

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

Logical Grammar of Educational Practice: analysis of the manifestations and interactions of institutional logics

Patrícia de Sousa Vianna¹

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
pasvianna@gmail.com

Roberto Gonzalez Duarte¹

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
rgonzalezduarte@gmail.com

Raphael Marques Pessoa¹

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
rafamape@gmail.com

Resumo: Este artigo analisa os efeitos da interação entre lógicas institucionais distintas para a educação corporativa. A partir de um framework baseado nos conceitos de complexidade institucional (Thornton et al., 2012), constelações lógicas (Goodrick & Reay, 2011) e mundos de valor (Boltanski & Thévenot, 2006), propõe-se um modelo – Gramática Lógica da Prática Educativa – para se analisar as manifestações das lógicas institucionais nas práticas organizacionais, em particular na educação corporativa. Realizou-se um estudo de caso longitudinal (1965-2018) no Banco do Brasil, a partir de dados secundários, primários e observação. A pesquisa empírica demonstrou que a coexistência das lógicas perdura ao longo do tempo sem a dominância de uma sobre as demais. O padrão da coexistência pode variar, dependendo dos contextos da organização e do campo institucional. As modalidades de interação entre as lógicas, por sua vez, dependem das combinações gramaticais de valor ocorridas nas suas interfaces. Assim, tão relevante quanto a manifestação das lógicas, é fundamental analisar as suas interações gramaticais. Dessas interações, pode-se compreender: (i) as razões das mudanças nas trajetórias das práticas organizacionais; (ii) a diversidade de interações

¹ Universidade Federal de Minas Gerais — Av. Pres. Antônio Carlos, 6627 – CEP 31270-901 – Belo Horizonte (MG) – Brasil
Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

lógico-institucionais que podem ocorrer dentro de uma constelação lógica; e (iii) as condições sob as quais as lógicas competem ou se complementam.

Palavras-chave – Complexidade institucional; Mundos de valor; Educação Corporativa.

Abstract: This article analyzes the effects of the interaction between different institutional logics on corporate education. From a framework based on the concepts of institutional complexity (Thornton et al., 2012), logical constellations (Goodrick & Reay, 2011) and economies of worth (Boltanski & Thévenot, 2006), we propose a model – Logical Grammar of Educational Practice – to analyze the manifestations of institutional logic in organizational practices, particularly in the corporate education. A longitudinal case study (1965-2018) was thus carried out in Banco do Brasil by using secondary, primary, and observation data. The empirical research has evidenced the coexistence of logics lasts throughout time, without the domination of any of them over the other. The pattern of coexistence varies, depending on the context of the organization and of the institutional field. The modes of interaction among the logics, in turn, depend on the combination of the elements of orders of worth at their interfaces. Therefore, as relevant as the manifestation of logics, it is fundamental to analyze the interaction among them. From these interactions, one can understand: (i) the reasons of changes in the organizational practices' trajectories; (ii) the diversity of logical-institutional interaction that may happen inside of a constellation of logics; and (iii) the condition under which the logics compete or complement each other.

Keywords – Institutional complexity; Economies of worth; Corporate education.

Introdução

As múltiplas racionalidades constitutivas da sociedade contemporânea (Friedland & Alford, 1991; Boltanski & Thévenot, 2006; Thornton et al., 2012) representam um desafio para as organizações. Lógicas distintas, às vezes conflitantes, exigem destas a capacidade de acomodá-las como condição para a sua sobrevivência (Boltanski & Thévenot, 2006). Do ponto de vista teórico, a coexistência de múltiplas lógicas no campo organizacional tem sido discutida pelos institucionalistas (Kraatz & Block, 2018; Pache & Santos, 2010, 2013; Raynard, 2016; Schildt & Perkmann, 2017; Ocasio, Thornton & Lounsbury, 2018; Thornton et al. 2012; Thornton & Ocasio, 2008), mas algumas questões sobre o processo de respostas organizacionais à complexidade institucional ainda permanecem incompreendidas (Ocasio et al., 2018; Vermeulen, 2014). Batillana, Besharov e Mitzinneck (2018) reconhecem a necessidade de mais pesquisas

empíricas sobre como as organizações híbridas lidam com a complexidade institucional, como, por exemplo, no caso das respostas das organizacionais expostas a lógicas coexistentes (Goodrick & Reay, 2011). Para Ocasio et al. (2018) são necessárias mais investigações para entender tanto as condições sob as quais as lógicas concorrem ou coexistem, bem como os mecanismos por meio dos quais elas interagem umas com as outras.

Estudos empíricos, como o de Greenwood et al. (2010) sobre a Igreja Católica na Espanha e o de Zilber (2011) sobre a rotina organizacional, demonstraram que as práticas existentes sustentam a multiplicidade institucional e que as lógicas podem reforçar-se mutuamente. Kostova e Roth (2002) mostraram a complexidade do processo de legitimação interna perante as múltiplas lógicas que conformam o contexto de trabalho das organizações multinacionais, tanto no nível do relacionamento entre as subsidiárias e a matriz, como no nível das diversas subsidiárias e seu contexto local. Patriotta et al. (2011), por sua vez, demonstraram o processo de legitimação de uma organização mediante o enquadramento estratégico dos discursos dos diversos *stakeholders* nos vários mundos de valor, em diferentes momentos de questionamento sofridos pela organização, *vis-à-vis* a opinião pública.

Segundo Goodrick e Reay (2011), a literatura atual apresenta três abordagens a respeito do relacionamento entre as lógicas institucionais coexistentes e dos efeitos gerados nas organizações: (i) as lógicas coexistem, mas uma é dominante e guia o comportamento organizacional; (ii) as lógicas concorrem, lutando entre si pela dominância, dando lugar a uma tensão contínua, com breves períodos de trégua; e (iii) as lógicas coexistem e atuam cooperativamente. A literatura compreende as lógicas como unidades indivisíveis e autônomas, desconsiderando a interação entre elas (Thornton et al. 2012; Thornton & Ocasio, 2008). Diferentemente dessa visão, Goodrick e Reay (2011) argumentam que as lógicas, na realidade, são partes elementares de um conjunto – constelação lógica –, podendo ser recombinadas de diferentes modos. Isso implica que essas constelações lógicas podem exercer influências diferentes nas práticas organizacionais, a depender da dinâmica da interação entre as lógicas que compõem as constelações. Supõe-se que as práticas organizacionais tendem a refletir, primeiro, a influência dos atributos de lógicas diferentes ou, como dizem as autoras, de uma constelação de lógicas e, segundo, as

interações entre essas lógicas. Essas influências, que somente podem ser demonstradas ao longo do tempo, não têm sido, contudo, analisadas pela literatura (Ocasio et al., 2018).

Tendo como pressuposto que “[A]s lógicas institucionais representam quadros de referência que condicionam as escolhas dos atores para a produção de sentido, o vocabulário utilizado para motivar a ação e seu sentido de *self* e de identidade” (Thornton et al., 2012, p. 2) e baseando-se no modelo de Goodrick e Reay (2011) sobre a coexistência de lógicas institucionais e suas manifestações – materiais e simbólicas –, discutem-se neste artigo os efeitos dessa coexistência para as organizações (Pache & Santos, 2013; Kraatz & Block, 2008; 2018) e, mais especificamente, para as suas práticas organizacionais (Goodrick & Reay, 2011) durante longos períodos de tempo. Analisa-se, então, a dinâmica da interação lógica incidente sobre uma organização ao longo do tempo, ou seja, como as organizações experienciam a multiplicidade lógica, isto é, como incorporam elementos de diferentes lógicas institucionais, constituindo-se, assim, “[...] como arenas de contradição” (Pache & Santos, 2013, p. 972) ou “[...] uma unidade de múltiplos sistemas institucionais”, cujo “funcionamento interno reflete as contradições entre os sistemas mais amplos” (Kraatz & Block, 2008, p. 243).

Pesquisas têm buscado entender como as organizações respondem aos múltiplos constituintes institucionais com demandas concorrentes e conflituosas, mas ainda são escassos os estudos sobre como as organizações respondem à complexidade institucional em situações de estabilidade das lógicas, ou seja, sem a dominância de uma sobre as outras (Goodrick & Reay, 2011). A principal vantagem, portanto, de se analisar os efeitos das lógicas e suas manifestações materiais e simbólicas em longos períodos de tempo é evidenciar como as lógicas coexistem e os mecanismos mediante os quais essa coexistência opera – seja concorrendo pela dominância, ou, então, atuando cooperativamente, cujo processo denominamos “dinâmica da interação lógica”. Dito isso, tem-se a pergunta norteadora deste artigo: como a dinâmica das lógicas institucionais se evidencia nas práticas organizacionais? Para respondê-la, analisamos a dinâmica das interações entre diferentes lógicas institucionais nas manifestações materiais e simbólicas da prática educativa de uma organização ao longo de 54 anos.

Para analisar a manifestação das lógicas institucionais nas práticas organizacionais, realizou-se um estudo empírico no Banco do Brasil (BB), organização constituída por múltiplas lógicas institucionais:

mercado; estado; corporação e família. Essa pluralidade lógica permite categorizá-lo como uma organização plural (Kraatz & Block, 2008, 2018) ou híbrida (Batillana et al., 2018; Pache & Santos, 2013), ou seja, uma organização permeada por múltiplos sistemas de valores, concorrentes e, às vezes, contraditórios. Analisou-se a educação corporativa, prática concernente a questões vitais da organização: produtividade, inovação, competitividade, gestão e cultura. A opção pela prática educativa como a categoria analítica parte do pressuposto de que os seus elementos materiais e simbólicos refletem os dilemas político-institucionais vivenciados pelo banco ao longo do período analisado.

Esta pesquisa traz algumas contribuições importantes para a literatura institucional, em particular para a de lógica institucional. Primeiro, a pesquisa demonstra os efeitos da coexistência estável e duradoura de múltiplas lógicas institucionais para as organizações e para as suas práticas, preenchendo o *gap* de pesquisa apontado por Ocasio et al. (2018), acerca das influências das interações entre as lógicas institucionais sobre as práticas organizacionais, que somente podem ser demonstradas ao longo do tempo.

Os resultados evidenciam a evolução das práticas organizacionais e, mais especificamente, como a coexistência e a dinâmica da interação entre as diferentes lógicas institucionais influenciam essa evolução. Argumenta-se, assim, que o estudo longitudinal da coexistência e da interação entre lógicas institucionais distintas, de uma parte, e a evolução das práticas organizacionais, de outra, elucidam como e por que as práticas organizacionais seguem determinada trajetória. Uma segunda contribuição do artigo é propor a ‘Gramática Lógica da Prática Educativa’. Esse modelo pode ser utilizado para se analisar a influência ao longo do tempo de múltiplas lógicas institucionais sobre as práticas educativas. Fazendo-se os devidos ajustes, pode ser utilizado para se analisar outras práticas organizacionais. Por fim, o artigo traz uma contribuição teórica para o *gap* apontado por Ocasio et al. (2018), elucidando as condições mediante as quais as lógicas competem ou se complementam assim como os mecanismos pelos quais essa dinâmica interativa ocorre.

O artigo estrutura-se da seguinte forma. Na próxima seção discutem-se os pressupostos teóricos da pesquisa e, na sequência, apresenta-se o método. Subsequentemente, apresentam-se os resultados da pesquisa empírica. Por fim, nas conclusões discutem-se esses resultados e apresentam-se as considerações finais, ressaltando-se as contribuições teóricas do artigo para a literatura institucional.

Referencial teórico

O campo organizacional, tema central da teoria institucional, pressupõe a existência de uma lógica institucional dominante, indutora do isomorfismo institucional. Formulações posteriores argumentam que “[...] mudanças acontecem mesmo em contextos altamente institucionalizados” (Wooten & Hoffman, 2008, p. 134). Um campo seria formado por diversos participantes, mesmo que com propósitos incongruentes, compreendendo “[...] mais do que um diálogo isomórfico, [...] um campo de lutas” (Wooten & Hoffman, 2008, p. 134). Esse campo compreende várias lógicas institucionais entendidas como conjuntos de princípios que prescrevem como interpretar e como funcionar em situações sociais (Greenwood et al., 2011), portanto, as “[...] lógicas modelam as práticas individuais e organizacionais porque elas representam conjuntos de expectativas para o relacionamento e o comportamento social” (Goodrick & Reay, 2011, p. 375).

A multiplicidade de lógicas presentes no campo é compreendida como pluralismo institucional (Kraatz & Block, 2008, 2018) ou complexidade institucional (Greenwood et al., 2011). Diferentes autores (Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012) desenvolveram modelos de tipos ideais de lógicas institucionais. Estas compõem-se por princípios, práticas e símbolos que influenciam o comportamento individual e organizacional. Boltanski e Thévenot (2006) sugerem a tipologia de mundos de valor/ordens de valor. O ponto de partida dessa tipologia é que os mundos de valor são como ordens institucionais no sentido de que diferentes tipos de práticas sociais são justificadas e reproduzidas em virtude de suas influências. Para esses autores, as ações e suas justificativas são menos frágeis quando há bases para incorporá-las nos arranjos desses mundos. Em outros termos, não se pode agir segundo os valores de um determinado mundo e justificar sua ação segundo os valores de outro. Isso ocorreu, por exemplo, em 14 fevereiro de 2019, por ocasião da ruptura da barragem de detritos da mineradora Vale no município de Brumadinho, em Minas Gerais. A sociedade assistiu seu Presidente à época, Fábio Schvartsman, em depoimento no Congresso Nacional, justificar a morte de dezenas de pessoas sob a alegação de que “a Vale é uma joia rara, e que não tem responsabilidade pelo que aconteceu” (UOL, 2019). A declaração de Schvartsman expõe a sobrevalorização dada à empresa, em detrimento das vidas humanas e do bem

comum. O conflito, nesse caso, foi entre as lógicas Mercado e Estado, revelando que a empresa não considera como sua responsabilidade as consequências geradas por suas operações. O resultado foi a frustração da expectativa tanto dos congressistas como da sociedade em relação ao posicionamento da Vale, baseado exclusivamente na lógica mercadológica. Duas semanas depois, em 2 de março, Schvartsman foi afastado da direção da empresa e substituído por outro executivo, devido ao desgaste gerado por suas declarações. Isto posto, tem-se que cada mundo de valor tem sua especificidade lógica, seu princípio, sua simbologia e sua materialização. Segundo Cloutier e Langley (2013), o modelo proposto por Boltanski e Thévenot (2006) oferece recursos para compreender esses pontos no âmbito organizacional.

Analisando as especificidades, semelhanças e complementariedade entre essas duas perspectivas teóricas – lógicas institucionais e mundos de valor –, Cloutier e Langley (2013) observam que, diferentemente da primeira, a perspectiva dos mundos de valor argumenta que os atores podem transitar entre os elementos de quaisquer mundos, usando-os para construir suas necessidades de retórica em situações nas quais o que é certo ou apropriado é divergente de uma ação em curso. Essa possibilidade de trânsito dos atores sociais entre os mundos de valor para se legitimarem coincide com os atributos das constelações de lógicas institucionais de Goodrick e Reay (2011). Segundo esse modelo, as lógicas são partes elementares de um todo – constelação lógica –, que podem ser re combinadas de diferentes modos. Isso significa que as práticas organizacionais tendem a refletir a influência simultânea de atributos de lógicas diferentes, dependendo da modalidade de constelação lógica vigente em determinada situação e em dado momento. Constelações lógicas variam: influência dominante de uma lógica sobre as demais; influência equitativa de duas ou mais lógicas; influência moderada de uma lógica incipiente, sem a dominância de nenhuma. Vale observar que o padrão de influência das lógicas pode variar ao longo do tempo, segundo as circunstâncias.

Tendo em vista as questões – trânsito dos atores sociais entre os diferentes mundos de valor que constituem a sociedade (Boltanski & Thévenot, 2006; Patriotta et al., 2011); coexistência competitiva ou cooperativa entre as lógicas institucionais de uma constelação e sua influência no comportamento social (Goodrick & Reay, 2011); reflexo dos componentes elementares das lógicas institucionais nas práticas

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

materiais e nos símbolos culturais das organizações (Greenwood et al., 2010; Zilber, 2008); conexão entre a gramática dos mundos de valor e os tipos ideais das lógicas institucionais (Cloutier & Langley, 2013) – discutidas na literatura institucional, argumenta-se que a dinâmica da interação entre as lógicas de uma constelação pode ser evidenciada nas práticas das organizações. As organizações plurais (Kraatz & Block, 2008; 2018) ou híbridas (Batillana et al., 2018; Pache & Santos, 2013) – aquelas submetidas a várias lógicas institucionais –, refletem as contradições de seu ambiente, incorporando elementos das diferentes lógicas institucionais, constituindo-se em “[...] arenas de contradição” (Pache & Santos, 2013, p. 972). Neste estudo, desvelam-se como os efeitos decorrentes de uma coexistência estável e duradoura de múltiplas lógicas institucionais afetam a prática organizacional e também os mecanismos mediante os quais esses efeitos se produzem. Compreender como as lógicas interagem em uma constelação e seus efeitos nas práticas organizacionais contribui para entender o comportamento organizacional face à complexidade institucional. Partindo desses pressupostos, a Figura 1 sintetiza o modelo geral da pesquisa.

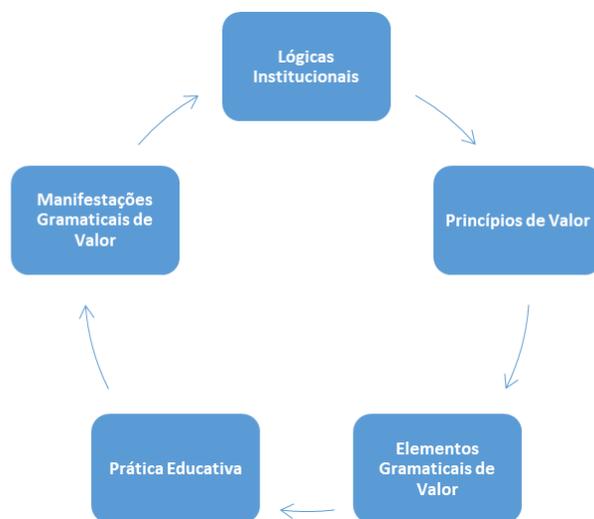


Figura 1. Modelo geral da pesquisa.

Fonte: os autores

A pesquisa emerge dos tipos ideais de lógicas institucionais presentes na literatura (Friedland & Alford, 1991; Thornton et al., 2012), identifica seus princípios de valor e seus respectivos elementos gramaticais (Boltanski & Thévenot, 2006). Esses elementos gramaticais são aplicados à prática educativa – caso estudado –, são então mapeadas as manifestações gramaticais de valor presentes nessa prática, as quais levam à evidenciação das lógicas institucionais influenciadoras da educação corporativa.

Método

Tendo em vista o objetivo da pesquisa – analisar a dinâmica das lógicas institucionais nas manifestações materiais e simbólicas das práticas organizacionais –, desenvolveu-se um estudo qualitativo e descritivo, a partir de um estudo de caso (Eisenhardt, 1989) longitudinal (Yin, 2004) no BB. O BB caracteriza-se como uma organização plural ou híbrida, constituído por diversas lógicas institucionais. Optou-se, nesta pesquisa, por focar em quatro lógicas: (i) Mercado (competição e lucratividade); (ii) Estado (desenvolvimento econômico e social); (iii) Corporação (organização burocrática); (iv) Família (lealdade e identidade). Consideraram-se essas quatro lógicas porque (i) trata-se de uma organização de capital aberto, cujas ações são negociadas na bolsa de valores, portanto, subordinada à lógica Mercado; (ii) tem o Estado como seu principal acionista, o que submete a organização às políticas econômicas e sociais do governo, caracterizando a presença da lógica Estado; (iii) é uma organização longeva, bicentenária, cujo sistema de governança é reconhecido como referência na indústria financeira, princípio da lógica Corporação; e (iv) o ingresso na organização se dá por meio de concurso público, resultando em um corpo leal de funcionários que lhe dedica toda a sua vida laboral, e que constitui a *Família BB*. Pressupondo que essas quatro lógicas se refletem nas práticas da organização, analisa-se, em particular, a prática da educação corporativa (EC). A EC, na perspectiva sociológica, é concebida como um fenômeno processual de transmissão cultural no sentido amplo do termo (valores, normas, atitudes, experiências, imagens, representações), cuja função principal é a reprodução do sistema social (Noé, 2000). Dessa forma, essa prática permeia os principais fundamentos organizacionais e vem se consolidando no mundo corporativo como um instrumento estratégico para a sobrevivência organizacional, refletindo os valores,

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

o estilo de liderança e a cultura (Renaud-Coulan, 2012). A educação corporativa do BB é uma prática organizacional sistematizada e documentada desde 1965, oferecendo insumos consistentes para a formação da base de dados e de análise. Supõe-se que os seus elementos materiais e simbólicos espelhem a dinâmica interativa das lógicas institucionais presentes no BB ao longo do período analisado.

A influência das lógicas sobre essa prática foi analisada ao longo de um período de 54 anos (1965-2018). Esse período foi dividido em quatro fases históricas, definidas pelos autores a partir de eventos organizacionais disruptivos, que redefiniram os objetivos da EC, conforme apresentado na Figura 2.

| Fases | Fase I | Fase II | Fase III | Fase IV |
|---------------------|---|---|--|---|
| Período | 1965 a 1974 (10 anos) | 1975 a 1985 (11 anos) | 1986 a 2000 (15 anos) | 2001 a 2018 (18 anos) |
| Objetivo EC | Aprimorar o pessoal para o engrandecimento do BB como instituição nacional a serviço do País. | Promover a cultura da educação permanente na empresa. | Avançar na instalação de cultura negocial no BB. | Criar significado e valor pela educação. |
| Eventos Disruptivos | 1965 Início da sistematização da EC no BB | 1975 Reestruturação Organizacional com a redefinição da EC | 1986 Perda da Conta Movimento do Tesouro Nacional | 2001 Reestruturação organizacional 2002 Criação da UniBB |

Figura 2. Fases históricas da EC.

Fonte: os autores

A caracterização das lógicas institucionais baseou-se em elementos gramaticais dos ‘mundos de valor’ (Boltanski & Thévenot, 2006). A Gramática Lógica da Prática Educativa (GLPE), na Figura 3, apresenta os princípios ordenadores de cada lógica, de forma sucinta e objetiva, evidenciando a essência de cada mundo de valor.

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

| s | Lógicas Gramática | Mercado | Estado | Corporação | Família | |
|--------------------------------------|---|--|--|---|---|--|
| | Mundos de Valor | Mercado | Cívico | Industrial | Doméstico | |
| Propriedades | Princípio valor | Competição | Bem comum | Eficiência Técnica | Tradição; Reputação | |
| | Estado de valor = legítimo | Lucro; Exclusividade | Representatividade | Funcionalidade | Confiança | |
| | Estado de Deficiência | Prejuízo | Individualismo | Amadorismo | Traição | |
| | Relação de valor | Riqueza | Adesão | Governança | Responsabilidade | |
| | Competência necessária para participar dos mundos | Interesse próprio | Cidadania | Produtividade | Lealdade | |
| | Esforço para participar dos mundos | Oportunismo | Solidariedade | Competência | Comprometimento | |
| | Atitude | Papéis | Competidores; Clientes; Compradores; Vendedores. | Lideranças sociais e governamentais; Cidadãos. | Profissionais; Especialistas. | Autoridades; Líderes; Subordinados; Exemplo. |
| | | Objetos | Marca; Mercadoria; Concorrência; Exclusividade; Contratos. | Regras; Regulamentos; Direitos Fundamentais. | Infraestrutura; Método; Ferramenta; Planejamento; Tecnologia. | Etiqueta social; Títulos; Deveres; Vestuário; Casa; Patrimônio; Herança. |
| Manifestações Materiais e Simbólicas | Símbolo | Mercado | Estado | Sistema | Costumes | |
| | Modelo de avaliação | Bolsa de Valores | Engajamento | Inovações | Rituais | |
| | Temporalidade | Curto Prazo | Perenidade | Médio/Longo Prazo | Habitual | |
| | Espacialidade | Global | Holística | Cartesiana | Local | |
| Prática Educativa | Estratégias educacionais para desenvolver competências críticas para a organização. | Desenvolvimento de competências negociais. | Desenvolvimento de mentalidade socioambiental. | Especialização profissional. | Perpetuação dos valores organizacionais. | |

Figura 3. Gramática Lógica da Prática Educativa (GLPE), baseado em Friedland & Alford (1991), Boltanski & Thévenot (2006), Thornton et al. (2012), Cloutier & Langley (2013).

Fonte: os autores

Para caracterizar os mundos de valor de cada lógica, procedeu-se à coleta de dados, utilizando-se diferentes fontes, tanto primárias – entrevistas semiestruturadas e grupos de foco –, quanto secundárias,

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

tais como documentos internos, periódicos de RH e de EC, portal Banco do Brasil/UniBB na *web*, filmes, e também por meio de observação. Esta foi realizada por um dos autores, que trabalhou no BB entre 1988 e 2013, tendo atuado em diferentes papéis organizacionais e em diversas regiões geográficas do país. No período de 2004 a 2013, atuou diretamente na área de RH do BB. Além desses 25 anos de atuação na organização, esse pesquisador participou de eventos relacionados à EC do BB no período da coleta de dados e da realização das entrevistas. A observação participante “faculta ao pesquisador obter informações sobre o campo como *insider*, permitindo uma visão dos detalhes e da sequência dos eventos observados” (Abib, Hoppen, & Junior, 2013, p. 604). As fontes de consulta utilizadas, por fase histórica, constam da Figura 4.

| | |
|--------------------------|---|
| Fase I: 1965 - 1974 | <p>Livro: <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i>. Brasília: Banco do Brasil, 2007. 273 p.;</p> <p>Periódicos: Revistas DESED (1167 p.) v:6-30;</p> <p>Filme: <i>Os pioneiros da educação no Banco do Brasil</i>. <www.unibb.com.br/saiba-mais#videos-unibb>;</p> <p>Entrevistas: Gerência média, Educadores, Grupo de Foco: Gerente-Geral <i>Cipadianos</i>;</p> <p>Site: <www.unibb.com.br>.</p> |
| Fase II: 1975 - 1985 | <p>Livros: <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i>. Brasília: Banco do Brasil, 2007. 273 p.;</p> <p>Especial bb.com.você. “200 anos 200 histórias”. BIP. 1978/1988.2008. Comunidade Virtual Amigos do BB/2008. 2008. 207 p.</p> <p>Periódicos: Revistas DESED v: 49-54; Suplementos: 1-4;</p> <p>Filme: <i>Os pioneiros da educação no Banco do Brasil</i>. <www.unibb.com.br/saiba-mais#videos-unibb>;</p> <p>Entrevistas: Gerente-Geral, Educadores;</p> <p>Site: <www.unibb.com.br></p> |
| Fase III: 1986 - 2000 | <p>Livros: <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i>. Brasília: Banco do Brasil, 2007.;</p> <p>Especial bb.com.você “200 anos 200 histórias” BIP. 1978;1988. Comunidade Virtual Amigos do BB/2008. 2008. 207 p.</p> <p>Periódicos: Revista Germinal, v. 1-6; 8-10; PROFI, v. 10, 15, 08, 23;</p> <p>Entrevistas: Educador residente; GG Cefor; Editor Revista Germinal; Educadores; GG; Grupo de Foco: GG Programa Novos Gestores;</p> <p>Site: <www.unibb.com.br></p> |
| Fase IV: 2001 - 2018 | <p>Livros: <i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i>. Brasília: Banco do Brasil, 2007.</p> <p><i>Itinerários da Educação no Banco do Brasil</i>. 2ª ed. ampliada e atualizada, 2015.</p> <p>Especial bb.com.você “200 anos 200 histórias” Comunidade Virtual Amigos do BB/2008. 2008. 207 p.</p> <p>Fundamentos da Prática Educativa no BB – CPE (UniBB).</p> <p>Referenciais para Liderança – UniBB, 2011.</p> <p>Proposta Político- Pedagógica (2008).</p> <p>Periódicos: PROFI Suplementos: 10,11 (2001); 29 (2003); 2 (2004); 31 (2005); 17,18,19 (2009); Pró-equidade (2010); Bb.com.vc n°74, jun/2012.</p> <p>Filmes: <i>EuFaçoAUniBB</i>.; Video Institucional UniBB 2016/2017; Universidade Corporativa; 50 anos de educação corporativa no BB; <i>Inspira BB :Liderança e Educação</i>, <www.unibb.com.br/saiba-mais#videos-unibb>.</p> <p>Observação participativa: <i>Inspira BB “Liderança para um novo tempo”</i>, março/2018.</p> <p>Entrevistas: Executivos (DG), Educadores, GG GEPES, Educadores, GG Agências, Diretor Contraf/Cut, Diretor Sindical BB-MG.</p> <p>Site: < www.unibb.com.br></p> |

Figura 4. Fontes de dados.

Fonte: os autores

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

Em relação às fontes secundárias, foram lidos 32 volumes da Revista do DESED, 8 volumes da revista *Geminal* e 10 fascículos do PROFÍ e catalogadas todas as matérias com suas respectivas páginas e volumes, destacando-se título, resumo e citações que expressassem a essência de cada matéria. Esses periódicos foram analisados porque sintetizavam a essência da prática pedagógica do banco ao longo das diversas fases históricas. A coleta resultou em 282 páginas, com 55.459 palavras: (i) 175 páginas contendo 35.858 palavras referentes à Revista DESED; (ii) 21 páginas contendo 4.352 palavras referentes à *Geminal*; e (iii) 86 páginas contendo 15.249 palavras referentes ao PROFÍ. A mesma sistemática foi adotada com relação aos demais documentos e audiovisuais, impressos e virtuais.

Relativamente às fontes primárias, realizaram-se entrevistas com colaboradores dos segmentos estratégico, tático e operacional, além de dois representantes sindicais do BB, totalizando 33 indivíduos, perfazendo 19h40min de gravação, transcritas em 876 páginas, contendo 215.537 palavras. Entre essas entrevistas, constam dois grupos de foco, realizados com gerentes egressos de duas ações específicas de formação de líderes: “CIPAD” (três gerentes com idade acima de 80 anos) e “Novos Gestores” (seis gerentes, média de 50 anos e desligados da organização entre 2012 e 2016). As entrevistas encerraram-se quando deixaram de gerar informações adicionais para a compreensão do fenômeno, isto é, quando a saturação teórica ou de sentido foi alcançada (Bauer & Gaskell, 2002; Eisenhardt, 1989).

Os dados foram tratados e analisados por meio da análise de conteúdo. As quatro lógicas foram agrupadas em cada uma das quatro fases históricas analisadas. Na planilha de cada fase, inseriram-se os excertos selecionados dos documentos e das entrevistas. Esses excertos foram selecionados a partir do recorte e da análise dos conteúdos dos dados *vis-à-vis* aos elementos gramaticais de valor de cada lógica. Cada excerto foi inserido na sua respectiva fase histórica, gerando a base de dados apresentada na Figura 5.

| Fase Histórica | Fase I | Fase II | Fase III | Fase IV | Total |
|----------------|--------|---------|----------|---------|---------|
| Nº de páginas | 38 | 25 | 51 | 116 | 230 |
| Nº de palavras | 16.380 | 9.800 | 24.770 | 64.097 | 115.047 |

Figura 5. Base de dados por fase histórica.
Fonte: os autores

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

A partir dessa base de dados, foram computadas as manifestações gramaticais lógicas – simbólicas e materiais –, em cada fase. Os resultados, em números absolutos e em percentuais por lógicas (soma por colunas) e por constelação lógica (soma por linhas), são apresentados na Figura 6.

| Lógicas Somatório | Mercado | Estado | Corporação | Família | Soma Constelação Lógica | Fase Histórica |
|----------------------|---------|--------|------------|---------|-------------------------------|----------------|
| Números absolutos | 12 | 56 | 64 | 65 | 197 | I |
| Somatório (%) | 6 | 28 | 32 | 33 | 100 | |
| Números absolutos | 06 | 38 | 46 | 39 | 129 | II |
| Somatório (%) | 05 | 29 | 36 | 30 | 100 | |
| Números absolutos | 47 | 53 | 104 | 51 | 255 | III |
| Somatório (%) | 18 | 21 | 41 | 20 | 100 | |
| Números absolutos | 155 | 139 | 188 | 96 | 578 | IV |
| Somatório (%) | 27 | 24 | 33 | 17 | 100 | |

Figura 6. Manifestações lógicas por fase histórica.
Fonte: os autores.

Após identificação e quantificação das manifestações lógicas, arbitraram-se parâmetros para qualificar a expressão gramatical das lógicas – predominante, significativa e incipiente – nas constelações das quatro fases. Os critérios para a definição dos parâmetros são apresentados na Figura 7.

| Expressão lógica | Predominante | Significativa | Incipiente |
|--------------------------------|----------------------|-------------------------------|---------------|
| Percentual de manifestação (%) | Maior ou igual a 40% | Menor que 40% e maior que 20% | Menor que 20% |

Figura 7. Parâmetros de expressão lógica.
Fonte: os autores.

Resultados empíricos

Fase I: Educação para o Desenvolvimento (1965-1974)

O papel do BB nessa fase é claro para o corpo funcional: contribuir e estimular o desenvolvimento social e econômico nacional. Consequentemente, o Banco direciona sua EC para se capacitar como organização a serviço do País. O lema *Educação para o Desenvolvimento* traduz “o esforço de educar para a melhoria da produção e dos níveis de produtividade nos múltiplos ramos de atividade do País” (Xavier, 2007, p. 47). A criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal (DESED), em 1965, é o marco da sistematização da EC na organização. A cultura do BB – autoritarismo e disciplina – reflete-se na EC, que adota uma filosofia de cunho tecnicista. Nos cursos predominam conteúdos acadêmicos – economia, contabilidade, administração científica, direito, comércio internacional – e são direcionados aos gestores. Ação educativa essencial nessa fase é a criação da Revista DESED, enviada a todos os colaboradores, disseminando informações sobre a organização e suas políticas de pessoal. É um dos instrumentos mais importantes de integração do corpo social da empresa.

“Entregaremos um exemplar a cada um dos nossos 45.000 leitores e pronto: esgotou-se a edição. Confessamos que nosso lucro vem sendo extraordinário, **o de integrar num mesmo espírito de trabalho todos os funcionários do BB: os das grandes metrópoles e os autênticos bandeirantes do século XX que movimentam centenas de agências pelo Brasil a dentro.** A Revista Desed é o novo Banco do Brasil voltado para seus funcionários.” Banco do Brasil S.A (*Tradição que se moderniza*). (Revista DESED nº 16, nov/dez de 1969, p:33).

A constelação é constituída por três lógicas significativas (família, corporação, estado) + uma lógica incipiente (mercado), como demonstrado na Figura 8. A EC orienta-se segundo os princípios lógicos institucionais da conjunção família-corporação-estado, ancorada nos elementos gramaticais *lealdade-profissionalismo-cidadania*. O propósito é a instrumentalização do quadro de pessoal, a fim de profissionalizar os colaboradores, aumentar a eficiência da organização e perpetuar os valores e a cultura corporativa. A sistematização das ações educativas baseia-se no binômio chefe/subordinado. Os chefes constituíam o público das ações formativas e era seu *dever* ensinar os seus subordinados. Como o BB ainda era pouco sensível à ação concorrencial no mercado, questões como competitividade, concorrência

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

e clientes são incipientes no repertório da EC. Por outro lado, manifestações sobre o porte da empresa e sua posição no *ranking* da indústria financeira internacional – elementos gramaticais de valor da lógica mercadológica – já estavam presentes. A figura 8 apresenta a constelação lógica da Fase I.

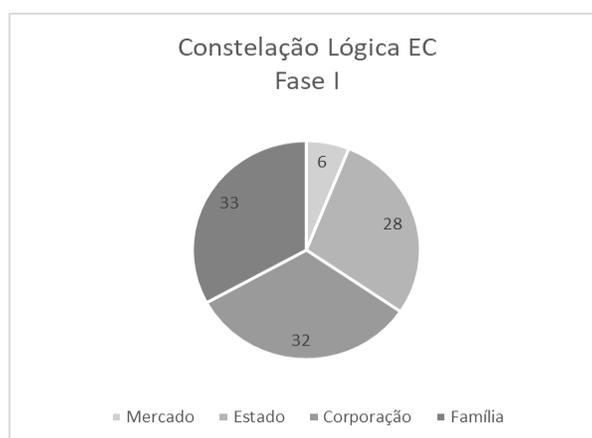


Figura 8. Constelação lógica – Fase I
Fonte: os autores

Embora elementos gramaticais das quatro lógicas – tradição (família); solidez, modernização e treinamento (corporação); maior banco da América Latina (mercado); e desenvolvimento de um país (estado) – estejam presentes nessa fase, a EC orienta-se principalmente segundo as três lógicas significativas. A EC profissionaliza (lógica corporativa) os chefes (lógica família) e estes formam seus subordinados (lógica corporativa) para que o BB promova o desenvolvimento nacional (lógica estado).

Fase II: Educação permanente (1975-1985)

O BB continua a ser um instrumento das políticas desenvolvimentistas do governo militar: o Banco tem a responsabilidade de expandir a fronteira agrícola, fixar o homem no campo, financiar a produção industrial, incentivar o desenvolvimento de tecnologias, apoiar pequenas e médias empresas, reduzir as desigualdades regionais e captar recursos externos (Xavier, 2007). Consequentemente, a EC tem a missão de promover a cultura da educação permanente na organização, capacitando os colaboradores para os

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

novos desafios impostos ao Banco durante a crise do milagre econômico. O DESED consolida-se como o *locus operandi* educacional. Em 1976, cria-se o “Programa de Formação Permanente”, segundo o princípio que o domínio da profissão não exclui o seu aperfeiçoamento. Para fazer frente a essa demanda, o Banco descentraliza suas ações educativas (até então concentradas no Rio de Janeiro) em onze cidades, por meio da rede Centro de Formação Profissional (CEFOR), com coordenação local, mas ainda subordinados ao DESED (Xavier, 2007).

“[...] grosso modo eu poderia dizer o seguinte: o Cefor, ele veio para responder a uma necessidade da empresa mais tecnicista [...], preparar as pessoas para a função, função prática, função pé no chão. Eu vou aprender análise de balanço, é análise de balanço [...] como é que analisa balanço, o que que tem que olhar quanto a isso, quanto aquilo, faz isso [...]” (JG).

Mantém-se a constelação identificada no período anterior: três lógicas significativas (corporação, família e estado) + uma lógica incipiente (mercado), conforme Figura 9.

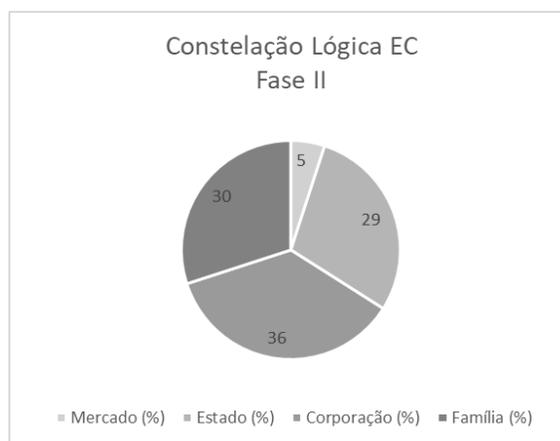


Figura 9. Constelação lógica – Fase II
Fonte: os autores

Mesmo a conjunção se mantendo inalterada, a EC redefine sua atuação: (i) a sistematização das ações educativas passa a ser *Educação para o Trabalho*; (ii) o público prioritário alcança todos os comissionados; e (iii) o conteúdo dos cursos substitui o academicismo da primeira fase pelo pragmatismo,

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

voltado à execução dos serviços bancários – Contabilidade, Análise de Balanço, Análise de Crédito, Gestão de Equipes, Caixa Executivo – CAIEX – e Comunicação e Expressão – COMEX (Xavier, 2007, pp. 60-70). O objetivo é capacitar os colaboradores do BB para o papel de consultores dos empreendedores brasileiros, sejam produtores rurais, industriais, exportadores:

“Enquanto isso, [os funcionários] **reciclados periodicamente**, procuram **prestar serviços, orientar os empresários e ajudá-los a tomar decisões** sérias no que diz **respeito a empréstimos e investimentos**. [...]. Começa a produzir, assim, **bons frutos o trabalho que o Banco do Brasil desenvolve no sentido de melhorar a qualidade do seu material humano**, abrindo-lhe novas perspectivas para o futuro” (Revista Desed, v.50, jul/set de 1975, p:48).

Um novo critério de ascensão profissional é introduzido pela área de recursos humanos: qualificação, em adição aos critérios de antiguidade e de lealdade, predominantes na fase anterior. Aos elementos gramaticais da fase anterior, outros são incorporados à EC – *carreira, mão de obra, qualificação, RH*, da lógica corporativa, conforme excerto da Revista Desed.

“As **oportunidades de progresso na carreira** – iguais para todos – servirão como importante fator de **estímulo e incentivo aos mais novos**. Além disso, da adequada **alocação da mão-de-obra**, aliada à um **constante processo de qualificação dos recursos humanos**, resultará maior **interação de objetivos empresa/funcionário**, com reflexos positivos em todo o organismo administrativo” (Revista Desed 2, Suplemento, fev, 1978, p:8).

O “Programa de Formação Permanente” dissemina uma nova mentalidade na organização, pois a cultura prevalente não estimulava a formação acadêmica de seus quadros. O colaborador que investia na sua formação era visto como descomprometido com o BB, um traidor. A cultura vigente era de *dedicação exclusiva à organização*, elemento gramatical da lógica família, conforme trecho da entrevista:

“[...] em 1976, nós fazíamos faculdade a contragosto dos gerentes. [...] Eu falei: **‘Não, eu queria continuar estudando’**. Imediatamente ele deu um chique, dizendo que: **‘Na minha agência eu não quero estudante, eu quero gente comprometida com o Banco’**. [...] E ele fala que não, que de jeito nenhum, que **ele queria era funcionário comprometido, com dedicação exclusiva** etc. e tal. Eu tentava explicar que não, que eu ia tentar estudar à noite, que não ia atrapalhar em nada. Mas **não era uma coisa aprovada**” (Cr.).

A lógica mercadológica, ainda incipiente, faz-se presente na perspectiva globalizada do BB. O Banco convida seus colaboradores a atuarem nas diversas agências do exterior – continentes americano, europeu e asiático (Revista Desed, v.49, mai/jun, 1975). O sentimento de *profissional global* é corroborado pela matéria *PONTE*, da Revista Desed.

“Quando o Banco do Brasil **instala agências em praças altamente competitivas e poderosos centros financeiros** (como é o caso **de Amsterdã**), aparecem bem definidas as diretrizes de **apoio à política de ampliação do nosso comércio exterior** [...]. **Para o BB não existem fronteiras. A primeira agência na Holanda foi a vigésima no exterior**” (Revista Desed, v. 51, out/dez, 1975, p:3-4).

Como anteriormente, embora elementos gramaticais das quatro lógicas – qualificação (corporativa); comprometimento (família); solidariedade (estado); globalização (mercado) – se manifestem, a EC orienta-se conforme as três lógicas significativas. A EC desenvolve as competências necessárias ao trabalho de consultoria para os empreendedores brasileiros (corporação), de forma a aumentar os índices de produtividade do país (estado) e, ao mesmo tempo, incentivar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos do BB (família).

Fase III: Educação para o negócio (1986-2000)

Com o fim do governo militar e a retomada do regime democrático, o BB perde a condição de depositário dos recursos do Tesouro Nacional, tornando-se um banco de mercado, cujo resultado viria principalmente do *spread* bancário. Os desafios impostos ao banco para se adequar à competição do mercado exigem, em 1996, uma revisão do seu modelo organizacional, cujos focos são: cliente; agilidade organizacional; negócio; gerência por unidades de negócios; eficiência nos custos; e maximização de sinergias (Germinal, v.8, ago/1996). Após 22 anos de prevalência da conjunção corporação-família-estado, a constelação apresenta um novo padrão: uma lógica predominante (corporação) + duas lógicas significativas (estado e família) + uma lógica incipiente (mercado). Duas mudanças de manifestações lógicas nessa constelação merecem destaque: (i) crescimento da lógica mercado – passando de 5% para 18% e (ii) redução da lógica família – passando de 30% para 20%, conforme Figura 10.

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

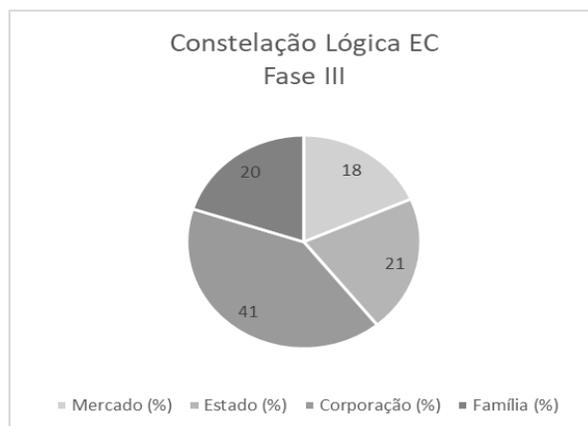


Figura 10. Constelação lógica – Fase III.
Fonte: os autores

Esse novo padrão implica na reorientação da EC: (i) a sistematização das ações educativas, que passam a ter como premissa a *Educação no Trabalho*; (ii) o público prioritário é a gerência média; e (iii) os cursos trabalham a polivalência do colaborador, a criatividade e as habilidades de gestão, qualificando-o para as atividades de intermediação financeira – Automação Bancária, Sistema *Online*, Orientação sobre Treinamento em Serviço, Curso Básico de Supervisão, *Marketing*, Processamento de Dados, Rentabilidade Financeira, Produtos do Banco (Xavier, 2007, p. 73-93). Os elementos gramaticais *gestão*, *tecnologia*, *infraestrutura*, *sistematização de processos e reestruturação organizacional* (lógica corporativa) predominam, com os objetivos de implementar a *cultura negocial* (lógica mercado) no BB, capacitar a gerência média para atuar como elo entre a base funcional e as estratégias empresariais (lógica corporativa), incrementando a competitividade e a realização de negócios rentáveis (lógica mercado).

“O funcionalismo do Banco, de modo geral, não estava preparado para essa nova realidade. Havia ameaça, vamos dizer assim, já colocada com essa perda da Conta Movimento, o Banco tinha que ganhar o seu espaço no mercado, e ele estava muito atrás dos outros concorrentes, então aí a educação entra de sola para tentar suprir esse vácuo que tinha ali, que se colocou desde sempre. Eu acho que foi uma época em que sabiamente a educação, ela foi reforçada e foi direcionada com mais força, preparando um contingente cada vez maior de pessoas para enfrentar essa realidade” (JG).

Em sintonia com os pressupostos de eficiência e de focos no cliente e no negócio, o DESED é extinto por não comportar o crescimento da demanda por capacitação com a agilidade e a otimização de recursos orçamentários requeridos (lógica corporação). A publicação da Revista Desed é igualmente suspensa. O novo órgão responsável pela EC é a Gerência de Desenvolvimento Profissional (GEDEP), com novas atribuições: “[o] órgão sucessor [do DESED] terá uma linha de trabalho identificada com a Gestão do Conhecimento, que vem a ser o empacotamento de conhecimentos do Banco para montagem de cursos internos” (Germinal, v.5, mai/1996, p:9). A estratégia educacional é baseada na noção de que o conhecimento é um ativo organizacional e os treinamentos devem produzir resultados parametrizáveis (Xavier, 2007). É criado o “Programa Profissionalização” e lançado o periódico PROFÍ. Os fascículos PROFÍ, a exemplo do que foi a Revista Desed nas fases anteriores, também são distribuídos a todos os funcionários do Banco. No fascículo comemorativo de um ano do Programa, a mensagem explicita os seus objetivos pedagógicos – criatividade, esmero, alavancagem negocial, comprometimento com a Casa:

“Durante esses 12 meses vimos trazendo algumas ferramentas para que fossem atingidos ideais como: **prazer nas realizações, esmero e criatividade nas tarefas do dia-a-dia, alavancagem nos negócios, maior comprometimento com o objetivo da Casa, melhor conhecimento do que é esperado de cada um**, uma carreira mais bem programada, melhor qualidade de vida [...] Sem esquecer **o foco no cliente, transcendendo o atendimento** costumeiro e levando cada profissional a refletir sobre **e aprimorar o tratamento** a ele dispensado. Afinal, **ele é o objetivo máximo!**” (Profí, v.10, jul., 1997, contracapa).

Com o novo alinhamento da EC, emergem os elementos gramaticais próprios da lógica mercadológica – *sociedade do conhecimento, conhecimento como ativo organizacional, competências negociais, foco no cliente, alavancagem negocial*. A filosofia pedagógica mescla pressupostos das escolas clássica e socio-construtivista. Juntas, essas escolas preconizam o aprendizado técnico e a visão crítica da realidade. Essa mescla de princípios pedagógicos estimula os colaboradores a problematizarem sua nova realidade de empregados de um banco de mercado: responsabilidade em autodesenvolverem-se, gerarem negócios rentáveis e manterem-se atrativos para seu empregador e, ao mesmo tempo, desenvolverem a *reflexividade* e a *consciência cidadã*, elementos gramaticais da lógica estado. A lógica família, embora

menos expressiva nessa fase, continua a manifestar seus princípios de valor por meio dos seus elementos gramaticais: *comprometimento, responsabilidade e lealdade* do colaborador com o BB.

“Eu acho que a cultura do Banco, ela sempre ajudou nisso; era o seguinte: nós, funcionários, dessa época, a gente tinha muita garra, **a gente acreditava que o Banco era nossa casa**, e assim falava ‘**é para se virar do avesso para poder fazer isso**’, **a gente se virava**. A gente pegava e ia ler livro, a gente ia ler revista, a gente sentava para reunir, ‘vamos conversar sobre isso, como é que nós vamos fazer isso’. A gente se virava” (Cr.).

A EC continua a ser influenciada pelas quatro lógicas, mas, diferentemente das fases anteriores, o conteúdo programático das ações educativas passa a levar em conta a concorrência e a realização de negócios rentáveis. Os elementos gramaticais das quatro lógicas, sustentados reciprocamente, são *produtividade, reflexividade, responsabilidade, empregabilidade*. Os dois novos elementos – *produtividade e empregabilidade* – traduzem o novo contexto em que o Banco atua e a maior relevância da lógica mercado para a EC.

Fase IV: Educação para a criação de valor (2001-2018)

A partir do novo governo, em 2003, o BB retoma a sua atuação como agente de desenvolvimento social e econômico do País. A área de pessoas passa por uma profunda reestruturação, tanto do ponto de vista da estrutura como do posicionamento. Cria-se a Vice-Presidência de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental (VIPES), sob a qual está a Diretoria de Pessoas, que, por sua vez, gerencia a educação corporativa e a antiga Rede CEFOR (renomeada Rede de Apoio aos Negócios e à Gestão). A nova rede compõe-se de Gerências Regionais Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social (GEPES), que são responsáveis pela operacionalização das políticas de responsabilidade socioambiental e de gestão de pessoas. Na VIPES, cujo lema é *Gente não se administra, gente se cuida*, o tema responsabilidade socioambiental passa a ser transversal em todas as ações educativas. A EC busca democratizar o acesso às ações educativas a todos os públicos, incluindo familiares dos colaboradores, clientes e o público em geral. A perspectiva responsabilidade socioambiental passa a compor o rol de quesitos do sistema *Balance Score Card* (BSC), sob o qual colaboradores e unidades organizacionais são avaliados e ranqueados por

seu desempenho semestral. Cria-se a estratégia de negócios Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), fundamentada na tríade Educação, Ética e Sustentabilidade, que é foco das ações educativas e conjuga os princípios de valor das lógicas mercadológica, estado, corporativa e familiar, conforme excerto da Revista PROFI:

Fica evidente que a atuação diferenciada do Banco, por meio do trabalho coletivo e personalizado nas comunidades, focado na visão sistêmica e negocial acentua: O Posicionamento de Empresa – *banco completo*, especializado em segmentos de mercado; A Estratégia Corporativa, na qual estão pontuadas a “*atuação com Responsabilidade Socioambiental e compromisso com as comunidades e com o País*” (PROFI, v. 30, 2005, p. 31).

Em 2008, o banco comemora 200 anos de existência, e a estratégia organizacional – *BB – 200 anos fazendo o futuro* – tem como base uma política negocial com o propósito de aumentar a base de clientes, fortalecer a presença institucional e expandir os negócios. Nessa estratégia, há elementos das lógicas família (*invocação à tradição para alcançar o futuro*); mercadológica (*base de clientes, expansão dos negócios, incorporação de bancos concorrentes*); e corporativa (*capacitação, estratégia, agilidade e sistema*). Em 2010, é lançado o “Programa BB 2.0”, cujo foco é a eficiência operacional e a incorporação da visão cliente nos processos operacionais. A EC direciona a capacitação funcional para a eficiência operacional e o atendimento de excelência, traduzindo a relevância das lógicas corporativa (*eficiência operacional, processos, capacitação*) e mercado (*visão cliente, atendimento*). Em 2012, é criada nova estratégia negocial – “BBomPraTodos” –, que se insere no contexto da política econômica do governo federal de forçar uma baixa de juros no mercado financeiro. A EC volta-se para a formação dos quadros para a implementação dessa nova política negocial.

Para fazer frente ao novo desafio de oferecer uma solução educacional que tivesse tempestividade, alcance e interatividade com todos os gestores do País, é criado um curso modular *online*, transmitido por internet a todas as unidades organizacionais. Em 2015, a VIPES é extinta e a DIPES é absorvida pela Vice-Presidência de Negócios Varejo. A extinção de uma Vice-Presidência dedicada às pessoas e à responsabilidade socioambiental denota, por um lado, o enfraquecimento da influência da lógica estado na organização e, de outro, o fortalecimento da lógica mercado. Sob a gestão negocial, novo

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

direcionamento é dado à EC: em 2016, o BB inicia a implantação de novo modelo de negócios, o “BB Digital”. Simultaneamente, a EC lança o “UniBB Mobile”, disponível nos celulares dos colaboradores, utilizando *games* interativos e tecnologia virtual para soluções educacionais.

Essas inovações indicam que as lógicas corporativa e mercadológica, em sintonia com o novo modelo de negócios, se tornam mais relevantes. Nessa fase histórica, há muitas comemorações: 10 anos da UniBB, Jubileu de Ouro da EC, 30 anos da Biblioteca BB, premiações nacionais e internacionais conferidas à UniBB pelas melhores práticas e inovações educativas. Manifestam-se as lógicas mercadológica (*competitividade, premiações*); corporativa (*inteligência, práticas, inovações*); e família (*reconhecimento, títulos, celebrações*). Em 2018, o papel da UniBB era “Desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem do Banco” (Disponível em <www.unibb.com.br> Acesso em 25.10.2018).

Nesta constelação, as lógicas corporação, mercado e estado são significativas e a lógica família, incipiente, conforme Figura 11. Em relação às fases anteriores, houve uma inversão entre as lógicas família e mercado, sendo que esta se torna mais relevante que aquela.

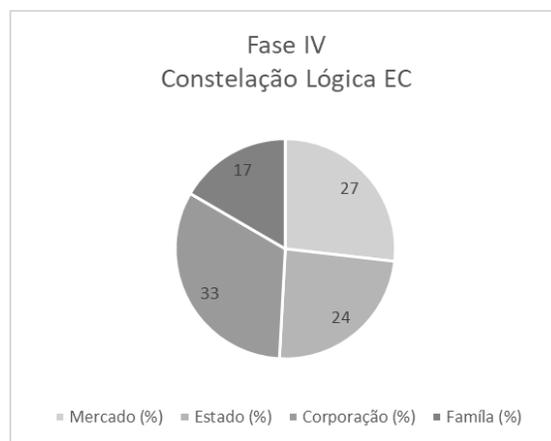


Figura 11. Constelação lógica – Fase IV.
Fonte: os autores

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

A EC consolida-se como instrumento da estratégia empresarial voltado à rentabilização dos negócios. Sua missão é criar valor pela educação: “[t]odo o trabalho dos profissionais do Banco gira em torno da obtenção de bons resultados organizacionais, seja realizando negócios diretamente, seja apoiando a realização desses negócios” (PROFI, v. 26, ago, 2002, p. 7). A filosofia do autodesenvolvimento e da educação continuada são incorporadas na rotina organizacional e são sustentadas por várias metodologias educacionais – educação a distância, orientação profissional, portal do conhecimento e UniBB. Os elementos gramaticais *posicionamento*, *liderança de mercado*, *rentabilização de negócios*, *diferencial competitivo*, *criação de valor* e *autodesenvolvimento* são expressões semânticas da lógica mercadológica, que se tornou mais relevante nessa fase, e estão imbricados na missão, na estratégia e na metodologia pedagógica da EC. Refletindo a constelação dessa fase, a EC busca a sistematização do conhecimento como um ativo organizacional, posto a serviço da inteligência corporativa. O objetivo é capacitar os colaboradores para que o BB “proporcione a melhor experiência para a vida das pessoas, sem deixar de promover o desenvolvimento do nosso país e da sociedade” (BB, 2017). Novos cursos são acrescidos ao portfólio – Gestão e Estratégia; Negócios e Apoio aos Negócios; Certificações AMBIMA; Agronegócios; Engenharia Financeira; Análise de Investimentos; Comportamento do Consumidor; Mercado Financeiro; *Marketing* de Serviços; Segmentação de Mercado; Análise de Fluxo de Caixa; Relacionamento Empresa-Cliente; Desenvolvimento Regional Sustentável (Xavier, 2007, p. 142). Essa constelação manifesta-se gramaticalmente nos propósitos da EC:

[...] desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional; dar suporte ao desempenho profissional; aperfeiçoar a performance organizacional, tornando a empresa competitiva; formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil (BB, 2017).

As quatro lógicas continuam a influenciar a EC, por meio dos elementos gramaticais – *sistematização do conhecimento* (corporação); *capital intelectual* (mercado), *responsabilidade socioambiental* (estado) e *tradição* (família). Diferentemente das fases anteriores, a EC orienta-se por todas as quatro lógicas, inclusive pela lógica família, que se tornou incipiente nessa fase. O objetivo da

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

EC é desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais (corporação), voltada à rentabilização dos negócios (mercado) e à atuação socio ambientalmente responsável dos colaboradores (estado) conforme a tradição de uma empresa educadora-formadora (família).

Conclusões

Discussão dos resultados

A pesquisa evidenciou a influência simultânea das quatro lógicas (constelação lógica) sobre a EC ao longo de todo o período analisado, mas as ênfases dessas lógicas se alteraram, segundo as mudanças das circunstâncias. As constelações variaram segundo dois padrões: (i) 3 lógicas significativas + 1 lógica incipiente nas fases I, II e IV e (ii) 1 lógica predominante + 2 lógicas significativas + 1 lógica incipiente, na fase III. As lógicas estado e corporação mantiveram sua relevância ao longo do período, mas percebem-se movimentos antagônicos das lógicas família e mercado. Enquanto a primeira perde ênfase progressivamente, a segunda faz o movimento inverso, tornando-se mais significativa, conforme demonstrado na Figura 12.

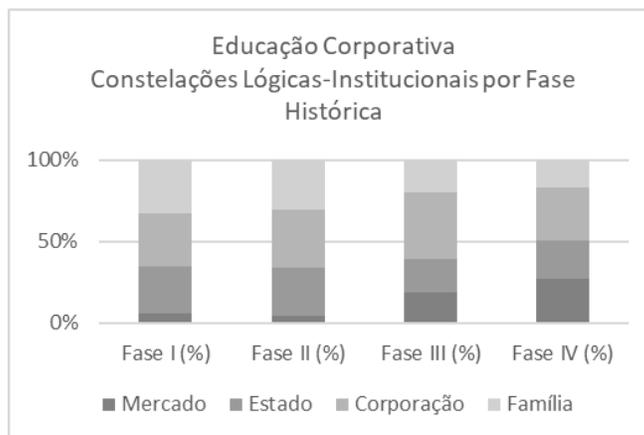


Figura 12. Dinâmica das Constelações Lógicas-Institucionais.

Fonte: os autores

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

Embora as manifestações das quatro lógicas tenham sido evidenciadas, são as variações (incipiente, predominante e significativa) das conjunções lógicas, suas respectivas expressões gramaticais e, principalmente, as interfaces entre as lógicas que permitem compreender as nuances da trajetória da EC. A Figura 13 sintetiza as expressões gramaticais que traduzem as prioridades da EC e que fundamentaram as práticas educativas adotadas pelo BB nessas seis décadas.

| Fases Interfaces | I | II | III | IV |
|--|---|---|--|---|
| Expressões gramaticais de valor Combinções de elementos gramaticais | profissionalismo & cidadania & lealdade & exclusividade | qualificação & cidadania & comprometimento & globalização | produtividade & reflexividade & responsabilidade & empregabilidade | sistematização do conhecimento & responsabilidade socioambiental & tradição & capital intelectual |

Figura 1. Expressões gramaticais de valor nas fases históricas.

Fonte: os autores

Em relação à lógica corporação, seus elementos variaram do profissionalismo, à qualificação, produtividade e sistematização. Estes traduzem o foco do BB em uma EC voltada à qualificação profissional nas duas primeiras fases – acadêmica e pragmática, respectivamente. Posteriormente, o foco é a produtividade – eficiência operacional e comercial dos quadros. Na última fase, a prioridade era a sistematização do conhecimento, concebido como um ativo organizacional.

Os elementos da lógica estado variaram da cidadania à reflexividade e à responsabilidade socioambiental. Inicialmente, a EC investiu no desenvolvimento da consciência e da postura cidadã de seus funcionários, ressaltando o seu papel desenvolvimentista nacional. Sequencialmente, consolidou sua pedagogia socio-construtivista. Por meio da reflexividade, levou os funcionários a adotarem uma postura comercial e competitiva. Finalmente, a EC assumiu uma abordagem transdisciplinar em todas as ações educativas para a disseminação do conceito e da postura da responsabilidade socioambiental.

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

A lógica família manifesta-se por meio dos elementos gramaticais lealdade, comprometimento, responsabilidade e tradição. Na primeira fase, a EC utiliza-se do binômio chefe/subordinado para perpetuar os valores e a lealdade ao BB. Na sequência, sistematiza as ações formativas sob o lema *Educação para o Trabalho*, capacitando os comissionados para uma prestação de serviços comprometida com o desenvolvimento do país. Na terceira fase, faz valer a cultura de responsabilidade e de comprometimento com o BB para mobilizar os funcionários para a superação de suas carências competitivas e negociais mediante o autodesenvolvimento. Finalmente, a EC consolida-se como um valor do BB, sendo percebida como solução para todos os problemas organizacionais. Como uma tradição empresarial, a EC incorpora-se à identidade do BB – uma organização formadora-educadora.

Os elementos gramaticais exclusividade, globalização, empregabilidade e capital intelectual são manifestações da lógica mercado. A EC inicia suas atividades empregando recursos de primeira linha – infraestrutura, professores, instituições de ensino – direcionados à formação de um seletivo grupo de funcionários, os gestores. Em seguida, as ações educacionais coadunam-se com a política econômica de incentivo às exportações, capacitando os colaboradores para o comércio internacional e a atuação globalizada do BB. Na sequência, adota a filosofia do autodesenvolvimento e implementa a modalidade de educação à distância como incentivo à empregabilidade dos funcionários. Finalmente, a EC assume a gestão do conhecimento organizacional e concebe a formação dos funcionários segundo os preceitos do capital intelectual.

As variações das manifestações das lógicas indicam a evolução das prioridades da EC ao longo do tempo. Por um lado, a ascendência da lógica mercado ilustra como a competitividade assume gradativamente um papel prioritário na EC. Por outro lado, os elementos gramaticais que caracterizavam a lógica família – comprometimento, lealdade, e responsabilidade – nas fases iniciais vão sendo substituídos por outros: oportunismo, interesse próprio e riqueza.

Tão importante, entretanto, quanto observar a ênfase de manifestação de uma lógica em uma constelação – incipiente, significativa ou predominante –, é analisar as interações entre os elementos gramaticais nas interfaces das lógicas da constelação. Tais combinações gramaticais expressam a sustentação recíproca dos princípios de valor das quatro lógicas analisadas. Por sustentação recíproca

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

entendemos a coexistência simultânea de valores lógicos interagindo de forma não concorrencial e influenciando conjuntamente a prática educacional. Como exemplo, trazemos a combinação gramatical ocorrida na interface das lógicas mercado e família na fase III. Os elementos gramaticais da lógica mercado – empregabilidade e autodesenvolvimento – combinam com o elemento da lógica família – comprometimento com os objetivos da Casa. Ao mesmo tempo que o Programa Profissionalização (PROFI) afeta os laços de pertencimento existentes entre a organização e os colaboradores, que devem se autodesenvolver para serem atrativos para o Banco, ele invoca um princípio de valor próprio da lógica família: comprometimento com a Casa. Entender a interação entre os elementos gramaticais permite captar a influência simultânea das duas lógicas sobre a prática da EC. Embora os princípios de valor sejam contraditórios – interesse próprio e lealdade – as lógicas mercado e família podem, paradoxalmente, reforçar uma a outra, por meio da interação gramatical empregabilidade e comprometimento. Essa interação dos elementos gramaticais revela as condições sob as quais as lógicas nessa constelação se complementam, bem como os mecanismos por meio dos quais essa dinâmica interativa ocorre.

A Figura 14 sintetiza a evolução histórica da EC, ressaltando-se a influência simultânea das lógicas, as mudanças nas ênfases dessas lógicas e, conseqüentemente, dos elementos gramaticais prevalentes em cada fase.

| | Fase I (1965-1974) | Fase II (1975-1985) | Fase III (1986-2000) | Fase IV (2001-2018) |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Objetivo | Educação para o Desenvolvimento | Educação Permanente | Educação para o Negócio | Educação para Criação de Valor |
| Sistematização das ações educativas | Binômio chefe/subordinado | Educação para o Trabalho | Educação no Trabalho | Organização Educadora-Formadora |
| Público Prioritário | Gestores | Comissionados | Gerência Média | Massificado |
| Conteúdo | Acadêmico | Pragmático | Polivalência do trabalhador; Criatividade e habilidades de gestão; Intermediação financeira | Transdisciplinar: A responsabilidade sócio ambiental é transversal a todas as temáticas |

Gramática Lógica da Prática Educativa: análise das manifestações e das interações das lógicas institucionais

| Pedagogia | Escola Clássica (com gérmen da pedagogia sócio construtivista) | Pedagogia Plural - Escola Clássica e Desediana | Pedagogia Sócio Construtivista | Pedagogia Sócio Construtivista |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| Lógicas | Família 33% Corporação 32% Estado 28% Mercado 6% | Corporação 36% Família 30% Estado 29% Mercado 5% | Corporação 41% Estado 21% Família 20% Mercado 18% | Corporação 33% Mercado 27% Estado 24% Família 17% |
| Elementos gramaticais de valor | <i>Lealdade</i> <i>Profissionalismo</i> <i>Cidadania</i> <i>Exclusividade</i> | <i>Qualificação</i> <i>Comprometimento</i> <i>Solidariedade</i> <i>Globalização</i> | <i>Produtividade</i> <i>Reflexividade</i> <i>Responsabilidade</i> <i>Competitividade</i> | <i>Sistematização</i> <i>Capital intelectual</i> <i>Responsabilidade socioambiental</i> <i>Tradição</i> |

Figura 14. EC por fase histórica.

Fonte: os autores

Considerações finais

Este estudo demonstrou a influência simultânea e duradoura de múltiplas lógicas sobre uma prática organizacional. Também evidenciou a necessidade de se analisar as interações entre os elementos gramaticais de valor das lógicas a fim de se compreender as nuances da trajetória da prática organizacional ao longo do tempo. Propôs um novo modelo – GLPE – para se estudar as manifestações lógicas institucionais nas práticas organizacionais utilizando-se a gramática de valor de Boltanski e Thévenot (2006). Os resultados da pesquisa contribuem para os estudos que investigam como as organizações experienciam a multiplicidade lógica, em particular os efeitos das manifestações materiais e simbólicas de múltiplas lógicas institucionais nas práticas organizacionais. Baseado na complementariedade entre os princípios lógicos institucionais e as ordens de valor (Cloutier & Langley, 2013), desenvolveu-se a GLPE para identificar a manifestação das lógicas institucionais na prática organizacional e as interações gramaticais existentes nas interfaces lógicas. A pesquisa demonstrou que a coexistência lógica perdura ao longo do tempo sem a dominância de uma lógica sobre as demais. O padrão da coexistência lógica pode variar, dependendo dos contextos da organização e do campo institucional. As modalidades de interação entre as lógicas, por sua vez, dependem das combinações gramaticais de valor ocorridas nas suas interfaces. Goodrick e Reay (2011) identificaram o *modus operandi* das lógicas a partir da força de sua

manifestação, mas não se aprofundaram sobre as interações lógicas ocorridas nas suas interfaces. Argumenta-se, portanto, que tão relevante quanto a manifestação das lógicas, é fundamental analisar as interações gramaticais entre elas. Dessas interações, pode-se compreender: (i) as razões das mudanças nas trajetórias das práticas organizacionais; (ii) as diferentes possibilidades de sintonia entre as expressões gramaticais de valor das lógicas que compõem uma constelação; (iii) a diversidade de interações lógico-institucionais que podem ocorrer dentro de uma constelação lógica; (iv) as condições sob as quais as lógicas de fato competem ou se complementam, bem como os mecanismos pelos quais essa dinâmica interativa ocorre.

Do ponto de vista da organização e da gestão, a principal contribuição desta pesquisa decorre da ciência dos gestores a respeito das implicações das interações gramaticais de valor das lógicas para uma prática organizacional. Com esse conhecimento, o gestor pode construir estratégias sintonizadas com as lógicas atuantes, contornando os seus princípios contraditórios.

Os resultados encontrados contribuem para a supressão das lacunas teóricas endereçadas por Ocasio et al. (2018) relativamente: (i) à necessidade de mais investigações para se entender as condições sob as quais as lógicas competem ou se complementam e os mecanismos da dinâmica interativa entre essas lógicas e (ii) à análise das influências das lógicas institucionais que somente podem ser evidenciadas nos estudos longitudinais.

Como toda pesquisa, esta tem limitações. Trata-se de um estudo de caso, logo não é possível generalizar as conclusões para outras organizações e contextos. O modelo proposto pode ser utilizado para estender a investigação, seja sobre as manifestações das lógicas na prática educativa de outras organizações, seja sobre os efeitos da complexidade institucional para outras práticas organizacionais.

Referências

- Abib, G., Hoppen, N., & Júnior, P. H. (2013). Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 604-616. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020130608>
- Banco do Brasil (2017). *Relatório Anual UniBB 2017*. Recuperado de: <www.unibb.com.br> Acesso em: 25, outubro 2018.

- Batillana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2018). On hybrids and hybrid organizing: a review and roadmap for future research (chap. 5, pp. 128-162). In: O. Greenwood et al., *Organizational institutionalism*. Sage.
- Bauer, Martin W., & Gaskell, George. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Vozes. 516 p.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification. Economies of worth*. Princeton University Press.
- Cloutier, C. & Langley, A. (2013). The logic of institutional logics: insights of French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360-380. <https://doi.org/10.1177/1056492612469057>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In P. J. DiMaggio, & W. W. Powell. *The new institutionalism in organizational analysis* (chap. 10, pp. 232-63). The University of Chicago Press.
- Germinal (1996). Caderno de atualização do instrutor. Rio de Janeiro: DIREC, n. 8, Agosto.
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416. <https://doi.org/10.1177/0730888411406824>
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization science*, 21(2), 521-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., & Micelotta, E. R. ,& Lounsbury, M.(2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood et al., *Organizational institutionalism* (chap. 9, pp. 243-75). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n10>
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2018). Institutional pluralism revisited. In R. Greenwood et al., *Organizational institutionalism* (chap. 20, pp. 532-557). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n21>
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233. <https://doi.org/10.2307/3069293>
- Noé, A. (2000). A relação educação e sociedade os fatores sociais que intervêm no processo educativo. *Avaliação (Campinas)*, 5(3), 21-26.
- Ocasio, W., Thornton, P., & Lounsbury, M. (2018). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood et al., *Organizational institutionalism* (chap. 19, pp. 509-531). Sage.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

- Patriotta, G., Gond, J. P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x>
- Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14(4), 310-335. <https://doi.org/10.1177/1476127016634639>
- Renaud-Coulon, A. (2012). Corporate universities enable investment in culture. Disponível em: <http://www.renaud-coulon.com/index-uk.html>. Acesso em 31, outubro 2014.
- Schildt, H. & Perkmann, M. (2017). Organizational settlements: Theorizing how organizational responde to institutional complexity. *Journal of Management inquiry*, 26(2), 139-145.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logic perspective. A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood et al., *Organizational institutionalism* (chap. 3, pp. 99-129). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- UOL. *Congresso em foco 15.02.2019*. Recuperado de: <<https://congressoemfoco.uol.com.br/legislativo/presidente-da-vale-fala-ao-congresso-pela-primeira-vez-sobre-brumadinho/>>. Acesso em 14, abril 2019.
- Vermeulen, P., Zietsma, C. & Greenwood, R. (2014). Strategic responses to institutional complexity. *Special Issue of Strategic Organization*, 12(1), 79-82.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational fields: Past, present and future. In R. Greenwood et al., *Organizational institutionalism* (chap. 4, pp. 130-48). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n5>
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Bookman.
- Xavier, L.B. (2007). *Itinerário da educação no Banco do Brasil*. Brasília: Banco do Brasil.
- Zilber, T. B. (2011). Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539-1559. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0611>

Submetido: 25/11/2019

Aceito: 20/10/2020