

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**“TROPA DE ELITE 2”: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA INSTITUCIONAL**

**“TROPA DE ELITE 2”: AN ANALYSIS FROM THE INSTITUTIONAL THEORY**

Bianca Bigolin Liszbinski, Tiago Zardin Patias, Ana Paula Perlin e Kamila Frizzo

**RESUMO**

O objetivo deste estudo consiste em fazer uma análise teórico-pragmática do filme “Tropa de Elite 2” com base na Teoria Institucional (TI) como recurso didático em cursos de graduação em Administração. O texto traz uma abordagem da TI seguido pelo percurso metodológico e da narrativa do filme de forma a realçar suas principais cenas. Na sequência estruturam-se conexões das cenas características do filme com a TI de forma a imergir o leitor em análises teórico-conceituais do filme com a teoria e o pragmatismo organizacional. A partir das análises e conexões propostas, evidenciou-se que a utilização do filme como recurso didático aprofunda o entendimento dos principais conceitos da TI, considerando que as conexões apresentadas entre o filme “Tropa de Elite 2” e a teoria “TI” conectam os principais conceitos, quando indica que se deve considerar o contexto histórico e cultural para um diagnóstico mais preciso da realidade.

**Palavras-chave:** Ensino. Teoria Institucional. Filme. Tropa de Elite 2.

**ABSTRACT**

The aim of this study is to make a theoretical and pragmatic analysis of the film "Tropa de Elite 2" based on Institutional Theory (IT) as a teaching resource for undergraduate courses in Management. The text provides an approach to IT and methodological route followed by the narrative of the movie in order to highlight its main scenes. Then connections of features scenes from the movie are structured with IT in order to immerse the reader in theoretical and conceptual analysis of the film with the theory and organizational pragmatism. From the analysis and connections proposed, it became clear that the use of the movie as a teaching resource deepens the understanding of the main concepts of IT, considering that the connections between the presented film "Tropa de Elite 2" and the "IT" theory connect the main concepts, when it is indicated that one must consider the historical and cultural context for a more accurate diagnosis of the reality.

**Keywords:** Teaching. Institutional Theory. Movie. Tropa de Elite 2

## 1 INTRODUÇÃO

As teorias organizacionais têm evoluído no entendimento das inúmeras interfaces em que as organizações estão inseridas, abarcando novos olhares e aspectos ausentes nos estudos identificados como funcionalistas. Atualmente, a teoria institucional é apontada como uma das principais vertentes teóricas, juntamente com a perspectiva ecológica e de redes, para o entendimento do funcionamento e evolução da sociedade organizacional (WALSH; MEYER; SCHOONHOVEN, 2006; CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012), na medida em que abordam características culturais, políticas, cognitivas, simbólicas e sociais do ambiente organizacional.

Estudos do ambiente organizacional a partir da teoria institucional é resultado da convergência da ciência política, sociologia e economia que buscam incorporar, por meio de suas proposições, a ideia de instituições e padrões relacionados a comportamentos, normas, valores e crenças, tanto no âmbito individual como em grupos e organizações (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999; HODGSON, 2000). No campo organizacional, esta perspectiva procura explicações sobre as motivações que levam as organizações a seguirem determinadas regras e reflexos dessa adoção.

Para North (1995), as organizações são limitadas pelas instituições, as quais assumem a função de estabelecer, por meio de regras, incentivos e restrições aos negócios. É sob os auspícios destas regras que as organizações buscam legitimidade e credibilidade perante a sociedade, sobrevivem a crises e se mantêm menos vulneráveis e mais fortes em circunstâncias de turbulência e de instabilidade (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A teoria institucional, paralelamente à sua percepção da realidade estruturada por meio da interação sociológica, cria padrões de cognição, esquemas interpretativos e rotinas que são utilizadas nas situações cotidianas de forma compartilhada (BERGER; LUCKMANN, 1967; DIMAGGIO, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), além da sua relevância para a contemporaneidade na área organizacional. Contudo, mesmo que os pressupostos desta teoria sejam mecanismos de explicação para os fenômenos organizacionais, o seu apanhado teórico é restrito majoritariamente em estudos científicos em nível de pós-graduação, não sendo utilizado na maioria dos cursos de graduação.

Este artigo aprofunda os pressupostos apresentados sobre a teoria institucional de forma objetiva e sugere a utilização do filme “Tropa de Elite 2” como recurso didático para a discussão e aprendizagem organizacional. Pretende-se, igualmente, contribuir para que a teoria institucional se aproxime dos cursos de graduação em Administração a partir de análises cinematográficas, visto que este tema passa ao largo da formação dos acadêmicos.

Além desta introdução e considerações finais, este estudo aborda a teoria institucional seguida pela narrativa do filme “Tropa de Elite 2”. Posteriormente, é feito um paralelo entre cenas e discussões teóricas institucionais do filme, que permitem ilustrar situações reais relativos a situações de gestão envolvendo estratégias e políticas institucionais em sala de aula.

## 2 A TEORIA INSTITUCIONAL

O conceito de instituições é algo em construção e não há unanimidade sobre esta temática, visto ser explorada em contextos políticos, econômicos e sociais. Scapens (1994) define uma instituição como um modo de pensar ou agir dominante enraizado nos hábitos de um grupo ou costumes de um povo. Já Scott (2001) as define como composições de elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos que juntamente com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social.

Sob a perspectiva de North (1994, p. 13), “as instituições compreendem regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas”,

reconhecendo-as como as ‘regras do jogo’ na sociedade. Segundo este autor, o grau de adaptação às normas institucionais e as opções feitas pelos atores envolvidos no ambiente institucional dependem da eficácia do sistema de fiscalização e do cumprimento de tais normas. Outrossim, interpretam-se as instituições como modelos de aprisionamento a normas e regras que estabilizam ambientes que na realidade são fluidas e inconstantes, ou seja, paradoxalmente reger o que na realidade é inconstante, aleatório e em constante desordem (TOMAZZONI; DORION; ZOTTIS, 2008).

Dentre as diferentes abordagens da teoria institucional, a vertente política é aplicada em estruturas de governo em seus contextos legais (SCOTT, 2008). Conforme March e Olsen (1993) as instituições que permeiam a vida política desempenham um papel dominante na sociedade devido às suas características de autonomia, poder e complexidade, frutos estes, da sua legalidade e burocracia. Ainda, segundo estes autores, as instituições políticas são criadas e evoluem no decorrer do tempo na forma autopoietica de acordo com a necessidade de atendimento a interesses públicos diversos, como por exemplo, a captação e alocação de recursos ou até demandas advindas de relações interinstitucionais.

Teóricos da vertente econômica institucional (COMMONS, 1934; VEBLEN, 1965) se preocuparam em aprofundar a ideia de que a evolução cultural da sociedade provocou mudanças na economia e que esta não é definitivamente estática. Suas reflexões buscam demonstrar a importância das instituições e a necessidade de haver uma economia evolucionária, caracterizada como parte de um todo, rejeitando-se características individualistas e com o indivíduo desempenhando papel central neste processo de mudança, pelos seus pensamentos comuns e coletivos (HODGSON, 1998).

Estudos de North (1994) e Williamson (2000) tiveram um enfoque direcionado mais às relações econômicas no contexto das organizações e buscaram explicações à problemática questionadora do equilíbrio perfeito do mercado, visto considerarem que este possui falhas e que as organizações buscam supri-las por meio de instrumentos que as resguardem de incertezas (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

O campo sociológico da teoria institucional diferencia-se dos demais devido aos teóricos dessa linha discutirem fatores alternativos que sustentem a adoção de novas práticas institucionais pelas organizações. Com efeito, o enfoque comportamental trazido por esta linha de pensamento revestiu a teoria institucional de características cognitivas, explicadas por meio da subjetividade da ação humana e da adesão a um sistema de símbolos e hábitos pelas organizações. Dessa forma, o ambiente institucional produz influências simbólico-normativas, que fazem com que as organizações se moldem às mesmas, buscando a legitimidade e reconhecimento social (DI MAGGIO; POWELL, 1983; HALL; TAYLOR, 2003).

Em síntese, a teoria institucional busca explicar, sob diferentes ângulos, que a interação humana e a evolução da sociedade organizacional estão parametrizadas pelas instituições e que estas assumem a representação de incentivos e oportunidades. Contudo, é um campo amplo e repleto de entendimentos, tanto que Scott (2008) ratifica que teóricos e pesquisadores têm percebido que estes sistemas institucionais não são necessariamente unificados ou coerentes.

No âmbito dos negócios, a teoria institucional tem se mostrado uma alternativa promissora para a compreensão das organizações (CRUBELLATE, 2007). Nesta esteira, considerando a evolução do pensamento institucional, sugerem-se pressupostos que condicionam e explicam as relações no contexto organizacional: a) o institucionalismo é o princípio do controle do conflito; b) as instituições se constituem como as regras do jogo da sociedade; c) as regras do jogo condicionam o comportamento humano; d) as regras são classificadas como formais (leis, contratos) e informais (valores, convenções, cultura); e) os fatores formais e informais estruturam o contexto de uma sociedade, determinando o seu funcionamento e as mudanças econômicas; f) a instituição é reconhecida como uma ação coletiva com reflexos na ação individual (MACAGNAN, 2013).

O ambiente institucional indica modelos comportamentais que as organizações devem seguir e qual o conjunto de regras que implicitamente devem acatar. Em havendo a conformidade com o que está definido, as organizações obtêm, além da legitimidade social, o equilíbrio e estabilidade dos negócios (POLO; VÁZQUEZ, 2008). No caso de não haver a adequação ao estabelecido ou as organizações seguirem apenas critérios próprios, infere-se que estão arriscando a sua sobrevivência (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

O processo de institucionalização dessas regras, por parte das organizações e até mesmo as mudanças institucionais provocadas por alterações nestes regramentos, se dá de forma contínua e gradual (MAHONEY; THELEN, 2010), inferindo-se que as instituições sofrem transformações no decorrer do tempo de acordo com as necessidades e interesses advindos dos agentes ambientais. Mesmo assim, o surgimento de novas regras nem sempre proporciona êxito a todas as organizações que, de maneira geral, as impedem de se desenvolverem e alcançar a eficiência almejada.

A institucionalização de novas regras é motivada por determinados vetores, sendo que os agentes e as organizações da sociedade envolvidas neste ambiente participam do modelo, não apenas interpretando as instituições, mas transformando-as. Este processo de adoção e internalização de novas práticas ocorre por meio da disseminação de ações e significados (VIEIRA, 2012) e pode estar associado ao fenômeno do isomorfismo, o qual explica as motivações que levam as organizações a adotarem determinadas práticas, convergindo sempre em torno de padrões comuns e homogêneos dentro de um conjunto ambiental (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2008).

De acordo com DiMaggio e Powell (1983) existem três mecanismos isomórficos diferenciados que explicam como se dá a mudança institucional e a institucionalização de forma semelhante entre as organizações: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo. Embora esses três tipos possam ser encontrados de forma paralela ou simultânea em um mesmo cenário, eles tendem a produzirem resultados diferentes devido as organizações, como sistemas sociais, serem entes complexos e buscarem seu próprio equilíbrio (LUHMAN, 2009).

O isomorfismo coercitivo advém da influência política, sendo resultado de pressões recebidas de organizações dominantes, como por exemplo, o governo ou órgãos regulamentadores. O isomorfismo mimético resulta em utilização de modelos adotados com sucesso por outras organizações, devido às incertezas que surgem no ambiente organizacional. Por sua vez, o isomorfismo normativo está associado com a prática profissional, ou seja, a partir da profissionalização e conhecimento técnico, se tem a base para orientações e controle (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

De acordo com o pensamento institucional, o processo de adaptação às configurações do ambiente ocorre a partir de mudanças institucionais, originadas a partir da influência de agentes, políticos e econômicos. Estes possuem o poder de decisão e são influenciados por oportunidades, mudanças, novos conhecimentos, comportamentos e habilidades (NORTH, 1994).

O processo de alteração de regras formais se dá a partir de reformas legislativas, mudanças jurídicas e constitucionais. Já as mudanças institucionais provocadas pela modificação das restrições informais ocorrem muito mais gradativamente do que as formais. No caso das limitações informais, as mudanças institucionais são revestidas por resistências que envolvem aspectos comportamentais e pelo desenvolvimento de padrões alternativos dos indivíduos (NORTH, 1995). De modo geral, o processo de mudança institucional é caracterizado como sendo contínuo, lento e gradativo, embora passível de rupturas. As evidências que referendam esta caracterização estão relacionadas principalmente aos interesses e interpretações ambíguas e ao jogo de poder encontrado no ambiente institucional (MAHONEY; THELEN, 2010).

As instituições alicerçadas em suas regras e em seu contexto de formação e transformação explicam o processo de crescimento e desenvolvimento da sociedade organizacional. A existência dessas regras nem sempre proporciona êxito às organizações, pois impõem limites ao autodesenvolvimento e alcance da eficiência almejada pelo fato de estarem restringidas aos auspícios institucionalizados (XAVIER, 2012).

Outros dois conceitos bastante difundidos na perspectiva institucional são a lógica e o pluralismo institucional. A lógica institucional refere-se aos “padrões históricos e socialmente construídos de práticas materiais, pressuposições, valores, crenças e regras pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o seu tempo e espaço e fornecem significado a sua realidade social” (THORNTON; OCASIO, 2008, p. 101). A compreensão deste conceito para o entendimento das organizações é fundamental, na medida em que diferentes lógicas institucionais podem estar presentes em uma organização (TEIXEIRA, 2012).

Em relação ao pluralismo institucional, percebe-se que cada vez mais as organizações estão imersas neste contexto, que reflete a complexidade social e cria condições para fragmentações, incoerências, conflitos, ambiguidade de metas e instabilidade, que condicionam a existência de formas diferenciadas de arranjos organizacionais (KRAATZ; BLOCK, 2008; TEIXEIRA, 2012).

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

Para alcançar os objetivos definidos para esta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, por possibilitar a análise das relações sociais presentes no filme “Tropa de Elite 2”, com embasamento da teoria institucional. A pesquisa qualitativa é de extrema relevância, pois dá visibilidade ao mundo, tentando entender e interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A escolha de filmes como instrumento de análise se deve ao fato de que os pesquisadores, ao optarem pela abordagem qualitativa, buscam novas vias investigativas, não se furtando do rigor e da objetividade, mas reconhecendo que a experiência humana não pode ser confinada aos métodos já instituídos de análise e descrição (CHIZZOTTI, 2008).

Flick (2009) sugere quatro etapas para a análise de filmes: a) assistir e sentir: considerar os filmes como um todo, anotando as impressões, questões, padrões que foram visíveis; b) busca das cenas chave para responder a questão de pesquisa; c) produção de microanálises estruturadas de cenas e de sequências; d) busca das respostas da questão de pesquisa, através de leituras realistas e subversivas do filme, com descrição de uma interpretação final.

O referido percurso metodológico, além de buscar atender aos objetivos da pesquisa, considerou que os filmes constituem uma fonte de material pedagógico mais estimulante e motivadora que métodos convencionais de ensino (HUCZYNSKI; BUCHANAN, 2004). Com o uso de filmes em sala de aula, os alunos aprendem por meio da aprendizagem social, considerada uma teoria observacional, que apresenta a ideia de que as pessoas, em sua maioria, aprendem comportamentos observando o comportamento de outros indivíduos e modelando os comportamentos que percebem serem eficazes (CHAMPOUX, 1999; MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

### **4 NARRATIVA DO FILME “TROPA DE ELITE 2”**

O filme “Tropa de Elite 2”, em epígrafe neste artigo, é interpretado como recurso didático para a discussão da teoria institucional. Este consiste em uma obra de ação do cinema brasileiro lançado em 8 de outubro de 2010, dirigido por José Padilha que também escreveu seu roteiro com Bráulio Mantovani e conta com Wagner Moura como o principal ator. O título foi

assistido por mais de 11 milhões de pessoas nos cinemas brasileiros, permanecendo até o momento como o filme mais visto na história do cinema nacional e conquistou, em junho de 2011, nove prêmios no Festival de Cinema Brasileiro (ROZENDO, 2012).

Os acontecimentos de Tropa de Elite 2 ocorrem treze anos após o filme “Tropa de Elite 1”, cujo foco é o amadurecimento do então Coronel Nascimento, personagem de Wagner Moura, que enfrenta problemas familiares, resultado de sua separação. O filme também mostra o crescimento do Batalhão de Operações Especiais - BOPE e conflitos entre os policiais e milícias do Rio de Janeiro.

O filme começa com uma cena que é reprisada ao final do filme, apresentando Nascimento sendo perseguido por um grupo de homens que logo depois sofre um atentado. Na sequência, o filme reinicia com a narrativa de acontecimentos anteriores a este atentado, quando uma divisão do BOPE comandada por Nascimento e André Mathias se envolve no controle de uma rebelião no presídio Bangu I. Durante a rebelião, Beirada, o líder do Comando Vermelho, com a conivência dos agentes penitenciários, foi capaz de dominar o presídio e assassinar membros de facção oposta. Com a situação em escalada, o professor de história, Diogo Fraga, é chamado ao presídio. Membro de uma ONG dedicada à defesa dos Direitos Humanos, Fraga é chamado numa tentativa de negociar o fim da rebelião. O ativista sucede em negociar a libertação dos reféns, mas Mathias se precipita e, descumprindo uma ordem de Nascimento, ingressa na área controlada por Beirada, o que faz com que Fraga seja tomado como refém. Depois de Beirada ser convencido a libertar Fraga, Mathias, desobedecendo a ordens expressas de seu superior, mata o líder da rebelião.

As consequências da ação de Mathias, tanto para ele quanto para Nascimento, são o fio condutor do filme quando Mathias é usado como bode expiatório e é expulso do BOPE, mas não da Polícia Militar e vai para um batalhão repleto de policiais corruptos, liderados pelo Coronel Fábio. Já Nascimento, visto como herói pela população é nomeado para o cargo de Subsecretário de Inteligência da Secretaria Estadual de Segurança Pública do Rio de Janeiro. Neste interim, Fraga, que se tornou marido de Rosane, ex-mulher de Nascimento, elege-se deputado estadual.

Uma vez na Secretaria, Nascimento é capaz de articular uma completa reestruturação do BOPE, aumentando seu efetivo, modernizando seus equipamentos e conseqüentemente eliminando vários pontos de tráfico na maior parte das favelas da Zona Oeste do Rio de Janeiro. Desarticular o crime organizado, ao contrário do que Nascimento planejara, não contribuiu para a diminuição da corrupção, mas fez surgir uma nova organização criminosa, as "milícias". O filme na sequência retrata a ascensão de um policial militar corrupto, o Major Rocha, que percebe que, ao eliminar a figura do traficante, ele não estaria deixando de receber a propina que vinha recebendo, mas sim poderia passar a controlar diretamente a comunidade, eliminando o intermediário e tendo ‘lucros’ maiores.

Com as eleições estaduais se aproximando, o Governador do Rio de Janeiro se associa ao deputado estadual Fortunato, ao Secretário de Segurança Pública e ao Major Rocha para forjarem uma situação que justificasse a invasão do bairro Tanque, uma comunidade que representaria relevante acréscimo na quantidade de eleitores. Em ação orquestrada, membros da milícia invadem a delegacia da comunidade e saqueiam a reserva de armamentos. Em seguida, o governador ordena ao Nascimento e à Secretaria de Segurança que planejem uma operação para invadir a comunidade, expulsar os traficantes e encontrar as armas. Nascimento se opõe à operação, por não ter encontrado, dentre as escutas telefônicas instaladas na comunidade, nenhuma prova de que as armas estariam lá, mas é voto vencido frente à afirmação do Coronel Fábio de que um informante de seu Comando já teria imputado a autoria dos crimes aos traficantes da comunidade.

Mathias, reintegrado ao BOPE por sugestão do Major Rocha e por influência do deputado Fortunato, é escolhido para ser o líder de campo da operação, que é bem-sucedida em

eliminar a maior parte dos traficantes da área. As armas, entretanto, não são encontradas com o líder dos traficantes, que nega ter sido o responsável pelo roubo, mesmo após ser interrogado. Mathias questiona Fábio sobre a procedência da denúncia e exige uma explicação, porém é assassinado pelos homens de Rocha.

Rocha e sua milícia se infiltram discretamente em uma casa do bairro enquanto são observados pela jornalista Clara, do jornal Na Hora. Ela e seu fotógrafo acessam o local e descobrem material de campanha eleitoral do governador e seus aliados e, enquanto revela por telefone sua descoberta ao deputado Fraga, são surpreendidos e mortos pelos milicianos.

Entretanto, o áudio da conversa foi gravado pelo órgão de Nascimento, que a ouve e conclui que a Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro estava na mão de bandidos. Fraga, como testemunha da conversa incriminadora, torna-se alvo da milícia. Sofre uma tentativa de homicídio, porém neste atentado, seu enteado e filho de Nascimento, que estava no veículo com ele, é baleado. O garoto é internado no Hospital Beneditino e ali Nascimento entrega o áudio a Fraga, que o divulga à imprensa. A CPI é criada, porém o Governo do Estado afirma que o áudio foi obtido de forma ilegal pelo coronel Nascimento no intuito de espionar sua ex-mulher, além de ter sido exonerado do cargo que ocupava e iniciado seu processo de expulsão da Polícia Militar.

Ao deixar o hospital, Nascimento é monitorado pela milícia de Rocha, continuando a cena do início do filme, sofrendo um atentado, mas não é atingido, tendo em vista que tinha cobertura dos colegas do BOPE. Nascimento depõe na CPI presidida por Fraga, o qual acusa toda a cúpula do governo do Estado do Rio de Janeiro. Mesmo assim, o governador é reeleito, Guaracy e Fraga elegem-se deputados federais e apenas o deputado Fortunato foi efetivamente preso. Apesar de grande 'queima de arquivo, o sistema criminoso se manteve, mas sob nova liderança.

Em reunião do Conselho de Ética da Câmara dos Deputados, o deputado Fraga protesta contra a eleição, como presidente daquele conselho, do deputado Guaracy. O filme termina com Nascimento à beira da cama do filho hospitalizado.

## **5 RELAÇÕES ENTRE A TEORIA INSTITUCIONAL E O FILME “TROPA DE ELITE 2”**

A seguir apresentam-se quadros comparativos de cenas do filme “Tropa de Elite 2” com abordagens da teoria institucional, buscando-se atingir um dos objetivos deste artigo que é contribuir com a aprendizagem organizacional.

Quadro 1 – As instituições

<b>CENA DO FILME</b>	<b>CONEXÃO</b>
A ação do BOPE na rebelião de Bangu I	Durante a rebelião em Bangu I, o Coronel Nascimento mantém contato direto com o secretário de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, o qual lhe repassa orientações que devem ser observadas naquele momento.

Fonte: autores.

As instituições presentes nesta ação (Quadro 1) estão representadas pelo respeito à hierarquia que o capitão Nascimento demonstra ter ao dirigir-se ao Secretário de Segurança Pública, seguindo normas e regras, fornecendo estabilidade à vida social (SCOTT, 2001). Conforme destaca March e Olsen (1993) as instituições que permeiam a vida política desempenham um papel dominante na sociedade devido às suas características de autonomia, poder e complexidade, frutos estes, da sua legalidade e burocracia.

Quadro 2 – Regras formais

CENA DO FILME	CONEXÃO
Ação no Bairro Tanque sob liderança de Mathias, integrante do BOPE.	As regras formais emanadas da legislação são observadas pelos agentes do BOPE, os quais cumprem com seu papel de minimizar a problemática do tráfico de drogas e a criminalidade na região (missão dada é missão cumprida).
Instituição da CPI na Câmara dos Deputados.	A busca pela moralidade e ética na política é fruto de discussão no poder legislativo estadual.

Fonte: autores.

As regras formais estão presentes nas sociedades, seja na forma de leis, normativas ou decretos, fazendo com que as “regras do jogo” sejam observadas (MACAGNAN, 2013). No caso do filme, o BOPE age como agente fiscalizador, fazendo cumprir as normas (Quadro 2). Os poderes constituídos em uma sociedade, também possuem o papel de legislar sobre as regras e normas, em atendimento aos interesses públicos (MARCH; OLSEN, 1993). No entanto, na vida em sociedade também estão presentes as regras informais, que a próxima cena apresenta.

### Quadro 3 – Regras informais

CENA DO FILME	CONEXÃO
A ação das milícias.	Constituição de grupos informais que tentam constituir-se como organizações, buscando legitimidade na sociedade.
A confraternização no Morro entre os integrantes da milícia, a população e candidatos à eleição (governador, secretário de segurança e deputado estadual).	A informalidade apresenta-se pela dependência do poder público aos agentes da milícia, os quais financiam as campanhas eleitorais em troca de favores.

Fonte: autores.

As regras informais são valores, convenções, cultura que se apresentam nas sociedades (MACAGNAN, 2013). No filme, a ação das milícias tem papel central, constituindo-se como uma organização informal, que interage com as estruturas formais, estruturando uma sociedade e interferindo no seu funcionamento (Quadro 3). As modificações das restrições informais ocorrem muito mais gradativamente do que as formais (NORTH, 1995), ou seja, a ação da milícia é mais ágil do que a estrutura do estado.

### Quadro 4 – Enfoque comportamental

CENA DO FILME	CONEXÃO
A decisão do soldado Mathias quando atira em Beirada, líder da rebelião em Bangu I.	As instituições existem, mas não estão ilesas ao oportunismo, irracionalidade e as falhas do comportamento individual.

Fonte: autores.

O enfoque comportamental na Teoria Institucional está presente na visão sociológica, acreditando que as características cognitivas, presentes na subjetividade da ação humana, influenciam as organizações (DI MAGGIO; POWELL, 1983; HALL; TAYLOR, 2003). A ação de Matias, fruto de sua subjetividade, teve reflexos em todo o contexto organizacional, afetando o BOPE, sua carreira, a carreira do Fraga (a mediação da ação possibilitou sua eleição para deputado estadual), enfim, a ação de Matias produziu efeitos institucionais, readequando as organizações, sempre na busca da legitimidade e reconhecimento social (Quadro 4).

### Quadro 5 – A legitimidade



CENA DO FILME	CONEXÃO
Aplausos ao Coronel Nascimento no restaurante.	A sociedade atribui legitimidade à ação do BOPE em Bangu I.

Fonte: autores.

A legitimidade e reconhecimento social (DI MAGGIO; POWELL, 1983; HALL; TAYLOR, 2003) é ação constante das organizações. É por meio da observação das instituições que as organizações buscam legitimidade e credibilidade perante a sociedade, sobrevivem a crises e se mantém menos vulneráveis e mais fortes em circunstâncias de turbulência e de instabilidade (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983). Mesma que a ação de Matias não tenha seguido as instituições corporativas do BOPE, a sociedade legitimou a ação do BOPE, na medida em que, para a maioria da sociedade, os bandidos devem ser exterminados, desprezando o discurso dos direitos humanos e legitimando a ação violenta da polícia (Quadro 5). Sobre este tema, é possível de se realizar um amplo debate sociológico, assim como Fraga demonstrou em sua aula, logo no início do filme.

#### Quadro 6 – O ambiente institucional

CENA DO FILME	CONEXÃO
Os comerciantes do bairro pagam contribuições à milícia.	O ambiente, no qual as organizações estão inseridas, indica qual o conjunto de regras que elas devem seguir. No caso da falta de cumprimento destas regras há a extinção da organização.
Assassinato de um comerciante que se negava em pagar a contribuição integral exigida pela milícia.	Na falta de cumprimento destas regras há a extinção da organização.

Fonte: autores.

O ambiente institucional pode ser aquele definido por Scapens (1994) como um modo de pensar ou agir dominante, enraizado nos hábitos de um grupo ou costumes de um povo. Ou aquele definido Scott (2001) como composições de elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos que juntamente com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social. No filme (Quadro 6), no ambiente institucional das favelas, era a milícia quem dava as ordens, conformando um ambiente institucional diferenciado, com direitos e deveres, exigindo da sociedade o cumprimento, a ponto de julgar aqueles que não se adequassem, eliminando-os, como foi o caso apresentado na cena em que há a morte de um comerciante.

A mudança institucional se dá de forma contínua e gradual (MAHONEY; THELEN, 2010), pois as organizações sofrem transformações no decorrer do tempo de acordo com as necessidades e interesses advindos dos agentes ambientais, adaptando-se (NORTH, 1994). As evidências que referendam esta caracterização estão relacionadas principalmente aos interesses e interpretações ambíguas e ao jogo de poder encontrado no ambiente institucional (MAHONEY; THELEN, 2010).

#### Quadro 7 – Mudança institucional

CENA DO FILME	CONEXÃO
Cena em que o Coronel Nascimento compreende que o sistema é muito mais do que ele imaginava e articula uma barreira ao carro do secretário de segurança e em seguida o agride.	As instituições são criadas e no decorrer do tempo, por influência dos agentes políticos (neste caso, governo) ou econômicos (milícias) em ambiente de competitividade, geram as mudanças institucionais.

Fonte: autores.

A descoberta de que o sistema é complexo por parte do Capitão Nascimento e este percebendo que há o envolvimento do secretário de segurança nos eventos, faz com que haja uma mudança institucional do Capitão e de suas ações subsequentes. Estas evidências são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 8 – Resistência à mudança institucional

CENA DO FILME	CONEXÃO
Encontro do Coronel Nascimento com sua ex-esposa em um café, onde verbaliza sua inconformidade com casamento desta com o deputado Fraga.	A resistência à mudança institucional é manifesta pela inconformidade em relação à alteração de uma regra (novo casamento).

Fonte: autores.

A resistência à mudança institucional (Quadro 8) está presente em toda sociedade, desde os ambientes pessoais, como o caso do Capitão Nascimento, que não aceitava o casamento de sua ex-esposa com o Fraga, como nos ambientes corporativos, principalmente quando há mudança de regras que afetam o *status quo*, próprio de todo processo de mudança.

O jogo de poder encontrado no ambiente institucional (MAHONEY; THELEN, 2010) é próprio do processo de crescimento e desenvolvimento da sociedade organizacional, no entanto, nem sempre proporciona êxito, impedindo de alcançar a eficiência almejada (XAVIER, 2012). O filme aborda por diversas vezes o jogo de poder presente em nossa sociedade, principalmente nos meios políticos, exemplificados pela cena relatada (Quadro 9), em que os interesses individuais e de grupos se sobressaem em relação à sociedade e ao bem comum.

Quadro 9 – Jogo de poder

CENA DO FILME	CONEXÃO
Ao final do filme, o governador é reeleito e o secretário de segurança é eleito deputado federal e o deputado Fortunato é preso.	O poder está presente em nossa sociedade e tem estreita relação com os interesses individuais ou de grupos.

Fonte: autores.

A manutenção das instituições é própria da sociedade, que está em constante busca de legitimidade e credibilidade, com isso sobrevivem a crises e se mantêm menos vulneráveis e mais fortes em circunstâncias de turbulência e de instabilidade (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), conquistando o equilíbrio (POLO; VÁZQUEZ, 2008) e não arriscando a sua sobrevivência (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). As estruturas e instituições ineficazes também se utilizam dos mesmos mecanismos, como constatado pelo Capitão Nascimento ao final do filme quando afirma que para mudar o sistema vai muito tempo (Quadro 10).

Quadro 10 – Manutenção das instituições

CENA DO FILME	CONEXÃO
Ao final do filme, em sobrevoo a Capital do Brasil, ouve-se uma frase na voz do Capitão Nascimento: “pra mudar o	As instituições são caracterizadas pelo continuísmo, reprodução e manutenção, observando-se momentos de descontinuidade, seguidas por períodos de cômoda estabilidade dessas regras.

sistema vai muito tempo, o sistema é foda”.	
---	--

Fonte: autores.

O isomorfismo refere-se a adoção e internalização de determinadas práticas, convergindo sempre em torno de padrões comuns e homogêneos dentro de um conjunto ambiental (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2008). A cena do filme em que trata do voto da população como uma mercadoria de troca, retrata este isomorfismo instaurado em nossa sociedade (Quadro 11).

Quadro 11 – Isomorfismo

CENA DO FILME	CONEXÃO
Cena em que o Coronel Nascimento fala: “No Brasil, eleição é negócio e o voto é a mercadoria mais valiosa da favela! ”.	O voto deveria ser a mercadoria mais valiosa da população, para escolher os melhores representantes, no entanto, o ambiente instaurado no Brasil, leva a classe política e econômica, a adotarem uma prática em que o voto é uma mercadoria, que se troca por favores, quase como um padrão, ou seja, um fenômeno do isomorfismo.

Fonte: autores.

E este mesmo cenário pode ser utilizado para compreender os três mecanismos isomórficos: a) coercitivo: a influência política e econômica para que esta prática seja assim, pois lhe convém; b) mimético: este modelo é um sucesso, sendo utilizado nos mais variados recantos deste Brasil; c) normativo: quase se profissionalizou, já havendo até estratégias de marketing para conquistar esta mercadoria.

Quadro 12 – Lógica institucional

CENA DO FILME	CONEXÃO
A eleição de Guaracy para deputado federal e posterior escolha como presidente da comissão de ética da Câmara dos Deputados.	Os padrões históricos e socialmente construídos organizam e fornecem significado a realidade social, sendo que a eleição de um político corrupto como deputado federal e como presidente de uma comissão de ética, é a lógica institucional presente na sociedade e retratada pelo filme.

Fonte: autores.

A lógica institucional refere-se aos “padrões históricos e socialmente construídos de práticas materiais, pressuposições, valores, crenças e regras pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o seu tempo e espaço e fornecem significado a sua realidade social” (THORNTON; OCASIO, 2008, p. 101). A cena do filme (Quadro 12) relata uma prática nada distante da realidade brasileira, em que um deputado se elege, utilizando de mecanismos inescrupulosos (compra de voto, por exemplo) e ainda assume cargos de direção e coordenação das inúmeras comissões existentes no parlamento.

Quadro 13 – Pluralismo institucional

CENA DO FILME	CONEXÃO
O BOPE, o governo, as milícias e a população.	Ao longo do filme percebe-se claramente o pluralismo institucional. De um lado o BOPE com seus objetivos de combate ao crime. Por outro o governo, com seus interesses eleitoreiros. As milícias com seus objetivos econômicos. E a população, a mercê deste contexto, carente de saúde, saneamento, educação e condições dignas de sobrevivência.

Fonte: autores.

O Pluralismo institucional está presente em todos os contextos, por isso a dificuldade de se encontrar soluções únicas e rápidas para os problemas sociais. Cada arranjo organizacional possui seus objetivos, representado no filme pelo governo, milícias e o Bope, enfim, cada qual inserida em um ambiente, com suas metas, gerando inúmeros conflitos, que refletem em última instância na sociedade como um todo (Quadro 13).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo procurou apresentar a utilização do filme “Tropa de Elite 2” para o ensino da Teoria Institucional em cursos de graduação em Administração. Acredita-se que essa técnica de ensino pode auxiliar na contextualização do tema, sendo um recurso diferenciado, podendo facilitar a compreensão dos conceitos ligados à teoria.

Ressalta-se que a Teoria Institucional tem sido utilizada fortemente nos estudos científicos da área de Administração, o que caracteriza a importância de que esteja presente já no nível de graduação, para que sua complexidade seja desmistificada, pois está presente nas práticas organizacionais e no contexto social, a exemplo de sua aplicação na interpretação do filme em epígrafe.

As conexões apresentadas entre o filme “Tropa de Elite 2” e a teoria institucional clarificam vários dos principais conceitos, não esgotando a análise, tendo em vista aquilo que a própria teoria ensina, quando indica que se deve considerar o contexto histórico e cultural para um diagnóstico mais preciso da realidade. Assim sendo, estas análises contribuem para o ensino e a prática das organizações.

A sugestão de futuros aprofundamentos segue na mesma linha do que já propunham Machado-da-Silva, Walter e Cruz (2009, p. 14) de “explorar conceitos da teoria institucional para análise de outros filmes, de forma a ampliar o número de estudos com esse enfoque, aprofundando e aperfeiçoando os mecanismos de análise institucional”.

Ressalta-se que a Teoria Institucional compreende um aparato teórico consistente e complexo como já destacado, portanto, impossível de ser tratado de forma completa em um artigo, remetendo que não se deve limitar-se a esta construção, havendo a necessidade de aprofundar aqueles aspectos que cada professor entender necessário. Da mesma forma, o filme não foi explorado em sua plenitude, pois cada indivíduo tem as suas percepções e isso pode refletir em novos quadros e conexões.

Por fim, destacam-se os apontamentos de Davis e Marquis (2005), que para um novo modo de entender as organizações, deve-se desprender-se de paradigmas e focar-se mais nos problemas, pois as teorias que ora se apresentam não tem conseguido explicar todos os fenômenos, então, devemos focar no que está acontecendo e construir novas práticas, não desprezando as já existentes, mas libertando-se e quebrando paradigmas, tendo em vista que as mudanças são constantes.

## REFERÊNCIAS

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Penguin Books, 1967.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadores da teoria institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, vol. 10, n. especial, p. 469-496, 2012.

CHAMPOUX, J. E. Film as a teaching resource. **Journal of Management Inquiry**, v.8, n.2, p.206 - 217, 1999.

- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- COMMONS, J. R. **Institutional economics**. Madison: University of Wisconsin Press, 1934.
- CRUBELLATTE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **RAC–Revista de Administração Contemporânea**, ed. especial, p. 197-220, 2007.
- DAVIS, G. F., MARQUIS, C. Prospects for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms. **Organization Science**, vol. 16, n. 4, p. 332–343, 2005.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, vol. 48, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P. J. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology**, vol. 23, p. 263-287, 1997.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HALL, P.; TAYLOR, R. C. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 58, p. 193-223, 2003.
- HODGSON, G. M. The approach of institutional economics. **Journal of Economic Literature**, vol. 36, p. 166-192, 1998.
- \_\_\_\_\_. What is the essence of institutional economics? **Journal Economic Issues**, vol. 34, n. 2, p. 317-29, 2000.
- HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D. Theory from fiction: a narrative process perspective on the pedagogical use of feature film. **Journal of Management Education**, v.28, n.6, p. 707 - 726, 2004.
- LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MACAGNAN, C. B. Teoría institucional: escrito teórico sobre los protagonistas de la escuela institucionalista de economía. **Base – Revista de Administração e Contabilidade**, vol. 10, n. 2, p. 130-141, 2013.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de

institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 9, edição especial, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C. Do terroir à globalização: uma análise institucional com base em Mondovino. In: ENANPAD, 33, 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009.

MAHONEY, J.; THELEN, K. A theory of gradual institutional change. In: MAHONEY, J.; THELEN, K. **Explaining institutional change: ambiguity, agency and power**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política. **Zona Abierta**, Madrid, n. 63/64, p. 1-43, 1993.

MENDONÇA, J. R. C.; GUIMARÃES, F. P. Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. especial, p. 1 - 21, 2008.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

\_\_\_\_\_. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.

POLO, F. C.; VÁZQUEZ, D. G. La decisión de divulgar intangibles a través de una estrategia de triangulación teórica. **Estudios de Economía Aplicada**, v. 26, n. 2, p. 79-104, 2008.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROZENDO, S. Tropa de Elite 2 sob o olhar de Maquiavel e de Foucault. In.: WCCA, 5, 2012, Guimarães, Portugal, 2012. **Anais...** Guimarães, Portugal, 2012. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/~boccmirror/pag/rozendo-suzana-tropa-de-elite-2-sob-o-olhar.pdf>>. Acessado em: 03 jul. 2013.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management practice. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 3-4, p. 301-321, 1994.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, California: Sage, 2001.

SCOTT, R. W. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

TEIXEIRA, M. G. **A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa: o caso Cooperativa Veiling Holambra**. 2012. 262 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do

Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba-PR, 2012.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Orgs.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed. Sage, p. 99-129, 2008.

TOMAZZONI, E. L.; DORION, E.; ZOTTIS, A. Análise organizacional de destinos turísticos com base nos conceitos de mudança, de incerteza e na teoria do caos: estudo dos exemplos de Gramado e Canela, na Serra Gaúcha. **Organização & Sociedade**, vol. 15, n. 47, out/dez 2008.

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa**. São Paulo: Pioneira Editora, 1965.

VIEIRA, D. M. Mudança institucional gradual e transformativa: a influência de coalizões de advocacia e grupos de interesses em políticas públicas. In: ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

WALSH, J. P.; MEYER, A. D.; SCHOONHOVEN, C. B. A future for organization theory: living in and living with changing organizations. **Organization Science**, vol. 17, n. 5, p. 657–671, 2006.

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economics Literature**, vol. 38, n. 3, p. 595-613, 2000.

XAVIER, W. G. O ambiente institucional e os Business Group no Brasil. In: ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.