



INSTITUCIONALIZAÇÃO EM CONSULTORIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S)

Carla Milena Lôrdelo Chaves, Maria Conceição Melo Silva Luft, Ronalty Rocha, e-mail: carlalordelo@hotmail.com

32

Associação Goiana de Administração / Comitê Científico / Goiânia/GO.

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar as etapas da institucionalização (Tolbert, & Zucker, 2012) em empresas prestadoras de serviços de consultoria em recrutamento e seleção de pessoas (R&S). Desenvolveu-se um estudo qualitativo-descritivo com seis consultorias de recrutamento e seleção localizadas em Sergipe. Os resultados demonstram que a adequação tecnológica se destaca na fase de habitualização; relacionamentos organizacionais, *feedback* e resolução de problemas são destacados na etapa de objetificação. Por fim, prestadores de serviços, clientes e candidatos, e o crescimento organizacional estão entre os principais componentes do estágio de sedimentação.

Palavras-Chave: Institucionalização. Objetificação. Consultorias em recrutamento e seleção (R&S).

1. Introdução

Existem diferentes teorias e abordagens que auxiliam o processo de análise, avaliação e implementação de melhorias em técnicas, estratégias e estruturas organizacionais, dentre essas merece realçar a teoria institucional que, dentre outras possibilidades, permite identificar influências ambientais e estruturas organizacionais que contribuem para a criação e disseminação de padrões de comportamento (Penz et al., 2014).

Outra forma de observar e analisar a teoria institucional é a partir de seus processos e estágios de habitualização, objetificação e sedimentação (TOLBERT; ZUCKER, 2012). Nesse íterim, Tolbert e Zucker (2012) explanam que a teoria institucional, por meio do processo de institucionalização, é uma ferramenta teórica para avaliar o estágio de consolidação de regras, normas e processos na organização, isto é,



quanto mais sedimentado os processos, mais institucionalizada e consolidada as práticas organizacionais.

Nessa mesma perspectiva, estudiosos como Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) e Scott (2014) revelam que o avanço nos estágios de institucionalização otimiza o funcionamento administrativo das organizações e consequentemente garante melhores resultados empresariais e em desempenho.

Nesse contexto de importância do processo e consolidação de institucionalização nas organizações, sobressai o papel das consultorias em práticas de recrutamento e seleção de pessoas, empresas que atraem e selecionam funcionários para atuarem em tarefas de organizações contratantes e que devem possuir normas, procedimentos e técnicas institucionalizados a fim de adequadamente executar suas atividades e prestar serviços com alta qualidade (ANDRADE; MEIRINO, 2015).

Diante das informações apresentadas, esse trabalho adotou como objetivo analisar os estágios de institucionalização, conforme modelo de Tolbert e Zucker (2012) em empresas prestadoras de serviços em consultoria de recrutamento e seleção (R&S) de pessoas.

Convém salientar que, no Brasil, alguns dos últimos estudos que abordaram a teoria institucional trataram da pressão institucional para reforma contábil no Brasil e na Colômbia (NEVES; GOMÉS-VILEGAS, 2019) e descreveram e compararam características institucionais, estratégicas e educacionais de escolas de Governo no Brasil (FONSECA et al., 2019). Como pode ser percebido, embora a teoria institucional siga promovendo relevantes debates acadêmicos, os últimos estudos publicados não direcionaram atenção, especificamente, aos elementos que compõem cada estágio do processo de institucionalização em empresas de consultoria, reforçando, dessa forma, a lacuna para realização desse estudo.

2. Institucionalização: aspectos conceituais e processo

Berger e Luckmann (2005) explicam que a institucionalização é um processo que se desenvolve historicamente, sendo sustentado pela legitimidade de seus elementos constituintes. Desse modo, esse processo abrange o desenvolvimento de práticas e regras, que incluem estruturação e rotinização de métodos para o desenvolvimento de códigos que explicam o contexto organizacional e geram padrões futuros de ação (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).



Indo além, Tolbert e Zucker (2012) esclarecem que a institucionalização é uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores. Dessa forma, com o objetivo de entender o processo de institucionalização no contexto organizacional, dividiram-no em três fases: habitualização, objetificação e sedimentação.

Em resposta a necessidade de inovação, as companhias iniciam o estágio de habitualização, caracterizado pela busca e implementação de novos arranjos estruturais para solucionar problemas organizacionais surgidos em decorrência de estímulos ambientais legais, tecnológicos e de forças de mercado. Tal fato pode conduzir aos isomorfismos: coercitivo - influência política e da necessidade de legitimação; mimético - padronização de respostas à incerteza; e normativo - busca de profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005; LI; DING, 2013).

A segunda fase do processo de institucionalização é a objetificação, alcançada quando os significados impostos à ação habitual se generalizam e se tornam socialmente compartilhados a partir do monitoramento interorganizacional e da teorização (CABRAL et al., 2010). Sobre esse assunto, o monitoramento interorganizacional propõe que as organizações podem utilizar evidências obtidas diretamente de uma variedade de fontes para avaliar os riscos de adoção de novas estruturas, e a teorização, por sua vez, tem como principal objetivo descrever possíveis falhas organizacionais para as quais determinada inovação é solução (TOLBERT; ZUCKER, 2012).

Na última fase, ou seja, na sedimentação, há uma institucionalização total, pois as ações adquirem a condição de exterioridade e são consolidadas para os membros da organização (VAILATTI; ROSA; RODRÍGUES VICENTE, 2017). Dessa forma os três principais fatores para caracterização do estágio de sedimentação são: impactos positivos; resistência de grupo; e defesa de grupo de interesse (AGUIAR et al., 2005).

3. Procedimentos metodológicos

Esse é um estudo qualitativo, uma vez que os resultados estão avaliados a partir da percepção dos agentes envolvidos na pesquisa — gestores de consultorias (CRESWELL, 2010). É também descritivo, pois, empreendeu a descrição, compreensão e interpretação de mecanismos existentes no processo de institucionalização (NEWMAN, 2013).

A estratégia adotada foi o estudo de caso múltiplos, uma vez que a pesquisa envolveu seis empresas de consultoria em R&S com o intuito de analisar profundamente o fenômeno e as características (YIN, 2015) da institucionalização nesses negócios. As



organizações foram selecionadas por empreenderem atividades em recrutamento e seleção, estarem domiciliadas em Sergipe e pelo destaque local no mercado em que atuam.

Para obtenção de evidências, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado elaborado a partir da revisão de literatura com as seguintes categorias analíticas: caracterização das consultorias e estágios de institucionalização. As entrevistas foram aplicadas a gestores (fundadores) de seis empresas de consultoria em R&S localizadas em Sergipe, as quais receberam a nomeação fictícia de A, B, C, D, E e F. Para a análise das evidências foi utilizada a técnica de análise de conteúdo fundamentada em Bardin (2006).

4. Apresentação dos casos

As descrições dos achados de cada consultoria objeto de estudo segue a ordem dos estágios de habitualização, objetificação e sedimentação. Sobre o primeiro reforça-se a busca de práticas isomórficas, estímulos ambientais e adoção de novos arranjos estruturais. O segundo retrata o monitoramento interorganizacional e a teorização, e a sedimentação retrata os grupos de interesse, resistência de grupos e os impactos positivos.

4.1 Etapas do processo de institucionalização

4.1.1 Habitualização

A totalidade de casos apresentados revela que no estágio de habitualização, especificamente no tocante aos estímulos ambientais tecnológicos, é frequente a preocupação com o acompanhamento e implementação de tendências digitais para R&S de colaboradores. Sobre esse assunto, merece destacar que as mudanças por imposição de legislação estão apresentadas na legislação trabalhista (isomorfismo coercitivo) e que embora não tenha sido, especificamente, mencionado pelos entrevistados, as forças de mercado englobam às mudanças tecnológicas, uma vez, que a tecnologia se comporta como um imperativo nesses negócios.

Quanto aos isomorfismos mimético e normativo, identificou-se que fechamento do escritório e utilização de espaços de *coworking* ou no espaço do cliente para redução de custos e investimento em cursos e atualizações caracterizavam o isomorfismo mimético e normativo, respectivamente, nas consultorias avaliadas.

Ainda referente ao estágio de habitualização, constatou-se que a geração de novos arranjos estruturais foi apresentada de forma explícita apenas nas consultorias B (grupos



de WhatsApp, networking e contas de Instagram); E (adequação para processos confidenciais, conta Instagram) e F (implementação de plataforma digital para R&S), nas demais empresas, os novos arranjos estruturais estão, implicitamente, representados pela adoção de tendências tecnológicas.

Em síntese, quanto ao estágio de habitualização, observou-se que nas consultorias participantes desse estudo, as mudanças internas ocorrem a partir da identificação de necessidades, seja para se adequar ao comportamento de outras organizações, para ajustes internos na área de tecnologia da informação ou ainda para atender melhor as demandas e processos internos da empresa. Além disso, percebeu-se que as consultorias agem sempre de acordo com as contingências e eventos ambientais, nem sempre se antecipando às situações. Essa constatação requer maior atenção das empresas analisadas, uma vez que, o planejamento impede que as organizações sejam surpreendidas por eventos e/ou contingências ambientais capazes de afetar seus negócios (CANCELIER et al, 2014).

Esses resultados corroboram os achados de Yilmaz e Flouris (2017) e reforçam que o ambiente político, social e cultural influenciam na definição de estratégias, adoção de estruturas e definição de processos organizacionais nas instituições empresariais. Além disso, os achados obtidos ampliam as descobertas de Haider (2014), que organizações com ambientes semelhantes adotam similares processos, tecnologias, estruturas políticas e relações de poder, no caso das empresas pesquisadas, as similaridades se expressam na verificação e implementação de tendências digitais em recrutamento e seleção de colaboradores.

Destaca-se, conforme relatos dos entrevistados, que não foi identificada a prática simultânea dos isomorfismos mimético, coercitivo e normativo em nenhuma das consultorias avaliadas. Além disso, cabe mencionar que a influência da legislação trabalhista de forma frequente enquanto elemento do isomorfismo coercitivo, assim como as práticas de participação em cursos, atualizações e profissionalização nas empresas por meio de cursos presenciais e on-line, assim como pela absorção de informações e conhecimentos em redes sociais digitais e revistas especializadas, como comportamentos do isomorfismo normativo, reforçam o entendimento de DiMaggio e Powell (1983) de que as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas na sociedade e que lhes permitam garantir sua sobrevivência e legitimidade no mercado (SEYFRIED; ANSMANN; POHLENZ, 2019).

As observações anteriormente apresentadas reforçam a percepção de Li e Ding (2013) que afirmam que o comportamento isomórfico adotado pelas organizações é



também uma forma de autodefesa para o enfrentamento de mudanças ambientais e convivência com problemas para os quais ainda não foram encontradas soluções.

4.1.2 Objetificação

No que se refere ao estágio de objetificação, inferiu-se que o monitoramento organizacional é realizado de modo superficial, uma vez que, a maioria das empresas (A, D, E e F), ainda que com relatos distintos, empreendem apenas o relacionamento e observação de empresas semelhantes. Outro fato que chama atenção é a não descrição de ações de monitoramento organizacional nas consultorias B e C. Por outro lado, constatou-se que o levantamento interno de problemas, geralmente realizado pelos empresários, é o principal mecanismo de teorização nas consultorias de R&S, especialmente nas empresas A, B, D, E e F.

De modo geral, sobre o monitoramento interorganizacional, os entrevistados responderam que há muita dificuldade local dessa prática, e que as trocas de conhecimento só acontecem quando há confiança e proximidade pessoal entre os proprietários de consultorias. Essa constatação é validada por Chan, Chong e Zhou (2012), pois a troca de conhecimentos e técnicas entre organizações depende da existência de níveis mínimos de confiança entre os gestores envolvidos para facilitar o compartilhamento de informações e reforçar parcerias em longo prazo.

Com relação ao processo de teorização, a maioria informou que a atividade de levantamento de problemas é concentrada nos proprietários das consultorias. Contudo merece destacar que a existência de conselheiros externos (consultoria A), *feedback* de clientes (consultoria C), comparação com empresas parceiras (consultoria E) e elaboração de planos de ação (consultoria F) também são ações consideradas nas empresas pesquisadas.

Ademais na consultoria D, para o processo de teorização, as equipes são envolvidas e opinam acerca da situação, o que dá embasamento para a tomada de decisão. Sobre esse assunto, Mutai, Cheruiyot e Kirui (2015) defendem que a participação de colaboradores no processo de resolução de problemas promove significativo aumento na qualidade das decisões.

4.1.3 Sedimentação

Para o estágio de sedimentação, chama atenção o fato das consultorias B, C e E não identificarem grupos de resistência ao funcionamento desses negócios, permitindo



inferir que essas empresas têm dedicado pouca atenção ao reconhecimento desses grupos, o que é prejudicial, pois a resistência de grupos impede a perpetuação de bons resultados e consolidação de novos arranjos organizacionais (ABEYGUNASEKERA, 2019).

Por outro lado, clientes, candidatos e funcionários figuram entre os grupos de resistência nas demais empresas consultadas. Situação semelhante é detectada na avaliação dos grupos de interesse, já que clientes, funcionários, candidatos e prestadores de serviços (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012) foram os principais *champions* identificados.

Nesse contexto, cabe destacar que atuação conjunta de clientes, candidatos e funcionários é essencial para a consolidação das empresas, pois, a adequada interação entre esses grupos estimula a inovação, fidelização de clientes e melhora os resultados financeiros das organizações (SUBRAMANIAN, 2018).

Quanto aos impactos positivos percebidos pelos empresários consultados, destaca-se a posição de referência no mercado local, e crescimento organizacional das empresas, prioritariamente representado pelo aumento no número de clientes atendidos. Sobre esse assunto, Khadka e Maharjan (2017) explicam que o crescimento da empresa não se sustenta apenas pelo aumento no número de clientes atendidos, mas principalmente, pelo oferecimento de produtos e serviços inovadores e de qualidade.

4.2 Institucionalização em consultorias de recrutamento e seleção

Detectou-se nas consultorias avaliadas maior incidência e/ou ausência de elementos que permitiram o enquadramento desses negócios nas fases de habitualização, objetificação e sedimentação. Assim, as consultorias B e C foram enquadradas no estágio de habitualização, pois embora tenham apresentados elementos dos estágios seguintes não desenvolvem ações em monitoramento organizacional, demonstrando que ainda não estão objetificadas.

As empresas D e E, por sua vez, podem ser classificadas como objetificadas, pois embora apresentem alguns componentes do estágio de sedimentação, ainda não identificaram grupos de resistência ao funcionamento do negócio, nem mesmo construíram estratégias para amenizar a resistência de tais grupos.

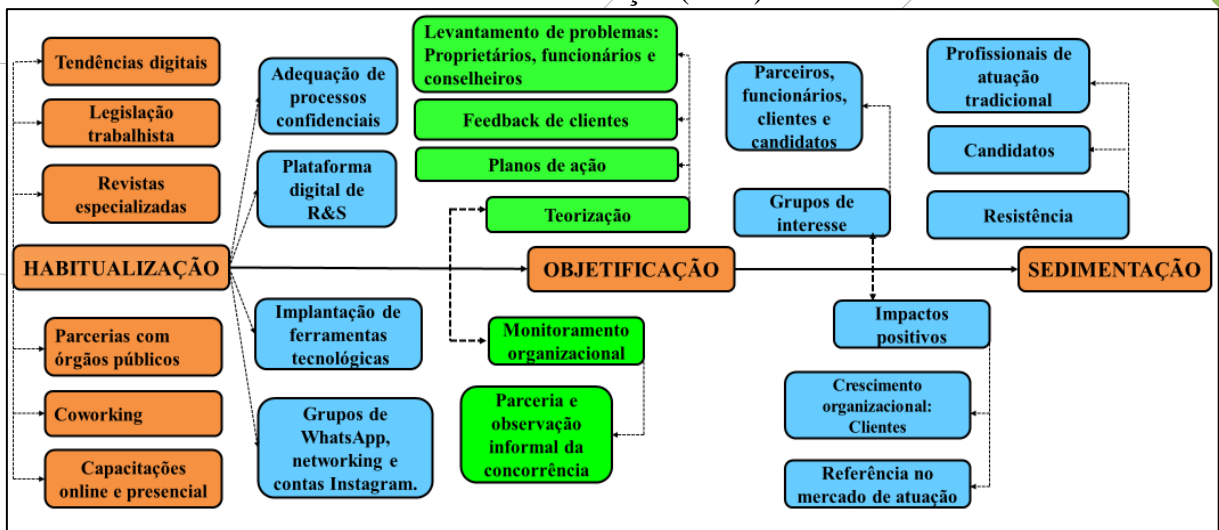
Merece destacar a situação da empresa F, que embora apresente elementos pertencentes a todos os estágios de institucionalização, foi enquadrada no estágio de objetificação, pois, com a recente adoção da ferramenta digital para recrutamento e seleção de pessoas, ainda não construiu identidade organizacional amplamente difundida



entre grupos de interesse (HAACK, 2012). Por fim, a empresa A Tol é a única enquadrada no estágio de sedimentação, pois apresenta elementos e características robustas de todos os estágios de institucionalização.

A síntese de resultados obtidos nas consultorias pesquisadas é apresentada na Figura 1, que resume em uma estrutura analítica as principais práticas de institucionalização em consultorias de recrutamento e seleção domiciliadas em Sergipe.

Figura 1 - Estrutura analítica dos processos de institucionalização em consultorias de recrutamento e seleção (R&S)



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Tolbert e Zucker (1999, 2012).

5. Conclusões

A lente da teoria institucional tem sido reconhecida como importante ferramenta teórica para avaliar as práticas organizacionais, assim como o estágio de consolidação administrativa das organizações. Nesse contexto, essa pesquisa buscou analisar o estágio de institucionalização, conforme modelo de Tolbert e Zucker (2012) em empresas de consultoria em recrutamento e seleção residentes em Sergipe.

Constatou-se que o imperativo da tecnologia da informação é recorrente no estágio de habitualização e que as organizações utilizam e recebem influências iniciais de tendências digitais, legislação trabalhista e sites e revistas especializados. Quanto ao estágio de objetificação avulta-se a percepção que o monitoramento organizacional é prioritariamente realizado pelo relacionamento com consultorias similares e atuantes no mesmo mercado, contudo esse relacionamento é superficial e não apresenta efetivas atividades de *benchmarking* e cooperação entre as empresas, em verdade, a partir dos



relatos obtidos, esse relacionamento assume características protocolares e envolve a troca de informações genéricas e restritas.

Sobre esse assunto, alguns dos entrevistados garantiram que o mercado local (os empresários locais) não assume uma postura de cooperação, contudo, nenhum deles relatou efetiva iniciativa em alterar esse cenário, o que colaborou para que a maioria das empresas estudadas fosse enquadradas nos estágios de habitualização e objetificação.

Outro aspecto que merece ser destacado é que a teorização nas empresas avaliadas é caracterizada prioritariamente pelo levantamento de problemas pelos gestores. Embora a percepção do gestor seja imprescindível à solução de problemas e tomada de decisões, é necessário que mais interessados, especialmente os grupos de interesse, incrementem esse processo, uma vez que possuem crítica visão das dificuldades mercadológicas da organização.

Sobressai a percepção que a única consultoria listada no estágio de sedimentação conta com o apoio e avaliação de conselheiros externos, assim como busca o *feedback* de diferentes grupos de interesse, o que proporciona ampliada visão sobre o funcionamento, padronização de processos e adequado direcionamento à tomada de decisões. Sobre a etapa de sedimentação, os resultados do estudo evidenciam que as consultorias de recrutamento e seleção pesquisadas, em sua maioria, não percebem resistências de grupos, apenas limitações tecnológicas dos usuários e perfil tradicional dos clientes e candidatos.

Destaca-se a percepção de que a ausência de resistência de grupos pode ser resultado da limitada atenção dos gestores a esses comportamentos, de modo que o maior direcionamento às percepções e reações dos grupos de interesse, de forma geral, pode ser instrumento para otimização de processos administrativos e de evolução para o estágio de sedimentação.

Para o estágio de sedimentação avulta-se também a percepção de que clientes, candidatos e prestadores de serviços constituem os grupos de interesses do negócio, contudo, a ausência de agentes institucionais como agências governamentais, instituições de ensino e entidades paraestatais limita a consolidação e sedimentação das organizações avaliadas.

Outro aspecto que merece menção, no estágio de sedimentação, é a avaliação do crescimento organizacional a partir do incremento no número de processos, atendimento a maior número de clientes e estrutura financeira satisfatória aos empresários.



Conclui-se então, que o insatisfatório monitoramento organizacional, associado à limitada identificação de resistência de grupos, assim como a inexpressiva elaboração de estratégias para amenizar a atuação de grupos de resistência são os principais obstáculos a sedimentação de empresas de consultoria em recrutamento e seleção.

Os resultados apresentados nessa pesquisa não esgotam as possibilidades de análises sobre o tema, por essa razão, novos estudos com consultorias podem: analisar o papel das pressões tecnológicas como determinantes ou influenciadores a habitualização; averiguar os elementos limitadores e potencializadores do monitoramento interorganizacional, assim como investigar a contribuição do monitoramento organizacional para alcance de estágios de sedimentação.

A principal limitação desse estudo é que os resultados obtidos não podem ser generalizados a população de consultorias em recrutamento e seleção localizadas em Sergipe, contudo, o estudo oferece generalização analítica com achados e inferências que podem ser corroborados e discutidos em unidades de análise semelhantes.

Diante dos resultados e discussões apresentados, a principal contribuição teórica desse estudo reside no incremento de elementos característicos a cada um dos estágios de habitualização, objetificação e sedimentação em empresas de consultoria de recrutamento e seleção, reforçando, dessa forma, a literatura acadêmica sobre o tema ao destacar especificamente processos, elementos e características determinantes a cada fase do processo de institucionalização.

Do ponto de vista prático, esse estudo oferece elementos e limitações inerentes a cada estágio de institucionalização que podem ser avaliados e implementados por outras consultorias que busquem solucionar problemas internos, otimizar o processo administrativo e de tomada de decisão, assim como avançar para o estágio de sedimentação.

REFERÊNCIAS:

ABEYGUNASEKERA, A. W. J. C. **Influence of performance measurements on institutionalizing process improvement initiatives**. (Doctor Thesis) - Doctor of Philosophy. Information Systems School, Science and Engineering Faculty, Queensland University of Technology, 2019.

AGUIAR, A.B.; GUERREIRO R.G.; PEREIRA, C.A.; REZENDE J.A. **Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo**. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo: FEA/USP, 2005.

ANDRADE, S.C.; MEIRIÑO, M.J. **Boas práticas em consultoria de recursos humanos para melhor gestão em recrutamento e seleção nas organizações**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, agosto, 2015.



BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977), 2006.

CABRAL, A. C. A.; PENHA, E. D. S.; ANURADE, A. C. PARENTE, T. C.; PESSOA, M. N. M. **O processo de institucionalização da responsabilidade social: uma investigação no setor bancário**. In... XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 2010.

CANCELLIER, E. L. P.L.; BLAGESKI, E. J.; ROSSETTO, C. R. Environmental scanning, strategic behavior and performance in small companies. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 11, n.3, pp. 611-628, 2014.

CHAN, F. T. S.; CHONG, A. Y.; ZHOU, L. An empirical investigation of factors affecting e-collaboration diffusion in SMEs. **International Journal of Production Economics**, v. 138, n. 2, pp. 329-344, 2012.

CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DONADONE, J. C.; SILVEIRA, F. Z.; RALIO, V. R. Z. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 151-171, 2012.

FONSECA, D. R.; CAMÕES, M. R. S.; CAVALCANTE, P. L. C.; LEMOS, J.; PALOTTI, P. Schools of Government's Roles and Challenges for Institutionalization: A Comparative Study in the Brazilian Federal Public Sector. **Revista do Serviço Público**, 70 (Edição Especial), pp. 71-106, 2019.

HAACK, P. **Legitimacy in institutional theory: Three essays on social judgments in a globalized world**. Thesis (Doctor of Philosophy in Business Administration) - University of Zurich, 2012.

HAIDER, A. **Business Technologies in Contemporary Organizations: Adoption, Assimilation and Institutionalization**. South Australia: Business & Management Books, 2014.

KHADKA, K.; MAHARJAN, S. **Customer satisfaction and customer loyalty**. Thesis Business Management - Centria University of Applied Sciences, Talonpojankatu, Finland, 2018.

LI, F.; DING, D. Z. The effect of institutional isomorphic pressure on the internationalization of firms in an emerging economy: evidence from China. **Asia Pacific Business Review**, v. 19, n. 4, pp. 506-525, 2013.

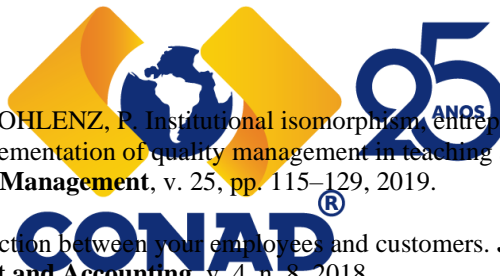
MUTAI, E. K.; CHERUIYOT, THOMAS K.; KIRUI, J. K. Impact of participatory management on employee performance: a case of moi university. **Global journal of commerce & management perspective**, v. 4, n. 2, pp. 54-59, 2015.

NASCIMENTO, S.; PENZ, D.; AMORIM, B. C.; MAZON, G. ROSSETTO, C. R. Abordagens da produção científica em Administração publicada na base Scopus à luz da Teoria Institucional, de 2000 a 2013. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, pp. 118-147, 2014.

NEVES, F. R.; GÓMEZ-VILLEGAS, M. Reforma Contábil do Setor Público na América Latina e Comunidades Epistêmicas: Uma Abordagem Institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, 11-31.

NEWMAN, W. L. Social research methods: qualitative and quantitative approaches. 7.ed. Harlow: Pearson Education, 2013.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities (4a)**. London: Sage Publications Ltd, 2014.



SEYFRIED, M.; ANSMANN, M; POHLENZ, P. Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. **Tertiary Education and Management**, v. 25, pp. 115–129, 2019.

SUBRAMANIAN, K. R. The connection between your employees and customers. **Journal of Advance Research in Business Management and Accounting**, v. 4, n. 8, 2018.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. (2012). **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process**. Oxford: Oxford University Press.

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

VAILATTI, J. L.; ROSA, F. S.; RODRIGUES VICENTE, E. F. Institutional theory applied to management accounting: analysis of theoretical and methodological contribution of international publications occurred in the 2006-2015 period. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 47, pp. 91-104, 2017.

YILMAZ, A. K.; Flouris, T. **Corporate Risk Management for International Business**. Springer (Livro digital), 2017.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

ISBN nº 978-65-993495-0-8