

CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA INSTITUCIONAL PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: O CASO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar o caso da Universidade Estadual de Londrina, Paraná, levando em consideração o processo de institucionalização da referida Universidade e procurando, por intermédio desta análise, apresentar algumas contribuições da Teoria Institucional para os estudos organizacionais. Para que este objetivo seja atingido, o artigo está dividido em cinco partes, sendo que as três primeiras analisam, respectivamente, as propriedades simbólicas da estrutura, o isomorfismo e os processos de institucionalização; a quarta seção enfatiza o processo de institucionalização ocorrido na Universidade Estadual de Londrina; e, finalizando, apresentam-se as conclusões do estudo e as relações existentes entre o processo de desenvolvimento institucional e a Teoria Institucional.

Palavras-chave: Desenvolvimento institucional. Universidade Estadual de Londrina.

CONTRIBUTIONS OF THE INSTITUTIONAL THEORY TO ORGANIZATIONAL STUDIES: THE CASE OF LONDRINA STATE UNIVERSITY

Abstract: Taking into account the process of institutionalization of the Londrina State University – Parana, this paper has as objective to present some contributions of the Institutional Theory to the field of Organization Studies. The paper is divided in five sections. The first three analyze, respectively, the symbolic properties of the structure, the isomorphism and the institutionalization processes; the forth section emphasizes the process of institutionalization occurred in the Londrina State University. The conclusion of the study presents the existing relationship between the process of institutional development and the Institutional Theory.

Key Words: Institutional Theory. University Institutionalization. Organizational Studies.

* Mestranda do Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

** Docente do Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

*** Mestrando do Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Institucional permite analisar a organização e a sua relação com o ambiente, considerando, como mostra Daft (1999, p. 346), que uma organização funciona bem caso seja considerada pelo ambiente maior como tendo o direito legítimo de existir. Esse ambiente é o ambiente institucional, composto por normas e valores tanto dos interessados quanto dos beneficiários, como clientes, investidores, etc.

De acordo com Meyer; Rowan (1977, p. 344), a estrutura formal de uma organização não é composta apenas por elementos da organização social, mas também por elementos da realidade social, que são manifestações do poder das regras institucionais, expressas como mitos. Dessa forma, novos e atuais domínios de uma atividade são codificados em programas, profissões e técnicas institucionalizados, e as organizações incorporam os pacotes de normas/códigos vigentes.

Segundo Daft (1999, p. 346), "a visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para agradar entidades externas, e essas atividades são aceitas como regra nas organizações". Dessa visão institucional deriva o conceito de legitimidade, ou seja, uma organização é considerada legítima se suas ações estiverem enquadradas no sistema vigente, no ambiente de normas, valores e crenças.

Isso pode explicar por que existe uma certa homogeneidade entre as organizações. De acordo com DiMaggio; Powell (1983, p. 149), esse fenômeno é caracterizado como isomorfismo, segundo o qual uma unidade, em uma população, passa a ter as mesmas características que outras unidades que apresentem o mesmo conjunto de condições ambientais. Esse isomorfismo pode ocorrer por meio de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos.

Dentro do contexto acima colocado, este artigo tem como objetivo analisar o caso da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Paraná, levando em consideração o processo de institucionalização dessa Universidade e procurando, por intermédio desta análise, apresentar algumas contribuições da Teoria Institucional para os estudos organizacionais. Para que este objetivo seja atingido, o artigo está dividido em cinco partes, sendo que as três primeiras analisam, respectivamente, as propriedades simbólicas da

estrutura, o isomorfismo e os processos de institucionalização; a quarta seção enfatiza o processo de institucionalização ocorrido na Universidade Estadual de Londrina; e, finalizando, apresentam-se as conclusões do estudo.

2 METODOLOGIA

Para a execução do presente trabalho, foi realizada revisão bibliográfica em artigos e livros disponíveis com abordagem sobre a Teoria Institucional. Posteriormente, foi selecionada a Universidade Estadual de Londrina para a realização do estudo em virtude de esta Instituição de Ensino Superior estar em fase de implantação do Planejamento Estratégico Institucional, o que ocorreu, por sua vez, com a finalidade de reconhecimento da organização na sociedade.

Uma vez delimitada a instituição, visando estabelecer a relação existente entre a Teoria Institucional e o processo ao qual a UEL está sendo submetida, foram analisados os documentos disponíveis para consulta.

3 PROPRIEDADES SIMBÓLICAS DA ESTRUTURA

De acordo com Tolbert; Zucker (1998, p. 197), a análise de Meyer; Rowan (1977) sobre estrutura formal como mito e cerimônia possibilitou uma mudança na maneira de analisar a estrutura formal, mostrando que as estruturas formais tanto têm propriedades simbólicas como "capacidade de gerar ação".

Para Meyer; Rowan (1977, p. 343), muitas das posições, programas e procedimentos adotados pelas organizações são apoiados pela opinião pública, pelo ponto de vista dos constituintes, pelo conhecimento legitimado através do sistema educacional, pelo prestígio social, pelas leis, etc. Dessa forma, os elementos da estrutura formal são manifestações das regras do poder institucional que funcionam como mitos altamente racionalizados e ligados às organizações.

Segundo Tolbert; Zucker (1998, p. 200), a principal contribuição do estudo de Meyer; Rowan (1977) está no "esforço sistemático para compreender as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos, particularmente no sentido de ressaltar as limitações de explicações de cunho mais

racional da estrutura". Isso ocorre, pois muitos elementos da estrutura formal são altamente institucionalizados e funcionam como mitos.

Para Meyer; Rowan (1977, p. 346) a organização e seu ambiente são comparados porque a estrutura organizacional reflete a realidade socialmente construída. Para esses autores, a burocratização é causada, em parte, pela proliferação de mitos racionalizados na sociedade.

O processo acima descrito é considerado como isomorfismo com o ambiente institucional e tem, segundo Meyer; Rowan (1977, p. 348), algumas implicações para as organizações, tais como: as organizações incorporam elementos que são legitimados externamente, dando menos importância à eficiência; as organizações empregam critérios externos ou cerimoniais para definir os valores dos elementos estruturais; e a dependência em relação a instituições legitimadas externamente reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

Para Meyer; Rowan (1977, p. 352), as organizações que incorporam, em sua estrutura formal, elementos racionais socialmente legitimados maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e sua capacidade de sobrevivência. Assim, organizações que incorporam mitos institucionalizados são mais legitimadas, bem-sucedidas e propensas a sobreviver.

De acordo com Tolbert; Zucker (1998, p. 200), a análise de Meyer; Rowan (1977) apresenta três implicações:

- A adoção da estrutura formal pode ocorrer independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle relativos às atividades de seus membros. Isso mostra que os determinantes da estrutura são externos à organização, tais como mudanças na legislação e desenvolvimento de normas sociais no ambiente, e minimizam a importância de características organizacionais internas, tais como tamanho e tecnologia da estrutura organizacional.

- A avaliação social das organizações e, conseqüentemente, de sua sobrevivência, pode estar na observação das estruturas formais (que podem ou não funcionar de fato), em vez de estar nos resultados observáveis relacionados ao desempenho das tarefas em questão. Dessa forma, organizações podem sobreviver, mesmo sendo, por exemplo, ineficientes em termos de produção.

- A relação entre atividades do dia-a-dia e comportamentos dos membros da organização e das estruturas formais pode ser negligenciada.

4 ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

De acordo com Daft (1999, p. 347), "o isomorfismo institucional é o surgimento de uma estrutura e abordagem comuns entre as organizações do mesmo setor". Os relacionamentos interorganizacionais possuem forças que fazem com que as organizações de um mesmo setor se pareçam entre si.

Segundo DiMaggio; Powell (1983, p. 150), o isomorfismo institucional mostra que as organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional. Isomorfismo institucional é, então, conceituado como uma ferramenta utilizada para entender as políticas e as cerimônias difundidas nas modernas organizações.

DiMaggio; Powell (1983, p. 150) identificaram três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional pode ocorrer:

- **Isomorfismo Coercitivo:** é o resultado da influência política e do problema da legitimidade. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta às leis e normas do governo. A existência de um ambiente legal comum afeta muitos aspectos do comportamento organizacional e da sua estrutura. Assim, estruturas organizacionais passam a refletir regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. De acordo com Daft (1999, p. 348), "o isomorfismo coercitivo é a pressão externa exercida sobre as organizações para que estas adotem estruturas, técnicas ou procedimentos semelhantes a outras organizações".

- **Isomorfismo Mimético:** quando metas são ambíguas ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem copiar (moldar) a si mesmas baseadas em outras organizações. A organização procura copiar modelos de qualidade e excelência como uma maneira de minimizar a incerteza. Para Daft (1999, p. 347), um exemplo de isomorfismo mimético é a prática do benchmarking, que significa "a identificação do melhor de uma atividade comercial e depois a duplicação da técnica para criar a excelência, talvez até mesmo aperfeiçoando o processo". Dessa forma, o isomorfismo mimético ocorre, pois as organizações

enfrentam uma alta incerteza contínua e conhecem as inovações que ocorrem no ambiente. Essas inovações são apoiadas culturalmente e proporcionam legitimidade aos que as adotam.

• **Isomorfismo normativo:** está associado com profissionalização, ou seja, com a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e os métodos do seu trabalho, para controlar a produção e para estabelecer uma base cognitiva e legítima para sua autonomia ocupacional. As universidades são consideradas centros de desenvolvimento de normas organizacionais, da mesma maneira que as associações profissionais são um veículo para definição e promulgação de regras sobre organizações e comportamento profissional. Para Daft (1999, p. 348), “isomorfismo normativo significa que as organizações mudam para atender padrões de profissionalismo, para adotar técnicas que são consideradas pela comunidade profissional como atualizadas e eficazes”.

O Quadro 1 resume as características principais dos três tipos de isomorfismo.

5 PROCESSOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Para uma análise sintética de como as organizações passam a ser consideradas institucionalizadas, torna-se necessária uma abordagem sobre as necessidades de realizar um processo de institucionalização. Essas necessidades vão além da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle relativos às atividades de seus membros (MEYER; ROWAN apud TOLBERT; ZUCKER, 1997, p. 200).

A partir da afirmativa acima, tem-se a derrocada de algumas verdades anteriormente tidas como absolutas: se as empresas, ao se depararem com problemas, não se sujeitassem a um processo de adaptação ao mercado competitivo ou se as correlações entre a estrutura formal e o tamanho e tecnologia não estivessem corretas, estariam fadadas

ao fracasso. Bastaria, para tanto, estar inserida institucionalmente em igualdade de condições às demais organizações.

No entanto, para adquirir o status de empresa com uma estrutura institucionalizada, não basta a adoção de normas e regulamentos. Essas normas, geralmente, seguem um ritual iniciado por uma estrutura mimética para, gradativamente, passar do mimético para o normativo e, quando essa estrutura estiver devidamente adequada a esse processo, passar a um processo normativo. Quando isso não ocorre de forma gradual e com a colaboração dos membros da organização, há a possibilidade da ocorrência do formalismo, definido por Riggs em Guerreiro Ramos (1983, p. 252) como a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la. Conceitualmente, seria a realidade percebida em contraposição à norma prescrita.

Conforme Tolbert; Zucker (1998, p. 206), o processo de institucionalização nas organizações segue alguns passos, considerados a seguir:

• **Habitualização:** quando da ocorrência do processo de institucionalização, geram-se, por meio de algumas situações específicas, estímulos que formam uma base empírica e que se tornam habituais em virtude da sua posição mais favorável por apresentar menor desgaste de recursos. Nesse momento, a norma pode adquirir significados próprios e, conseqüentemente, impessoalidade. Isso resulta em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1997). Esse processo envolve a geração de novas políticas e modificações nessas estruturas como forma de melhor adaptar-se às condições inerentes ao processo normativo.

• **Objetificação:** nesse momento, a norma passa a ser generalizada pelo seu significado intrínseco, passando por um processo chamado por Zucker (1977, apud TOLBERT; ZUCKER, 1997) de objetificação. A tendência de atender cada vez mais aos objetivos determinados pela estrutura normativa,

	Mimético	Coercitivo	Normativo
Motivo para se adaptar	Incerteza	Dependência	Dever, obrigação
Carreira	Visibilidade da inovação	Leis, regras e sanções políticas	Profissionalismo - certificados, credenciamento
Base Social	Culturalmente apoiada	Legal	Moral
Exemplo	Reengenharia, <i>benchmarking</i>	Controle de poluição, regulamentos escolares	Padrões contábeis, treinamento com consultores

Quadro 1 - Três Mecanismos para a Adaptação Institucional

Fonte: Scott, apud Daft, 1999, p. 348

difundindo-a entre todos os membros da organização e, principalmente, a adoção de um consenso social entre os tomadores de decisão é considerada um ponto de transição entre a estrutura pré-institucionalizada e a estrutura totalmente institucionalizada. Esse consenso pode emergir de dois modos: pelo acompanhamento do comportamento dos concorrentes, aumentando o seu maior grau de competitividade no mercado ou pelo surgimento de champions (grifo no original), que consiste no aparecimento de um conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura, explorando os problemas da organização e justificando a institucionalização como forma de resolução dos problemas anteriormente definidos.

• **Sedimentação:** a difusão da estrutura normativa e a sua habitualização provocam a sua sedimentação, que pode sofrer a imposição coercitiva dos novos membros da organização. Nesse momento em que a norma está totalmente sedimentada, é possível afirmar que ocorreu a institucionalização total da organização. Para que haja uma compreensão do processo de sedimentação, é necessária a identificação dos fatores que afetam tanto a abrangência do processo de difusão quanto da conservação da estrutura sedimentada a longo prazo. Conforme Tolbert; Zucker (1999, p. 209), este processo se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização.

A partir do momento em que ocorre a sedimentação, é possível analisar o grau de institucionalização e a conformidade dos indivíduos com o comportamento dos outros dentro da organização e das organizações com outras organizações, que pode ocorrer de acordo com normas escritas ou implícitas no comportamento social do grupo.

Aspectos legais, políticos e qualitativos podem afetar a difusão da institucionalização e a sua conservação de longo prazo. Os principais fatores que afetam a difusão e a conservação seriam a falta de recursos para a devida institucionalização e a dificuldade de associação entre os resultados obtidos com a estrutura devidamente institucionalizada.

Para a total institucionalização, são necessários os seguintes efeitos conjuntos: 1) baixa resistência da oposição; 2) efetiva promoção e apoio cultural dos defensores; e 3) correlação positiva devidamente

comprovada entre estrutura modificada pelo processo institucional e resultados obtidos. No processo institucional, a escolha “ótima” deve estar aliada às condições dos aspectos sociais envolvidos.

6 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

As origens do desenvolvimento do plano estratégico institucional na Universidade Estadual de Londrina estão ligadas à realização, por parte dos administradores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD), quando ocorreu, em dezembro de 1995, a Proposta de Processo Participativo nas instituições públicas federais de ensino superior. Na referida proposta, estavam inseridas as características básicas para a implementação do planejamento estratégico institucional, salientando-se as peculiaridades das entidades de ensino superior público em relação a outras instituições públicas e privadas.

Na apresentação da Proposta de Processo Participativo nas instituições públicas federais de ensino superior, no FORPLAD, é abordada a necessidade de uma proposta de processo de planejamento estratégico capaz de fornecer e padronizar conceitos, com a finalidade de tornar possível a elaboração do Planejamento Estratégico nas IFES que se mostrarem interessadas na sua implantação, e apresenta-se um roteiro genérico na tentativa de homogeneizar conceitos e ações.

A partir dessa definição de proposta, torna-se clara a relação existente entre a Teoria Institucional e o processo originado nas IFES, tendo como principal ponto de convergência a necessidade de padronização de conceitos através da implementação de manuais de procedimentos para a realização do planejamento estratégico. Embora esteja presente o pressuposto de que cada instituição possui características únicas dentro da comunidade na qual está inserida e de que o processo seja participativo, busca-se, no interior da instituição, em virtude do imperativo sugerido de uma institucionalização em maior grau, a introdução, de forma semi-estruturada e normatizada, de metodologias apropriadas. É preciso atentar para o fato de que o referido relatório que sugere a adoção desse processo dispõe que o processo de planejamento descrito acima não seja,

certamente, o único que pode ser usado em Universidades. No entanto, constitui uma alternativa viável para o planejamento participativo, tendo em vista seu uso com sucesso em universidades brasileiras, com diferenças na forma de coleta de informações.

Tendo por base esta proposta, foram traçadas, no ano de 2002, as Diretrizes para elaboração do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da Universidade Estadual de Londrina. Em seu início, é explícita a motivação compulsória que incentivou a adoção do modelo participativo. Diz o referido texto:

A proposta de envolver a comunidade universitária na elaboração do seu Planejamento Estratégico Institucional se deve à exigência institucional determinada pelo Ministério da Educação e à oportunidade que o atual momento de definição das IES públicas em relação ao estado e à sociedade, está impondo às universidades brasileiras, dado o acelerado processo de mudanças por que passa a sociedade contemporânea (2002, p. 2).

Como se pode inferir do texto acima, o processo de institucionalização na UEL não surgiu espontaneamente por intermédio de seus integrantes, mas em virtude de uma reivindicação do Ministério da Educação, decorrente, por sua vez, das alterações de ordem política e social ocorridas externamente à organização, bem como da existência de fatos ocorridos na área administrativa. Tais fatos, amplamente divulgados pelos meios de comunicação, resultaram na renúncia do reitor e provocaram uma instabilidade interna, sendo que essas situações exigiram a inserção da organização em um modelo administrativo diverso do que vinha sendo praticado até então.

Foram definidos, então, os objetivos e as estratégias imprescindíveis à elaboração do Planejamento Estratégico da UEL. Dentro do macro objetivo de defender a universidade pública, autônoma, gratuita e de qualidade, foram elencadas as ações a serem implementadas em três níveis: I) ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão; II) avaliação e desenvolvimento institucional; e III) gestão e modernização administrativa. Visando restringir o objeto de estudo, será abordado, neste artigo, apenas o tópico III, cujas

estruturas encontram-se no anexo I, o qual aborda, de maneira abrangente, como a estrutura administrativa da organização deve ser modificada através das estratégias e ações a serem implementadas.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como apresentado anteriormente, são evidentes as características previstas na Teoria Institucional que se encontram presentes na UEL. Primeiramente, as atividades desenvolvidas no interior da organização visam à comunhão entre os entes externos, como o governo nas esferas federal e estadual e a comunidade externa, sendo que ambos cobram uma postura de gestão administrativa que atenda aos interesses diversos de vários setores da sociedade.

A burocratização interna passa a seguir padrões previstos por Meyer; Rowan (1977, p. 348), que trazem implicações para as organizações mediante a incorporação de elementos que são legitimados externamente e que dão menos importância à eficiência. Esse procedimento pode ser visualizado no objetivo previsto no item 2) do anexo I, no qual se tem uma atitude aparentemente contraditória, mediante a expansão e diversificação das fontes de financiamento da Universidade mantendo seu caráter público e gratuito. Sendo uma entidade da administração pública direta, as fontes de financiamento seriam exclusivamente do poder público. Porém, institucionaliza-se a necessidade de captação de recursos externos, sem, no entanto, abandonar a característica de gratuidade nas atividades desenvolvidas.

Ao empregar critérios externos na definição de seus valores e aumentar a dependência em relação a instituições legitimadas externamente (como o próprio governo do qual legalmente a Universidade possui autonomia), tenta-se reduzir a tensão existente e manter o nível de estabilidade necessário para a otimização de processos que tragam benefícios (mesmo que aparentes) aos observadores externos da instituição.

Tendo em vista as peculiaridades da estrutura administrativa da Universidade, teoricamente se pode considerá-la como sendo de uma tendência de estrutura profissional. Deve-se ter como parâmetro a idéia de que nenhuma organização encontra-se no

estado teórico puro, havendo uma mescla entre as estruturas burocráticas, profissionais, etc. Essa visão da estrutura administrativa possibilita uma análise da dimensão dos problemas enfrentados pela gestão da organização que busca a adesão a um processo de institucionalização normativo para adequar-se à realidade externa.

8 CONCLUSÕES

Uma das contribuições da Teoria Institucional para os estudos organizacionais está relacionada à questão da estrutura organizacional. Na Teoria Institucional, deixou-se de considerar apenas os fatores internos (tamanho e tecnologia, por exemplo) como determinantes da estrutura organizacional. Passou-se a analisar a estrutura da organização como sendo determinada por normas, valores e leis não apenas internos, mas estabelecidos na sociedade e nas demais organizações presentes no mercado.

Essas normas ditas institucionais influenciam de modo substancial o processo de tomada de decisão, a todo momento interagindo com a estrutura organizacional. As condições a que estão sujeitas as organizações, em conjunto com seus mercados e com os valores dominantes no âmbito social, de acordo com a teoria institucional, influenciam de forma contundente o sucesso ou o fracasso das organizações. Caso não haja uma correlação direta positiva entre o meio institucionalizado e a estrutura organizacional, a organização poderá não ser legitimada no mercado, o que pode influenciar a sua posição competitiva e a tomada de decisão.

Para que a organização seja legitimada perante o mercado, a mesma procura adequar sua estrutura e seu funcionamento para a aceitação ambiental, procurando tornar-se isomórfica com as demais organizações do setor. Esse processo de isomorfismo, mimético, normativo e coercitivo, faz com que as organizações de um mesmo setor sejam muito parecidas entre si.

É importante destacar que, para a teoria institucional, as organizações tanto buscam por legitimidade do ambiente externo quanto buscam por lucros. Dessa maneira, como mostra Daft (1999, p. 346), “a visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para agradar entidades externas, e essas atividades são

aceitas como regra nas organizações”.

Com base nos documentos publicados pela Universidade Estadual de Londrina, pode-se chegar à conclusão de que o processo pelo qual a organização está passando teoricamente se enquadra, segundo DAFT (1999, p. 348), no modelo de isomorfismo coercitivo de institucionalização. Em função dos acontecimentos que provocaram questionamentos a respeito da função a ser exercida pela organização na sociedade, revelou-se a necessidade de se promover o processo de institucionalização inserido no conteúdo do Planejamento Estratégico Institucional, visando a uma maior legitimação da estrutura perante a sociedade.

REFERÊNCIAS

- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 346-349.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: **American Sociological Review**, 1983, v. 48, p. 147-160.
- Diretrizes para elaboração do PEI. Disponível em www.uel.br/pei. Acessado em 15 de agosto de 2003.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: **American Journal of Sociology**. 1977, v.83, n. 2, p. 340-363.
- MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- Proposta de processo participativo para o PEI – FORPLAD. Disponível em www.uel.br/pei. Acessado em 15 de agosto de 2003.
- RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

Cristiani Passolongo
Elisa Yoshie Ichikawa

Luciano Gomes dos Reis

Subsídios para elaboração do PEI. Disponível em www.uel.br/pei. Acessado em 15 de agosto de 2003.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 196-226.

Data do recebimento do artigo: 16/11/03
Data do aceite para publicação: 28/11/03