Mediante a isto, foi instituído no município o que dispõe a Lei nº 11.274/2006 que altera a redação dos artigos 29, 30, 32 e 87 da LDB Lei nº 9.394/1996, a qual estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o Ensino Fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Em suma, o Pré da Educação Infantil passou a ser o 1º Ano do Ensino Fundamental e isso trouxe diversas modificações na estrutura de gestão da SME, conforme identificado anteriormente no Quadro 2, o que corroborou no atendimento aos requisitos para que se considere uma organização pré-institucionalizada.

No quadro a seguir, expõem-se os relatos que confirmam o atendimento ao estágio de semi-institucionalização (objetificação).

Quadro 3: Processo de institucionalização - Objetificação

Categoria	Descrição	Passagens dos dados coletados durante as entrevistas, que confirmam as categorias identificadas.
Objetificação	Nesta segunda fase, a semi-institucional, quanto maior o grau de consenso social , maior será o grau de institucionalização da estrutura que, por sua vez, tem sua difusão a partir de um caráter imitativo e normativo. E este estágio tem, na presença de Champions , a teorização para garantir o sucesso competitivo da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1998).	[...] vejo como positiva as nossas ações, porque com certeza [...] é essencial! (Entrevistado 1). [...] as crianças [...] tiveram mais oportunidades de aprendizagem (Entrevistado 2). [...] Deixou de se cuidar apenas e passou a se educar e cuidar (Entrevistado 2).
		Então mexeu com toda a lógica da Secretaria de Educação [...] a secretaria recebeu mais recurso e mais verba do governo [...] Governo Federal, as escolas puderam ser melhor estruturadas, houve mais reformas, os professores puderam ter um aumento melhor de salário. Tudo isso por causa dessa mudança. (em relação ao 9º ano do ensino fundamental) (Entrevistado 2).
		O secretário detecta a necessidade [...] devido demanda, devido a necessidade que a estrutura está exigindo Ele chama o diretor de departamento, no caso daquele cargo que há de ser criado, naquela função né?! É passado tudo isso para o prefeito, aí depois do consentimento, da concordância do prefeito, é encaminhado pros setores competentes tanto pra criar um projeto de lei, ser enviado pra câmara e demais procedimentos. E depois de ser criada a lei, ser criada a função, aí vai ser indicada a pessoa que vai ocupar a função (Entrevistado 1).

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

O relato do entrevistado 1 identificado no Quadro 3 expôs o processo que se denomina teorização por DiMaggio e Powell (1983). Para Tolbert e Zucker (1998) tal teorização traz à estrutura “legitimidade cognitiva e normativa geral” (p.209). Os *champions* tem um papel fundamental nessa teorização e nas práticas de procedimentos diários, pois encorajam a disseminação da estrutura conforme a necessidade que se lhes apresentam. Em todo o período que se construiu a estrutura de gestão estudada tiveram participação direta como *champions* os prefeitos / secretários municipais de educação e equipe.

No Quadro 4, foram utilizados relatos que se relacionam com o estágio da total institucionalização (sedimentação).

Quadro 4: Processo de institucionalização – Sedimentação

Categoria	Descrição	Passagens dos dados coletados durante as entrevistas, que confirmam as categorias identificadas.
Sedimentação	A fase de total institucionalização compreende o alcance dos resultados desejados pelos <i>Champions</i> . Desta forma, acontece a propagação e perpetuação da estrutura pelos atores teorizados, pois consequentemente haverá menos resistência e, assim, maior probabilidade de continuidade da estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1998).	[...] as crianças que fizeram a educação infantil, elas tão tendo uma chance de se sair melhor no ensino fundamental. As escolas puderam ser melhor estruturadas (Entrevistado 2).
		A Secretaria de Educação, ela é dividida em dois departamentos (atualmente) [...] aí destes [...] se ramificam várias coordenações e a cada ano que passa vai ficando mais complexa essas ramificações (Entrevistado 2).
		[...] leis [...] vêm do Governo Federal pra nós e nós seguimos as normatizações (Entrevistado 2). Claro, que essas leis elas nos dão diretrizes, e dentro dessas diretrizes nós vamos criando mecanismos – dentro da nossa autonomia – pra poder resolver e atender o que está na legislação (Entrevistado 2).

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

No estágio da sedimentação Quadro 4, há manutenção da estrutura com resultados positivos e, por conseguinte, apresenta baixa resistência entre os atores sociais, representado pelos entrevistados. Isto aparece nas falas uma vez que não apresentam resistência e entendem que a organização a qual eles trabalham responde às demandas do Governo Federal e Estadual. Isso faz com que seja aceito pelos atores sociais de que deve ser cumprida a Lei, não havendo grandes problemas ou com chefe de gabinete ou com a estrutura da forma que está estruturada, pois o que a Lei rege é soberano.

É possível perceber, analisando o Quadro 4, que de certa forma os resultados alcançados pelos *champions* têm sido favorável aos rumos da Educação na cidade Ponta Grossa, assim como toda a trajetória que tem perpetuado a estrutura de gestão da secretaria e os avanços sociais e de ensino destacados pelos entrevistados, tanto nas Leis quanto no cumprimento destas.

No Quadro 5, insere-se nas categorias adaptadas de Alves, Castro e Souto (2014, p. 26-27) e de Almeida; Borges e Vieira (2017, p. 1245-1266) um olhar para as lógicas institucionais do processo de institucionalização, confirmadas nas falas dos entrevistados.

Quadro 5: Lógica Institucional

Categoria	Descrição	Passagens dos dados coletados durante as entrevistas, que confirmam as categorias identificadas.
Lógica Institucional	A mudança organizacional pode ser influenciada por Indivíduos ou atores organizacionais que atuam como empreendedores institucionais , pela sequência de eventos que representa a sequência de rotinas, práticas e poder que gerem a Lógica Institucional (ex. de eventos, pressões, decisões, ações ou elementos relacionados), e também, a própria mudança da estrutura , por meio da modificação de funções, regras individuais e estruturas organizacionais (formato distinto/distinta lógica) (THORNTON; JONES; KURY, 2005; THORNTON; OCASIO, 2008).	[...] secretária da educação, ela fez valer o que tava na LDB e no PNE (Plano Nacional da Educação) [...] principalmente, o Plano Nacional de Educação, ele dizia que o ensino fundamental ia passar a ser de 9 (nove) anos (Entrevistado 2). Seria o (a) secretário (a) da pasta (educação) [...] (Entrevistado 1).
		[...] em 93, tudo era feito manual, os computadores eram uma novidade naquela época, né?! E hoje em dia a gente não faz nada se não estiver com a internet ligada (Entrevistado 2).
		A maior mudança ocorre em 2000 [...] o marco da Secretaria de Educação, porque as séries iniciais passou a ser de 5 (cinco) anos (Entrevistado 2). Com certeza também preciso citar [...] teve aumento de setores, de seções, né?! Ampliaram-se as seções, os setores (Entrevistado 1).

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Ao se deparar com esse último quadro referente a Lógica Institucional, nota-se a influência dos diferentes fatores na estrutura de gestão educacional, uma vez que tal estrutura passa por diversas lógicas (empreendedor institucional, sequência de eventos e mudança da estrutura) ao longo de sua trajetória histórica. Tal fato acarreta no processo de institucionalização e desinstitucionalização, ora mais impactada pelo empreendedor institucional, no caso o (a) secretário (a) que muda a cada gestão, ora pelas mudanças normativas (Leis) e sociais, ou a própria estrutura que cresce e torna-se mais complexa para atender a todos os requisitos que lhe são exigidos para continuar funcionando.

Segundo relato do entrevistado 1, no tempo aproximado de 25 anos que ele tem de carreira, foi possível perceber o quanto a sociedade demandou desta estrutura e o quanto a gestão se tornou mais complexa e com maior número de alunos, escolas e processos:

[...] quando eu entrei aqui, eram menos de 100 (cem) unidades escolares, hoje já tem 84 escolas e 59 CMEI's, então quase 143 unidades. Aumentou as

unidades escolares, aumentou número de alunos, aumentou número de profissionais para trabalhar nas unidades. [...] A estrutura interna da secretaria precisa ser aumentada também, aí que vem a questão do que precisa ser ampliado e tudo tem que ser através da lei. [...] Mas há necessidade!

De forma semelhante, ambos os entrevistados explanam que a atual estrutura de gestão, mudou pouco quanto à forma como as coisas são feitas e como elas funcionam, mas que cresceu a estrutura física e que esta se tornou mais complexa mediante demandas próprias do setor educacional e do município, gerando algumas adequações necessárias para continuar suas atividades. Isto reforça o processo de desinstitucionalização em alguns momentos, o qual favorece o desgaste ou leva à interrupção de práticas ou atividades institucionalizadas (OLIVER, 1992; GOMES, LUFT; FREITAS, 2016), além do que tais demandas fizeram com que fossem geradas mudanças na organização, podendo ocorrer dissipação, rejeição ou substituição.

Conforme algumas mudanças vão ocorrendo, geralmente, são mais enfatizadas o interesse no por que algumas organizações mudam ou decaem (GOMES; LUFT; FREITAS, 2016), isto é, ênfase à desinstitucionalização, no entanto, mais apropriado seria concentrar mais atenção à maneira como as instituições são desconstituídas (DACIN; DACIN, 2008), e assim, neste caso da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa, buscar compreender porque de 1954 à 1996, aproximadamente, os procedimentos e a educação tinham pouca relação com a informatização e a qualidade do ensino, e pós esse período, de 1996 à 2017, tiveram que corresponder a maiores exigências da atualidade, social e legal que permitissem sua institucionalização (sedimentação) constituído de maior informatização, maior acessibilidade ao ensino e maior qualidade do ensino oferecido.

Todavia, com a análise em curso, percebeu-se que tanto a institucionalização como a desinstitucionalização em todo o processo de mudança percebido especialmente nas FASES que puderam ser analisadas (FASE I, FASE II e FASE III), foram complementares uma a outra, no sentido de desinstitucionalizar práticas e procedimentos que não convinham mais com a realidade do momento (FASE I e II), em busca de se institucionalizar novos hábitos e rotinas organizacionais (REZENDE, 2012; CUNHA; BEUREN; GUERREIRO, 2014; GOMES, LUFT; FREITAS, 2016) da FASE III – mais adequada.

Além disso, para interromper o processo de institucionalização total (sedimentação da estrutura de gestão na FASE analisada), seria necessário promover a total desinstitucionalização desta, ou seja, ruptura dos procedimentos/comportamentos anteriormente adotados por uma média de 15 a 20 anos de existência. Para que isto ocorresse, os atores sociais (prefeito, secretário (a), equipes de servidores, parceiros (ONG's) e sociedade civil) deveriam se opor à estrutura conscientemente e "atacar" as suas fraquezas, e ainda assim, favorecer outras grandes mudanças no ambiente, como alterações permanentes no mercado (lógicas de ensino) e mudanças radicais em tecnologias (ALDRICH, 1979; ROWAN; 1982; DAVIS et al., 1994; TOLBERT; ZUCKER, 1998).

A entrevistada infere que mudanças no sistema de ensino municipal foram relevantes, porém, que ainda é incipiente.

Surge então a educação infantil no município de Ponta Grossa. Tem 17 anos, é muito pouco, em termos de educação é muito pouco. É uma gota num oceano.

Com esta fala da entrevistada nota-se que de 1954 à 1996 a estrutura de gestão no alcance de resultados educacionais por si só ficou praticamente estagnada, tendo um

maior avanço em meados de 1996 à 2017, com o advento da informatização e mudanças na legislação educacional Federal, quebrando o terceiro ciclo de institucionalização permanente, se desinstitucionalizando outra vez, de forma a propiciar novos rumos ao ensino no Município, novas diretrizes sociais e novas formas de gerir a atual estrutura de gestão dentro da FASE III (4º ciclo de institucionalização) ainda em processo de institucionalização (21 anos neste ciclo).

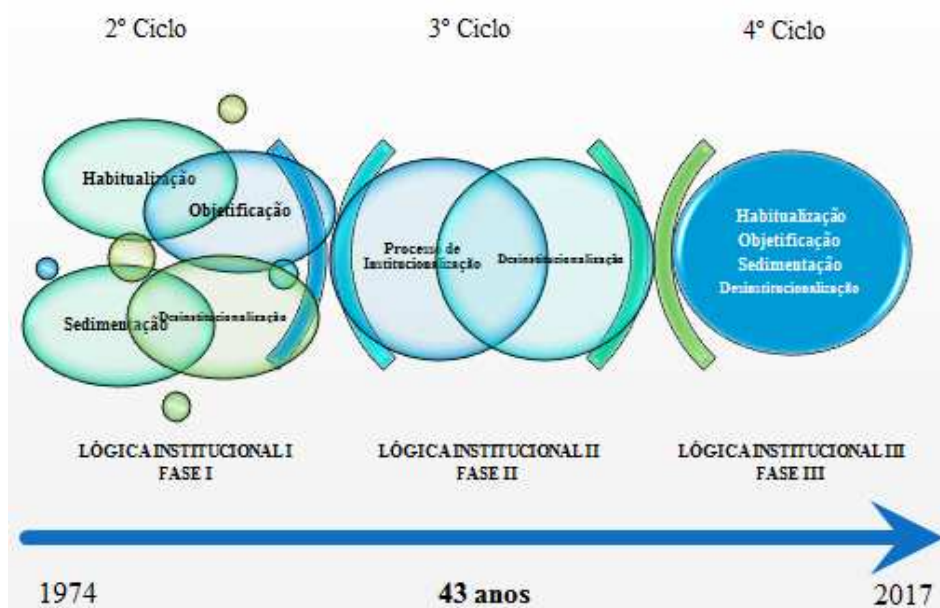
4.3 Discussão dos Dados

Na medida em que o *princípio da estrutura* não correspondia às demandas da época, entende-se que processos já institucionalizados e, conforme a estrutura de gestão, foi se moldando em seus primeiros 20 anos de existência para corresponder às expectativas da sociedade e de seus idealizadores (empreendedores institucionais), esta estrutura teve que se desinstitucionalizar e se adaptar a novas mudanças ou a uma nova estrutura (FASE I), a qual incluiu um novo departamento o DERO. Na FASE I iniciada em 1974 e que vai até 1989 passa por uma nova adequação, quando ao final desta FASE I a prefeitura entende junto a sua equipe a necessidade de tornar o DERO uma secretaria, lhe dando autonomia e conferindo à estrutura de gestão maior enfoque à Educação e iniciando a nova FASE de 1989 a 1996.

Na FASE II, a estrutura de gestão educacional de Ponta Grossa que continha em seu organograma o departamento de cultura, passa novamente por uma alteração se desinstitucionalizando daquela estrutura que se mantinha e passando para última e atual FASE, a FASE III (1996-2017) em que se extinguiu o departamento de cultura e se mantiveram apenas os departamentos administrativo e de educação.

Esta linha evolutiva do organograma permite compreender as FASES em que a estrutura esteve mais tempo consolidada e institucionalizada. Em destaque está o menor tempo de uma estrutura entre 1989-1996 quando se tinha a posse do departamento administrativo, de educação e de cultura e em outra ocasião de 1996-2017 a fase mais duradoura e mais enxuta no que concerne a departamentos. Já em relação aos cargos comissionados ou funções gratificadas permaneceu a mesma quantidade desde 1989.

Figura 5 – Ciclos de Institucionalização - Diversas Lógicas Institucionais



Fonte: adaptado de Gouvea, Amâncio-Vieira; Favoreto (2016, p.12).

Com a Figura 5 foi exibido os ciclos de institucionalização identificados e analisados, 2º Ciclo FASE I Lógica Institucional I, 3º Ciclo FASE II Lógica Institucional II e 4º Ciclo FASE III Lógica Institucional III. Nestes o processo de institucionalização é permeado de *Habitualização* (inovação, estrutura, monitoramento interorganizacional, políticas e procedimentos), *Objetificação* (consenso social, difusão da estrutura, presença de *champions*), *sedimentação* (resultados positivos, continuidade da estrutura, baixa resistência) e também sofre a desinstitucionalização (interrupção de práticas ou atividades institucionalizadas). Deste modo, para cada FASE entendeu-se que houve uma Lógica Institucional – empreendedorismo institucional, sequência de eventos, mudança da estrutura.

Verifica-se que cada Lógica Institucional remete a uma FASE, e que ambas passaram pelo processo completo da institucionalização (habitualização, objetificação, sedimentação) e se desinstitucionalizaram, na medida em que procedimentos adotados não correspondiam à realidade vivenciada. Hoje, a Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa na FASE III/Lógica Institucional III, em consonância aos relatos dos entrevistados (baixa resistência, consenso social, inovação, monitoramento organizacional, presença de *champions*) e pelos resultados alcançados (por exemplo, IDEB no que tange ao cumprimento de metas dos últimos anos), a estrutura atualmente apresentada (1996-2017) tende a permanecer respeitando as Lógicas Institucionais do empreendedor institucional (prefeito/secretário (a)) e equipe, da sequência de eventos, e caso haja necessidade de mudanças radicais na estrutura poderá haver uma alteração na Lógica Institucional desinstitucionalizando práticas há anos realizadas e criando novas formas de existir como estrutura de gestão, a iniciar um novo processo de institucionalização e uma nova Lógica institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou compreender como se deu o processo de institucionalização da estrutura de gestão da Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa/PR.

Observou-se que a estrutura de gestão foi se moldando ao longo dos anos conforme descrito nas FASES. Tais alterações visavam atender às expectativas da sociedade. A estrutura da FASE preliminar teve que se desinstitucionalizar e se adaptar a novas mudanças ou a uma nova estrutura (FASE I) a qual incluiu um novo departamento o DERO. Iniciada em 1974 até 1989, quando passa por uma nova adequação, quando no final desta FASE I a prefeitura entende junto a sua equipe a necessidade de tornar o DERO em uma secretaria, lhe dando autonomia e conferindo à estrutura de gestão maior enfoque à Educação. Tal FASE foi até 1996.

Na FASE II, a estrutura de gestão educacional de Ponta Grossa que continha em seu organograma o departamento de cultura, passa novamente por uma alteração daquela estrutura que se mantinha e passando para última e atual FASE, a FASE III (1996-2017) em que se extinguiu o departamento de cultura e se manteve apenas os departamentos administrativo e de educação.

Observou-se ainda que de 1989-1996 está o menor tempo que uma estrutura permaneceu, ou seja, quando se tinha a posse do departamento administrativo, de educação e de cultura e em outra ocasião de 1996-2017 a fase mais duradoura e mais enxuta no que concerne a departamentos. Já em relação aos cargos comissionados ou funções gratificadas permaneceu a mesma quantidade desde 1989. Foi verificado ainda que há troca de experiências entre as Secretarias Municipais de Educação do Paraná, principalmente com outros municípios de maior porte como Curitiba, Londrina e Maringá.

A contribuição deste trabalho de forma teórica está nos aspectos analisados relacionados à Teoria Institucional ligados a área da Educação. Também auxiliou na construção do entendimento sobre as Lógicas Institucionais, Processo de Institucionalização (habitualização, objetificação e sedimentação), Legitimação e Isomorfismo na organização estudada.

Como contribuição prática destaca-se a relevância deste estudo para outras instituições da área de educação municipal, que podem visualizar as dificuldades / facilidades encontradas ao longo da construção histórica da organização estudada.

As limitações encontradas nesta pesquisa foram dificuldades em encontrar documentos da fundação ou dos pioneiros na criação da Secretaria Municipal de Educação, assim como publicações que resumissem o teor histórico da Secretaria, os quais poderiam ter contribuído com os resultados da pesquisa. Como forma de desenvolvimento da Teoria Institucional, destaca-se a relevância deste estudo para outras instituições que sejam ou não da área de Educação, a fim de encontrar modelos que possam ser compartilhados, principalmente, se esses modelos proporcionarem a Sustentabilidade Social em toda sua cadeia de atuação.

Uma sugestão é aprofundar o estudo das Lógicas Institucionais com ênfase no empreendedor institucional informal, não somente naquele evidenciado que geralmente está no cargo de liderança (formal).

Os resultados demonstram que a estrutura de gestão estudada alcançou a sedimentação em diferentes fases históricas. Revelou ainda que o contexto político e as demandas legais e sociais resultaram, ao longo do tempo, em mudanças na estrutura de gestão adotada.

Portanto, a Educação tem uma relação imanente à Sustentabilidade Social e diretamente ligada ao Processo de Institucionalização de uma Estrutura de Gestão que esteja envolvida com Educação. Por este motivo, o alcance da sustentabilidade, especialmente na dimensão social irá validar o modelo de gestão. Em grande medida, para a sociedade Pontagrossense, Paranaense e Brasileira, será muito mais importante compartilhar e institucionalizar um modelo que em suas ações promova equidade, justiça, benefícios humanos e sociais.

REFERÊNCIAS

- AHMED, A.; MCQUAID, R. W. Entrepreneurship, management, and sustainable development. *World Review of Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development*, v. 1, n. 1, p. 6-30, 2005.
- ALMEIDA, G. M. A.; BORGES, R. J.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.. Processo de institucionalização da pesquisa com Pinhão-manso: um estudo na EMBRAPA – DF. *ReAT - Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 10, n. 5, p. 1245-1266, jan./jun. 2017.
- ALVES, R. R.; CASTRO, C.C. de; SOUTO, C. L. Processo de institucionalização do curso de administração pública a distância em uma universidade federal. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 20-36, jan./fev. 2014.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A Construção social da realidade*. 3. ed.. Petrópolis: Vozes, 1976.
- _____. *The Social Construction of Reality: a treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin, Harmondsworth, 1967.
- BUSSAB, W. de O. Introdução ao levantamento de dados (amostragem). In: FRANCESCHINI, A.; SAMARTINI, A.; MACHLINE, C.; ROSSI, G. B; SÁ e SILVA, G.

de; TONELLI, M. J.; SAVASTANO, M.; MIGUEL, N. A. de; DIAS, S. R. (Org.); LIMEIRA, T. M. V.; BUSSAB, W. de O. *Pesquisa de mercado*. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 94-97.

CRUBELLATE, J. M. *Ambiente organizacional*. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 122.

CUNHA, P.; BEUREN, I.; GUERREIRO, R. Fatores preditivos à desinstitucionalização de hábitos e rotinas na controladoria: um estudo de caso. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 17, n. 2, p. 60-77, 2014.

DACIN; M. T.; DACIN, P. A. Traditions as Institutionalized Practice: Implications for De-Institutionalization. In: GREENWOOD; R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN, K. (Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 2008.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. (Ed.). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1988. p. 267-292.

_____. The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, Chicago: University of Chicago Press., v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, n. 11, p. 130-141, 2002.

GOMES, M. A.; LUFT, M. C.; FREITAS, F. C. H. P. de. Processo de Institucionalização e Gestão do Conhecimento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe - IFS. In: XL EnANPAD, APB1442, 2016, Costa do Sauípe. *Anais XL EnANPAD*. Costa do Sauípe: ANPAD, 2016. p. 1-17.

GOUVEA, D. M. R. de.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; FAVORETO, R. L. Processo de Institucionalização da Estrutura de Gestão Educacional: uma Análise da Secretaria de Educação do Município de Londrina – PR. In: IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO), EnEO106, 2016, Belo Horizonte. *Anais IX EnEO*. Belo Horizonte: ENEO, 2016. p. 1-17.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN, K. (Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 2008.

GUARIDO FILHO, E.; MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇALVES, S. Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração*. São Paulo, v. 33. 2009.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neoinstitucionalismo. *Lua Nova*, v. 58, p. 194-224, 2003.

INEP. *IDEB - Resultados e Metas*. 2017. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=7021605>>. Acesso em: 09 mar 2017.

LDB. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei número 9.394, 20 de dezembro de 1996.

LEIS MUNICIPAIS. Ponta Grossa. *Resultados de pesquisa para secretaria municipal de educação*. 2017. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/prefeitura/pr/pontagrossa>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

- LIMA, M. A. B. *Avaliação de impactos de investimentos públicos em Ciência e Tecnologia sobre o Desenvolvimento Regional*. Tese de Doutorado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2005.
- MELLO, G. N. de. Políticas públicas de educação. 1991. *Estudos Avançados [online]*. v. 5, n. 13, p. 7-47, dez. 1991. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141991000300002>>. Acesso em: 29 abr. 2016.
- OLIVER, C. The antecedents of desinstitutionalization. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.
- QUINELLO, R. *A teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios*. São Paulo: Novatec, 2007.
- REZENDE, A. Uma análise do processo de desinstitucionalização de práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 23, n. 58, p. 33-51, jan./fev./mar./abr., 2012.
- SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: foundations for organizational science*. London: Sage, 2001.
- _____. Institutional Theory: contributing to a theoretical research program. In SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Org.). *Great minds in management: the process of theory development*. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 460-484.
- SILVA, M. E. da; FIGUEIREDO, Marina Dantas de. A lógica institucional da sustentabilidade: reflexões sobre as práticas. In: XL EnANPAD, EOR1863, 2016, Costa do Sauípe. *Anais XL EnANPAD*. Costa do Sauípe: ANPAD, 2016. p. 1-17.
- TOLBERT, P. S; ZUCKER, L. G. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, R.; HARDY, C. NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 196-219.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications, 2008.
- _____.; JONES, C.; KURY, K. Institutional logic and institutional change in organizations: transformation in accounting, architecture and publishing. In: JONES, C.; THORNTON, P. H. (Eds.). *Research in the Sociology of Organizations*, p. 125-170, CT: JAI Press. 2005.