

2

Referencial teórico

O principal objetivo desse estudo é identificar possíveis indícios quanto ao futuro da ISO 9001, analisando sua eficiência como ferramenta de gestão. O meio utilizado foi o levantamento da percepção de especialistas quanto à ISO 9001 nas organizações.

Além disso, a teoria institucional foi definida como base teórica para essa pesquisa, por considerar elementos subjetivos, como as crenças e os valores da sociedade, e apresentar uma possível abordagem quanto à adoção de práticas de mercado, o respectivo ganho de eficiência e legitimidade e os mecanismos de isomorfismos.

2.1.

A teoria institucional

Embora alguns estudos organizacionais busquem a maximização dos lucros e o retorno do capital, eles têm se mostrado incapazes de responder alguns questionamentos devido a uma visão mecanicista, racional e reducionista. Diante disso, a teoria institucional é uma alternativa com a pretensão de ser “uma voz de resistência a essa cultura míope (...) e de responder às preocupações sociais, sem aceitar os modelos convencionais de organização nem as premissas de gestão sem reflexão” (SELZNICK, 1996, p.272).

Scott e Meyer (1991) fazem uma análise comparativa da teoria institucional com modelos teóricos tradicionais. Em sua análise, os autores abrangem os modelos predominantes no período de 1960 a 1970 – modelos de grupo organizacional, de população organizacional e de campo organizacional. As principais diferenças apontadas por eles são que na teoria institucional (SCOTT e MEYER, 1991, p.111):

1. “a atenção é voltada não apenas para as ligações entre as organizações específicas, mas também para a maior estrutura de relacionamentos na qual estas organizações funcionam”;
2. “as relações entre organizações similares e não similares são de igual interesse”;
3. “as relações horizontal e vertical são incluídas”;
4. “as conexões locais e não-locais são examinadas”; e,
5. “os aspectos técnico e institucional das organizações e do ambiente são vistos como salientes”.

Acrescentando ao estudo acima, Selznick (1996, p.273) argumenta que a estrutura formal das organizações “não pode ser entendida como um sistema racional de atividades coordenadas, nem pode ser considerada por uma lógica de custos de transação”, mas como um

“produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo, portanto, um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante, que não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades” (VIEIRA e CARVALHO, 2003, p.13).

Finalmente, com vistas ao entendimento da teoria institucional, serão apresentadas algumas de suas características e elementos nesta seção do estudo.

2.1.1. O institucionalismo

Philip Selznick, precursor da teoria institucional, definiu o institucionalismo junto com Broom (1955) como “o surgimento de padrões sociais integrados, ordenados e estáveis a partir de atividades instáveis, precariamente organizadas e estritamente técnicas” (BROOM e SELZNICK, 1955, apud SELZNICK, 1996, p. 271). Esses padrões passam a ser legitimados pela sociedade pelos valores que representam e sua exigência faz com que, em alguns casos, “os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas” (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999, p.1).

Para Zucker (1991) a institucionalização é tanto um processo quanto uma propriedade variável e aparente. É um processo, na medida em que é uma realidade social definida que será transmitida e mantida como fato. É uma propriedade variável, pois os atos institucionalizados podem ser objetivos, em função do fato de que seu entendimento é repetido por diversos atores. É, também, aparente, pois “a sua compreensão subjetiva é reconstruída como um entendimento intersubjetivo, de tal forma que as ações são vistas como parte do mundo exterior” (ZUCKER, 1991, p.85). No entanto, a autora reconhece que não há como se identificar o grau de importância de uma norma em um sistema social, pois é apenas após a internalização que a norma é identificada como institucionalizada, ou seja, “o conhecimento social, uma vez institucionalizado existe como fato, como parte da realidade objetiva, e pode ser transmitido diretamente nestas bases” (ZUCKER, 1991, p.83). Além disso, em alguns casos, a institucionalização leva ao surgimento de instituições que podem ser entendidas como regras culturais, que se integram a um sistema mais amplo, por meio do compartilhamento de significados coletivos e do valor dado a entidades e atividades específicas (MACHADO-DA-SILVA et al, 2003).

Sendo mais detalhistas, Machado-da-Silva et al (2003) descrevem a institucionalização como um processo com etapas, onde, inicialmente, as ações habituais tornam-se tipificações, que são transmitidas ao longo do tempo e das gerações, passando a se tornarem objetivas e, finalmente, o hábito adquire um caráter normativo. Com isso, “a criação de um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados origina uma realidade socialmente construída, institucionalizada e legitimada perante a sociedade” (MACHADO-DA-SILVA et al, 2003, p.183). No entanto, esses autores reconhecem que mudanças são possíveis de ocorrer, e são motivadas pela incorporação de novos valores e práticas provenientes de um novo contexto, por alteração nas relações de poder, por conflitos de interesses, por inovações tecnológicas, entre outros.

Dessa forma, é possível resumir a institucionalização como:

“um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, que se constituem em parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo, portanto, o seu modo de agir. Em busca da legitimação e aceitação social, as organizações procuram conformar as suas ações e

estruturas aos valores ambientais e aos conceitos considerados socialmente corretos” (MACHADO-DA-SILVA et al, 2003, p.183).

Assim, devido à construção coletiva dos ritos e cerimônias, as atividades organizacionais institucionalizadas são tidas como “relativamente estáveis, duradouras, reproduzíveis e sustentáveis por um longo período sem contínuas justificativas” (ZUCKER, 1987, apud OLIVER, 1992, p.581). Com isso, em alguns casos, as organizações que se adequam às práticas institucionalizadas podem realizar atividades que não tenham ganhos óbvios e nem sejam de interesse próprio, como ações sociais (OLIVER, 1991).

Uma das características do institucionalismo é o crescimento de práticas e sua incorporação. Esse fenômeno leva à formação e à expansão de organizações formais. Conseqüentemente, organizações formais emergem nos novos domínios definidos ou expandem suas estruturas formais para se tornarem isomórficas com estes novos mitos. Meyer e Rowan (1977) contribuem para o debate com a noção de que sociedades mais modernas, ou seja, aquelas que apresentam redes de relacionamentos complexas, apresentam uma estrutura racional institucional maior e envolve um maior número de domínios.

Ao combinar essas análises, Meyer e Rowan (1977) concluem que, mesmo mantendo-se constante as redes de relacionamentos, há uma maior probabilidade de emergirem novas organizações formais e das estruturas serem mais elaboradas, nas sociedades modernas. Scott e Meyer (1991) observaram “setores diferenciados funcionalmente cujas estruturas são conectadas verticalmente com linhas se estendendo até o estado-nação central” (SCOTT e MEYER, 1991, p.120).

A análise da complexidade das estruturas levou Scott e Meyer (1991, p.127) à seguinte hipótese – “organizações localizadas em ambientes de maior complexidade e incerteza desenvolvem estruturas internas mais complexas, mantendo a complexidade dos processos de trabalho constante”.

Dessa forma, as sociedades modernas são permeadas por burocracias racionais devido à crescente complexidade das redes de relacionamentos e à necessidade de mitos institucionais como meios racionais para se atingir um fim desejável. Com isso, Meyer e Rowan (1977, p.345) sugerem que

“a sociedade pós-industrial – a sociedade dominada pela organização racional mais do que pelas forças de produção – surge tanto da complexidade da rede organizacional social moderna como, mais diretamente, de uma questão ideológica”.

A síntese do pensamento dos autores encontra-se na figura 4.

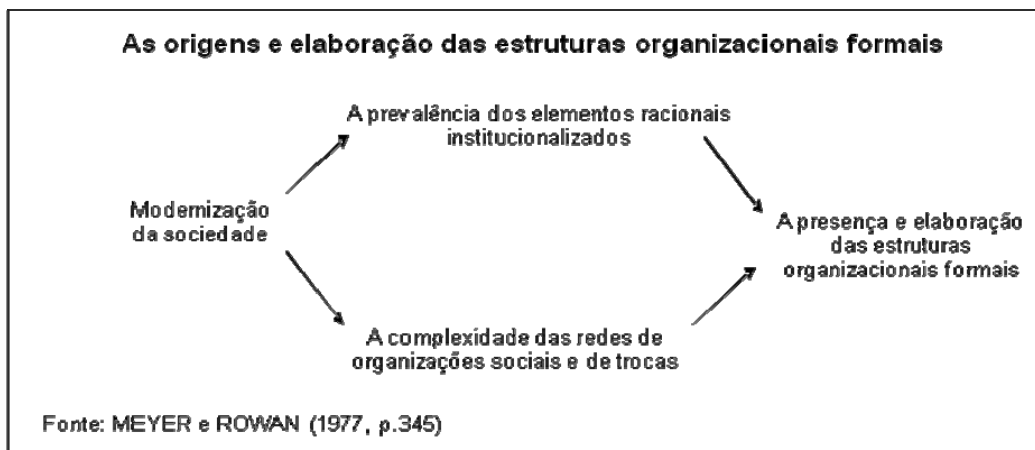


Figura 4 - As origens e elaboração das estruturas organizacionais formais

Uma das direções apontadas por Meyer e Rowan (1977) para a formação de estruturas organizacionais formais é que, à medida que práticas são disseminadas por meio das redes de relacionamentos, passam a ser consideradas como certas e legítimas, tornando-se requisitos institucionais.

A outra direção mostra que à medida que uma sociedade se moderniza, a complexidade de suas redes de relacionamentos aumenta na medida em que se tornam mais densas e interconectadas. Com isso, mitos racionais surgem e são reforçados pelas “leis, sistemas educacionais e de certificações e opinião pública” (MEYER e ROWAN, 1977, p.347).

Meyer e Rowan (1977, p.347) também acrescentam o papel da liderança das organizações grandes e poderosas, que “forçam suas redes de relacionamento imediatas a se adaptarem às suas estruturas e relações e tentam construir seus objetivos e procedimentos diretamente nas sociedades como regras institucionais”. Da mesma forma, Oliveira (2003, p.234) argumenta que determinados atores, como os *stakeholders*, possuem um potencial para “influenciar tanto o ambiente como a estrutura, de acordo com a natureza do contexto institucional e os recursos postos à disposição dos interessados”. Para Faria (2003, p.98), essa pressão pela adequação ocorre, pois os atores dependem da “integração ideológica, obtida por

meio de dispositivos técnicos cada vez mais sofisticados”, para que possam contribuir com o processo de produção.

Por sua vez, DiMaggio e Powell (1991b) analisam a burocracia e argumentam que esse modelo permanece a forma organizacional comum, mas as suas causas têm mudado. A teoria institucional a percebe, não como exercendo um papel importante na competitividade da organização, mas como sendo um fator legitimador, ou seja, as organizações passam a implementar as práticas institucionalizadas, não por trazerem maior eficiência, mas por legitimar sua existência, por aumentar sua sobrevivência e por tornarem-na mais homogênea em termos de estrutura, cultura e produtos.

Esses mesmos autores apresentam uma definição para o institucionalismo, argumentando que ele se inicia com o crescimento das interações entre as organizações e é acompanhado do surgimento de estruturas de dominação, da definição de modelos de coalizão interorganizacionais, de um aumento no volume de informações disputadas pelas organizações e, por fim, com o desenvolvimento de uma consciência mútua entre os atores envolvidos. (DIMAGGIO e POWELL, 1991b)

Em alguns casos, uma organização é criada para institucionalizar as crenças e valores da sociedade, como ocorre em algumas organizações governamentais. Nesse sentido, Souza (2003) identificou alguns fatores preponderantes para o sucesso desse processo de institucionalização:

- Aparato estatal articulado, capaz de atender as necessidades da sociedade;
- Manutenção da continuidade em momentos de mudanças político-administrativas;
- Comprometimento da liderança na definição e implementação de doutrinas, para incorporação e disseminação dos valores institucionais;
- Condições suficientes para a implementação de inovações;
- Autonomia administrativo-financeira suficiente;
- Tempo suficiente para a formação de uma identidade, a criação de um conjunto de valores sólido e o alcance dos objetivos primeiros.

Outra contribuição à teoria institucional foi feita por Zucker (1991), que ao considerar os ambientes institucionalizados, argumentou que quanto maior for a institucionalização, maior será a incidência dos três aspectos da persistência cultural, que são:

- Transmissão – processo de comunicação para diversos atores, dos entendimentos culturais;
- Manutenção – varia pelo grau de institucionalização das ações, onde aquelas menos institucionalizadas têm a necessidade do controle social direto e as mais institucionalizadas precisam apenas de sua transmissão; e,
- Resistência à mudança – quanto maior a institucionalização de uma ação, maior sua resistência às influências pessoais, pois tal ação passa a ser considerada como fato externo imposto e definido pelo grupo.

Continuando, Zucker (1991) também elabora diversas proposições e argumenta que quanto maior for o grau de institucionalização:

- “Maior será a uniformidade geral do entendimento cultural” (ZUCKER, 1991, p.89), gerando uma certeza na precisão de uma prática institucional. Com isso, a certeza passa a determinar a dificuldade e não o contrário;
- “Maior a extensão da manutenção dos entendimentos culturais sem controle direto” (ZUCKER, 1991, p.98), pois se os mitos são tidos como garantias, o controle torna-se desnecessário visto que dada organização foi legitimada ao se adequar aos requisitos institucionais;
- “Maior a resistência à mudança nos entendimentos culturais por meio da influência pessoal” (ZUCKER, 1991, p.99), pois quanto maior a crença nos mitos e cerimônias, menor a capacidade individual em alterá-la;
- “Menos provável será a existência de sanções” (ZUCKER, 1991, p.102), pois se as práticas são institucionalizadas, vetos podem minar a garantia de tais práticas que foram se firmando num processo contínuo.

Como se pode apreender, a institucionalização não é uma questão simples de se adequar ou não às práticas institucionalizadas, pois os ambientes e as organizações mudam ao longo do tempo. Dessa forma, Oliveira (2003) cita Nunes (1997) que propõe a noção de insulamento, identificando as organizações em um

continuum: em um extremo, as agências socialmente incorporadas que são totalmente dependentes do ambiente, e no outro extremo, instituições totais que têm a capacidade de “descolar” suas estruturas interna e externas, protegendo-se das influências do ambiente. Com isso, há diversas implicações na estrutura, eficiência, capacidade de resposta e responsabilidade das organizações. Alguns desses elementos e outras características da teoria institucional estão detalhados nas subseções a seguir.

2.1.2. Legitimidade

“Ao legitimar e dar consistência a um conjunto de significados integrados em um universo simbólico, expresso em regras e sistemas de crença, o homem apreende a realidade” (FONSECA, 2003, p.51) e compartilha “um hábito similar, criando regularidades no pensamento, aspirações, disposições, modelos de apreciação e estratégias de ações” (DIMAGGIO e POWELL, 1991a, p.26).

Além disso, “todos os sistemas institucionalizados tendem a carregar uma ‘bagagem’ de estruturas e atividades associadas que se tornam institucionalizadas ao longo do tempo” (ZUCKER, 1991, p.105).

Dessa forma, ao incorporarem em suas estruturas formais os elementos socialmente legitimados, as organizações garantem sua atuação sobre objetivos coletivamente importantes, aumentando “a sua legitimidade e as suas perspectivas de sobrevivência, independente da imediata eficácia das práticas e procedimentos adquiridos” (MEYER e ROWAN, 1977, p.340).

No entanto, “instituições surgem e persistem quando os benefícios conferidos são maiores que os custos de transação (custos de negociação, execução e reforço) que ocorrem na criação e sustentação das instituições” (DIMAGGIO e POWELL, 1991a, p.3). Devido aos custos incorridos na criação e sustentação de uma instituição, há uma maior lentidão no processo de mudança dos comportamentos e estruturas institucionalizados. Além disso, se as necessidades da sociedade são bem atendidas, a instituição pode não ser eficiente, mas continuará a existir pelo fato de ser legitimada pela sociedade (DIMAGGIO e POWELL, 1991a).

No entanto, os mesmos autores, DiMaggio e Powell (1991a), questionam a visão da ineficiência dos gastos com a legitimidade, pois há outros benefícios que devem ser considerados, como: os efeitos causados pela mudança; os possíveis ganhos de eficiência para a organização como um todo; e, os rendimentos gerados pela legitimidade. Além disso, Meyer e Rowan (1977, p.349) consideram que a falta da legitimidade pode causar a “ocorrência de custos reais”.

Por outro lado, Meyer e Rowan (1977) acrescentam que o conflito entre as regras institucionais e os critérios de eficiência leva as organizações a criarem um distanciamento entre suas estruturas formais e as atividades técnicas com o objetivo de assegurar sua legitimidade e, ao mesmo tempo, minimizar os impactos na sua eficiência produtiva.

Outra questão entre eficiência e legitimidade diz respeito ao fato de que o foco varia de acordo com o grau de clareza com que os produtos podem ser avaliados: quanto mais fácil for a inspeção e o controle pelo consumidor, maior será a exigência quanto à sua eficiência, pois condições técnicas são mais específicas que regras institucionais, que são mais genéricas. (MEYER e ROWAN, 1977)

No entanto, o aumento do número de interconexões da sociedade moderna, aumenta a complexidade do ambiente, impulsionando as organizações a adotarem a ambigüidade e variedade de tecnologias, tanto para adquirir maior flexibilidade quanto para dificultar a avaliação de seus produtos de forma clara. Conseqüentemente, o desejo por regras institucionais cresce, pois elas mantêm as aparências e validam a organização, aumentando a sua probabilidade de sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1977).

Por outro lado, Meyer e Rowan (1977) argumentam que ambientes altamente institucionalizados apresentam organizações mais formais, inconsistências entre os mitos adotados e sobreposições entre as atividades e profissões. Contudo, independente de um ganho econômico ou técnico, as organizações precisam se adaptar às mudanças ambientais.

Afora a discussão sobre legitimidade e eficiência, é importante reconhecer que os elementos da estrutura formal baseados em regras institucionais unem organizações específicas e são reforçados ou impostos por: leis, opinião pública, sistemas educacionais, *stakeholders* e tribunais. (MEYER e ROWAN, 1977)

Segundo Meyer e Rowan (1977) e Oliver (1992), as organizações que se adequam aos requisitos institucionalizados adquirem algumas vantagens:

- ganham prestígio organizacional, apoio e aprovação social;
- são consideradas responsáveis, evitando possíveis questionamentos quanto a sua conduta;
- legitimam a organização junto aos seus *stakeholders*;
- facilitam a obtenção de financiamentos, empréstimos, doações e investimentos; e
- estabilizam as relações organizacionais interas e externas, em um ambiente altamente institucionalizado.

A questão da sobrevivência organizacional foi sintetizada na figura 5. Meyer e Rowan (1977, p.353) afirmam que “a sobrevivência organizacional depende, prioritariamente, do relacionamento ou de demandas institucionais, que determinarão a severidade dos alinhamentos entre estruturas e atividades”. Afinal, para esses autores, as estruturas formais surgem de “demandas das redes de relacionamento” onde o foco é a eficiência, ou de “contextos altamente institucionalizados”.

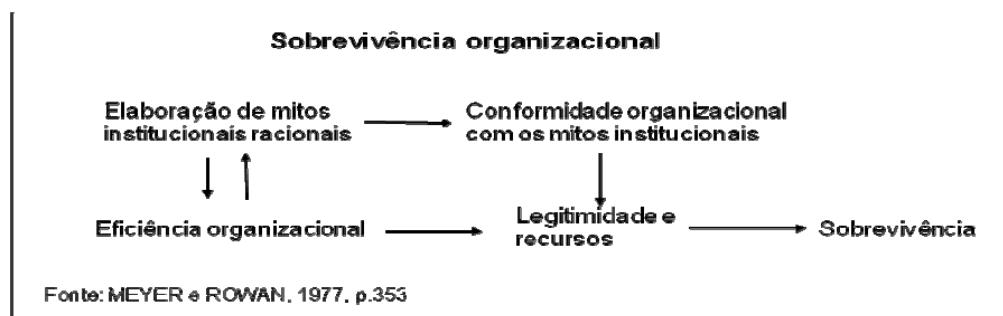


Figura 5 – Sobrevivência organizacional

Outro aspecto a ser analisado é quanto ao controle organizacional. Meyer e Rowan (1977) argumentam que os ambientes mais institucionalizados exigem maior dedicação à articulação das estruturas internas isoladas e aos relacionamentos em um nível abstrato ou ritual, em vez da atenção às relações específicas entre atividades e interdependências. Isso se deve, pois, conforme Scott e Meyer (1991) afirmam, ambientes técnicos têm o foco no controle e na coordenação de seus processos produtivos para uma maior eficiência, ou seja,

ênfatisam o resultado, enquanto que nos ambientes institucionais há o predomínio pela busca da conformidade às regras e requisitos, sendo a legitimidade o principal objetivo, ou seja, o foco do controle é a estrutura.

Scott e Meyer (1991) argumentam que apesar de parecerem negativamente correlacionados, os dois ambientes, técnico e institucional, coexistem e não devem ser considerados mutuamente excludentes. Cada ambiente possui uma combinação de pressões, maiores ou menores, em relação à eficiência e à institucionalização, conforme a quadro 1.

Combinando ambiente técnico e institucional			
Ambientes Técnicos		Ambientes Institucionais	
		Mais Forte	Mais Fraco
		Mais Forte	Mais Fraco
	Mais Forte	serviços públicos bancos hospitais gerais	fabricação geral farmacêuticas
	Mais Fraco	clínicas de saúde mental escolas, agências legais igrejas	restaurantes clubes de saúde

Quadro 1 - Combinando ambiente técnico e institucional
Fonte: Scott, 1987, apud Scott e Meyer, 1991, p.124

Ao analisar essa distinção de ambientes Scott e Meyer (1991) apresentaram seis hipóteses para a teoria institucional, que foram agrupadas e resumidas abaixo:

1. Organizações em setores técnicos buscarão controlar e coordenar suas atividades produtivas, protegendo-as da influência ambiental. Por outro lado, em setores institucionais as estruturas organizacionais formais tenderão a ser separadas das atividades produtivas;
2. Organizações em setores técnicos terão sucesso à medida que elas desenvolverem atividades produtivas eficientes e estruturas efetivamente coordenadas. Contudo, no caso de setores institucionais, o sucesso dependerá da habilidade da organização em se adequar às especificações de normas e/ou autoridades estabelecidas neste setor;

Com isso, organizações que atuam em setores que são altamente desenvolvidos, tanto institucional quanto tecnicamente falando, desenvolverão sistemas administrativos mais complexos e elaborados e experimentarão altos níveis de conflito interno. Em setores com características opostas, se espera que as organizações sejam relativamente menores em tamanho e mais fracas em termos de sua capacidade de sobrevivência (SCOTT e MEYER, 1991).

DiMaggio e Powell (1991b) reconhecem que as práticas institucionais surgem quando as organizações buscam melhores desempenhos. Com o tempo, tais práticas podem adquirir valores além dos seus requisitos técnicos e, na medida em que são disseminadas, passam a fornecer mais legitimidade que uma efetiva melhoria no desempenho (MEYER e ROWAN, 1977).

Além disso, sua aprovação normativa aumenta sua probabilidade de adoção. Dessa forma, por mais que as organizações busquem mudanças constantemente, “após certo ponto de estruturação de um campo organizacional, o efeito geral de uma mudança individual é para diminuir a diversidade no campo” (DIMAGGIO e POWELL, 1991b, p.65). A esse efeito de redução das diferenças, os teóricos institucionais chamaram de isomorfismo, que será apresentado a seguir.

2.1.3. Isomorfismo

Selznick (1996, p.271) identifica “o surgimento de diferentes formas, processos, estratégias, perspectivas e competências, a partir de modelos de interações e adaptações organizacionais, (...) os quais devem ser entendidos como respostas aos ambientes interno e externo”. Esse processo de estruturação de um campo pode ser representado pela figura 6, na qual Vieira e Carvalho (2003) também apreendem como resultado, o movimento de homogeneização entre as organizações.

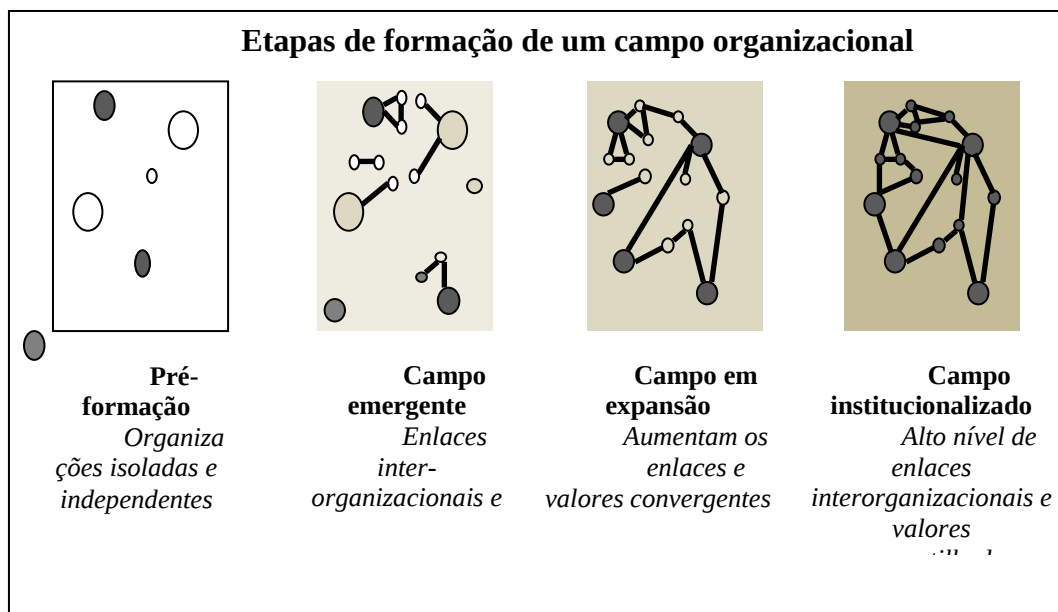


Figura 6 - Etapas de formação de um campo organizacional

Fonte: Holanda, 2003 apud VIEIRA e CARVALHO, 2003, p.19

Com base na figura 6, observa-se que os campos organizacionais, em seus estágios iniciais “apresentam uma diversidade considerável na sua abordagem e forma”, mas que ao se institucionalizarem, ou se estabelecerem, “há uma força inexorável para a homogeneização” (DIMAGGIO e POWELL, 1991b, p.64).

A homogeneização – isomorfismo - é um processo limitante, pois leva as organizações a se adequarem às características do ambiente em que atuam por meio da seleção de formas não ótimas ou porque os tomadores de decisões organizacionais absorvem respostas apropriadas e ajustam o seu comportamento às práticas institucionalizadas. (HARLEY, 1968 e HANNAN e FREEMAN, 1977, apud DIMAGGIO e POWELL, 1991b)

Além disso, à medida que estados ou outras grandes organizações expandem seus domínios, refletindo em suas estruturas as regras institucionalizadas e legitimadas pelo estado, a homogeneidade das organizações no entorno aumenta com a adoção de rituais de conformidade das instituições maiores. (MEYER e ROWAN, 1977, apud DIMAGGIO e POWELL, 1991b)

Por outro lado, a busca pela conformidade às práticas institucionais tem causado o enfraquecimento da eficiência técnica e do controle como referências e “nos permite entender a irracionalidade, a frustração do poder e a falta de inovação que são lugares tão comuns na vida organizacional” (DIMAGGIO e POWELL, 1991b, p.79).

DiMaggio e Powell (1991b, p.67) identificaram três processos de isomorfismo:

“(1) isomorfismo *coercitivo* que deriva da influência política e do problema de legitimidade; (2) isomorfismo *mimético* resultado das respostas padrões à incerteza; e (3) isomorfismo *normativo*, associado com profissionalização”.

O isomorfismo coercitivo tem como base, normas, leis e sanções, criadas para “evitar conflitos ou solucionar diferenças, (...) impondo sanções aos atores que não as obedecerem” (MACHADO-DA-SILVA et al, 2003, p.182). Também se reconhece que o isomorfismo coercitivo ocorre entre as organizações, principalmente pela dependência entre elas. Essas pressões por adequações podem ser percebidas “como força, como persuasão, ou como um convite para aderir em conluio” (DIMAGGIO e POWELL, 1991b, p.67).

Outro processo, conforme DiMaggio e Powell (1991b) apontam, é o isomorfismo mimético, que surge da complexidade das relações entre as organizações e seus ambientes, devido às incertezas quanto às tecnologias utilizadas, aos objetivos ambíguos e aos simbolismos do ambiente. Nesse cenário, a imitação é uma alternativa a ser considerada, por ter como referência, práticas consideradas legítimas e de sucesso, devido aos resultados satisfatórios obtidos pelas primeiras organizações que as adotaram. Com isso, esses modelos passam a ser disseminados por meio da rotatividade de funcionários, firmas de consultoria ou de associações de comércio. Para Selznick (1996, p.273) o mimetismo passa a ser considerado “uma resposta à incerteza, (...) sugerindo, talvez, que a adaptação organizacional seja, freqüentemente, mais compulsiva do que solucionadora de problemas”.

Por último, tem-se a profissionalização como fonte originária do isomorfismo normativo. Conforme Fonseca (2003, p.54) argumenta, é nela que ocorre “o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho”, que têm como principais meios de disseminação, as universidades, as associações e as entidades de treinamento. Por outro lado, essa forma de disseminação cria “formas comuns de interpretação e ação em face dos problemas e exigências internos, consolidada em uma subcultura organizacional”.

Dessa forma, DiMaggio e Powell (1991, p.72) argumentam que:

“em seminários de associações de comércio, em programas educacionais no trabalho, grupos de consultores, redes de contato entre empregados e escolas profissionais e nas páginas de revistas de comércio, a socialização atua como uma força isomórfica” (DIMAGGIO e POWELL, 1991b, p.72).

Além disso, o aumento do grau de profissionalização de um grupo leva a um maior “poder de decisão e insulamento em relação às pressões externas, realçando desse modo a autonomia como um importante atributo profissional” (HALL, 1968 apud OLIVEIRA, 2003, p.30)

Estes três processos não são mutuamente excludentes e a sua incidência e importância variam, de tal forma que “o peso relativo de cada um dos três mecanismos pode mudar tanto de uma sociedade para outra, quanto de um segmento de atividade para outro” (MACHADO-DA-SILVA et al, 2003, p.180).

Machado-da-Silva et al (2003, p.182) analisam as diferenças entre estes mecanismos de isomorfismos, identificando que:

“a diferença fundamental entre essas vertentes reside nos pressupostos que definem a sua lógica. No pilar coercitivo, a base é realista social. (...) A vertente cognitiva, por sua vez, se baseia sobre o que é culturalmente sustentado, porém, sobre pressupostos construtivistas, ou seja, os agentes são construídos socialmente. (...) A distinção do pilar cognitivo em relação à visão normativa se dá no sentido de que sua ênfase é sobre a importância de identidades sociais (concepção de quem somos e de como as ações fazem sentido) e não sobre o poder dos papéis sociais (expectativas normativas que guiam o comportamento)”.

Algumas vantagens do isomorfismo listadas por DiMaggio e Powell (1991b), são que, independente da melhora ou não da eficiência organizacional, ele facilita as negociações entre organizações, torna as organizações mais atraentes para o pessoal de apoio em relação a um plano de carreira, pode trazer a legitimidade e boa reputação, além de possibilitar a participação em concessões e contratos públicos e minimizar a concorrência devido às fortes barreiras fiscais e legais para a entrada de novos e a saída das organizações atuais.

Analisando-se os processos isomórficos, DiMaggio e Powell (1991b) apresentaram diversas hipóteses, que foram agrupadas e resumidas, conforme segue:

1. Tanto na dependência de outras organizações externas como de fornecedores, as organizações dependentes tendem a desenvolver uma maior semelhança com seus mantenedores/fornecedores. Além disso, quanto maior for essa dependência, mais extenso será o processo de isomorfismo, neste caso, coercitivo. Tal característica é reforçada por Meyer e Rowan (1977, p. 346) ao argumentarem que “organizações formais tornam-se adequadas ao seu ambiente devido às interdependências técnica e de troca”;
2. Considerando-se o isomorfismo mimético, a extensão com que as organizações se moldam às outras de sucesso no mesmo ambiente é diretamente proporcional ao grau de incerteza entre meios e fins e à ambigüidade dos objetivos, ou seja, um alto grau de incerteza acarreta uma alta taxa de mudança isomórfica, e o processo de isomorfismo será cada vez mais rápido quanto menos alternativas existirem;
3. Já no processo normativo, o isomorfismo se intensifica à medida que as organizações exigem certificações profissionais no processo seletivo e o corpo gerencial participa de associações de comércio e profissionais. Com isso, conforme a profissionalização vai aumentando, maior será a quantidade de mudanças isomórficas institucionais;
4. Em relação às características do campo, o isomorfismo coercitivo será maior, quanto maior for a centralização de fornecedores vitais às organizações e quanto mais intensa for a negociação com as agências do governo.
5. Finalmente, o isomorfismo também tende a crescer à medida que o campo vai se tornando mais estruturado, pois com isso, melhor é a difusão de modelos e normas e maior é a interação entre as organizações. Sobre tal aspecto, Meyer e Rowan (1977, p.346) citam Berger e Luckmann (1967), que “quanto às estruturas, as organizações refletem a realidade socialmente construída”.

Seguindo uma lógica extrema, a teoria institucional define organizações como “uma adoção dramática dos mitos racionais que permeiam as sociedades modernas”. Com isso, as “organizações tendem a desaparecer como unidades distintas e limitadas” (MEYER e ROWAN, 1977, p.346).

A eficiência e a legitimidade não são elementos diretamente relacionados, o que leva a problemas para uma organização se adequar aos requisitos institucionais. Nesse ambiente surgem conflitos e inconsistências entre técnicas e regras cerimoniais e entre os próprios requisitos institucionalizados, pois esses podem surgir de diferentes constituintes do ambiente. Com isso, Meyer e Rowan (1977) identificaram três principais efeitos do isomorfismo nas organizações (figura 7), que são diretamente relacionados com o grau de institucionalização do ambiente.

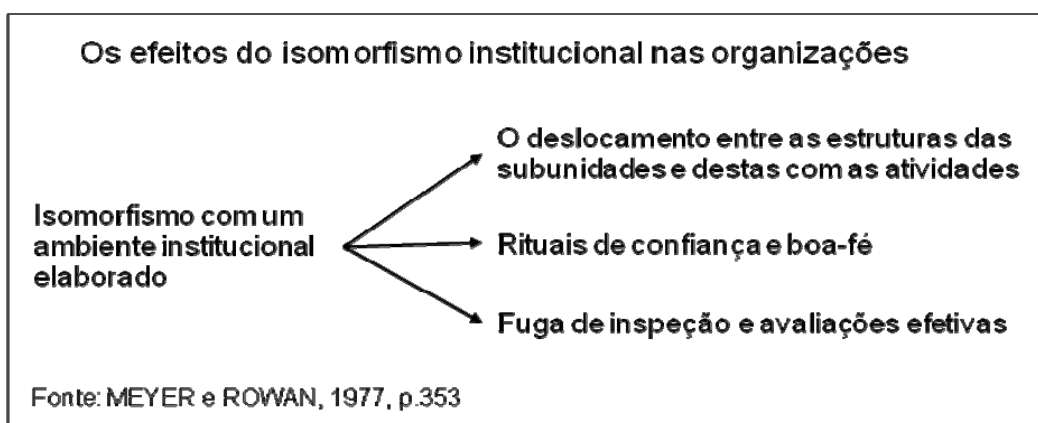


Figura 7 – Os efeitos do isomorfismo institucional nas organizações

O primeiro efeito - o descolamento estrutural técnico-institucional – busca minimizar os impactos do isomorfismo, onde as organizações separam as atividades institucionais das atividades técnicas, mantendo estas últimas protegidas de possíveis interferências que não acarretam em ganhos de produtividade e eficiência. Como consequência, Meyer e Rowan (1977) identificaram: o encorajamento para uma atuação ativa dos profissionais; a adoção de objetivos técnicos; a resistência à integração, a negligência na implementação de programas e à realização de inspeções e avaliações cerimoniais; e, a importância das relações humanas para equilibrar as regras formais e as interdependências técnicas informais.

Em relação aos rituais de confiança e boa fé, Meyer e Rowan (1977) argumentam que os indivíduos de uma organização, mediante rituais de “escape, discrição e omissão” (GOFFMAN, 1967, apud MEYER e ROWAN, 1977, p.358), mantêm a fachada, assegurando a confiança na organização e nos mitos que suportam sua existência. Dessa forma, “absorver a incerteza e manter a confiança requer que as pessoas assumam que todos agem com boa fé” (MEYER e ROWAN, 1977, p.358).

Finalmente, conforme consideram Meyer e Rowan (1977), caso as inspeções e avaliações identifiquem desvios ou melhores práticas, a legitimidade pode ser questionada, por isso as organizações institucionalizadas minimizam as inspeções e avaliações, tanto internas como externas, realizando-as de forma cerimoniosa, além de prevalecerem as credenciais e certificados. Zucker (1991, p.86) reforça este argumento, afirmando que a simples realização de controle social a atos institucionais sinaliza a possibilidade de outras alternativas mais atrativas, ou seja, “aplicar aprovações a atos institucionalizados pode ter o efeito de desinstitucionalizá-los”.

2.1.4.

O velho e o novo institucionalismo

Esta subseção tem como proposta trazer uma visão dos diferentes focos adotados entre os novos e antigos teóricos institucionais.

DiMaggio e Powell (1991a, p.12) reconhecem que tanto o velho quanto o novo institucionalismo “ênfatisam o relacionamento entre as organizações e seus ambientes, e prometem revelar aspectos da realidade que são inconsistentes com as responsabilidades formais das organizações”. De forma bastante objetiva, os autores elaboraram o quadro 2 descrevendo as principais diferenças nos focos dados no velho e no novo institucionalismo.

O Velho e o Novo Institucionalismo		
	Velho	Novo
Conflito de interesses	Central	Periférico
Fonte de inércia	Investimento nos interesses	Legitimidade imperativa
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico da estrutura formal
Organizações incorporadas em	Comunidade local	Campos, setores ou sociedade
Natureza da incorporação	Cooptação	Constitutiva
Local da institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica organizacional	Mudança	Persistência
Bases da crítica ao utilitarismo	Teoria da agregação de interesses	Teoria da ação
Evidências da crítica ao utilitarismo	Consequências não antecipadas	Atividades não pensadas
Formas chave de cognição	Valores, normas e atitudes	Classificações, rotinas, roteiros e esquemas
Psicologia social	Teoria da socialização	Teoria das atribuições
Bases cognitivas de ordem	Comprometimento	Hábito, ações práticas
Objetivos	Deslocados	Ambíguo
Agenda	Relevância política	Disciplina

Quadro 2 - O Velho e o Novo Institucionalismo

Fonte: DIMAGGIO e POWELL, 1991a, p.13

Analisando-se o primeiro item, o foco do velho institucionalismo no conflito de interesses em uma organização fica evidente nas palavras de Selznick (1996, p.272): “eu dei considerável atenção ao acordo coletivo e às novas instituições que ele criou, como as unidades de negociação e os procedimentos de reclamação”. Por outro lado, os neo-institucionalistas aceitaram o conflito e buscaram entender como “as organizações respondem a tais conflitos, desenvolvendo estruturas administrativas altamente elaboradas” (DIMAGGIO e POWELL, 1991a, p.12).

Como consequência destes focos distintos, DiMaggio e Powell (1991a) identificaram que os antigos institucionalistas enfatizaram o investimento nos interesses da organização para trocas e alianças políticas, enquanto que os novos priorizaram o relacionamento entre estabilidade e legitimidade e o poder da compreensão comum. Selznick (1996, p.273) reconhece que os neo-institucionalistas consideram a “legitimidade como uma força de sustentação e

direcionamento entre os atores organizacionais e é vista (...) tanto como uma fonte de inércia, como uma forma de justificar práticas particulares”.

Em relação à ênfase dada à estrutura, os velhos institucionalistas se concentraram no “campo sombrio das interações informais – modelos de influência, coalizões e grupos, elementos particulares no recrutamento e promoção” (SELZNICK, 1949, apud DIMAGGIO e POWELL, 1991a, p.13). Por sua vez, os novos institucionalistas exploraram o papel que a estrutura formal possui para a organização em seu meio, considerando que tal estrutura foi modelada, além da racionalidade, mas também, pela influência dos relacionamentos interorganizacionais e das pressões pela conformidade.

DiMaggio e Powell (1991a) reconhecem que o ambiente é encarado de forma bastante distinta entre velhos e novos institucionalistas. Enquanto os mais tradicionais delimitaram a análise na comunidade local onde uma organização está inserida, os mais novos abordaram todo o campo organizacional (item 2.1.2. Campos organizacionais). Tal diferença fica evidente quando se analisa a influência de uma organização sobre o ambiente e, concomitantemente, a influência do ambiente sobre a organização. Na visão mais recente do institucionalismo, o ambiente permeia a organização influenciando a percepção dos atores, em vez de ser cooptado pela organização como na visão dos mais antigos.

A cooptação é um processo que pode ser formal, através do qual as organizações buscam a legitimidade, ou informal, quando ocorre um compartilhamento de poder e autoridade. Com esses processos, as organizações evitam ameaças à sua estabilidade ou existência (FACHIN e MENDONÇA, 2003). Já os neo-institucionalistas, ao ampliarem a visão da organização para os setores sociais, assumem que a institucionalização ocorre nas formas organizacionais, nos componentes estruturais e regras e não em organizações específicas. Em complemento, DiMaggio e Powell (1991a, p.14) concluem que, enquanto “o velho institucionalismo vê as organizações como um conjunto orgânico, o novo institucionalismo as trata como um conjunto de elementos padronizados vagamente unidos”.

A institucionalização tem como característica o conservadorismo além de não ser um instrumento de mudança social, pois a tática de cooptação condiciona as ações das organizações (FACHIN e MENDONÇA, 2003). Dessa forma, quanto à dinâmica organizacional, os velhos institucionalistas encaravam a mudança como prejudicial para a estabilização dos relacionamentos da organização com seu ambiente local, enquanto que os novos enfatizavam a tendência da permanência e estabilidade das instituições. (DIMAGGIO e POWELL, 1991a)

No que diz respeito ao utilitarismo, os velhos institucionalistas entendiam que as organizações representavam meios para que o indivíduo conquistasse os seus objetivos. Mas, com os esforços de direção da organização, surgiam conseqüências inesperadas. Enquanto isso, na abordagem dos novos institucionalistas, o indivíduo age impensadamente, guiado por práticas tidas como corretas e melhores (DIMAGGIO e POWELL, 1991a). Além disso, o novo institucionalismo “ênfatiza os modos como a ação é estruturada e a ordem tornada possível por meio dos sistemas de regras compartilhados” (MISOCZKY, 2003, p.158).

Outra mudança de foco entre os institucionalistas, é que os mais tradicionais consideravam os valores, normas e atitudes expressos por meio do comprometimento, enquanto que os novos percebiam a predominância das classificações, rotinas, roteiros e esquemas como guias dos hábitos e ações práticas. Com isso, há a transição de uma “abordagem normativa para uma cognitiva quanto à ação: do comprometimento para a rotina, dos valores para as premissas, da motivação para o cumprimento lógico das regras” (DIMAGGIO e POWELL, 1991a, p.19).

Essa transição de foco fez com que os neo-institucionalistas questionassem a relação entre a estrutura formal e os relacionamentos sociais, levando DiMaggio e Powell (1991a, p.27) à conclusão de que “se a legitimidade é derivada das responsabilidades *pos hoc* ou sinais simbólicos, é mais sensível focar na qualidade institucionalizada das próprias estruturas formais”. Esse posicionamento sinalizou um foco maior na teoria das atribuições pelos novos institucionalistas e não na teoria da socialização, como adotado pelos antigos.

No velho institucionalismo, os objetivos eram direcionados pela relevância política dos programas, devido à necessidade da institucionalização. No entanto, para os neo-institucionalistas, “freqüentemente, as organizações e os ambientes redefinem a natureza das técnicas e dos produtos de forma que a ambigüidade é introduzida e os direitos de inspeção e controle são reduzidos” (MEYER e ROWAN, 1977, p.354). Posteriormente, Selznick (1966) reconhece essa contribuição dos novos institucionalistas ao concluir que as grandes organizações podem ser entendidas como “uma coalizão, governada por múltiplas racionalidades e autoridade negociada, mais do que um sistema de coordenação unificado” (SELZNICK, 1996, p.275).

2.1.5. Desinstitucionalização

Conforme apresentado, a institucionalização leva as organizações a adotarem diversas regras, normas e práticas, que podem ser conflitantes entre elas e a eficiência técnica. Percebendo esse fato, Meyer e Rowan (1977) apresentam quatro possíveis soluções para as organizações. Contudo, apresentam as limitações de cada uma, conforme resumido no quadro 3, e concluem com a opinião da possibilidade de descolamento da estruturas e a crença na boa fé e confidencialidade (item 2.1.4).

Soluções e limitações na adoção de práticas institucionalizadas	
Solução	Limitação
Resistência à conformidade com os requisitos cerimoniais.	Dificuldade em evidenciar a eficiência e negligência a uma importante fonte de recursos e estabilidade.
Limitação dos relacionamentos externos para manutenção do alinhamento com os requisitos institucionais.	O isolamento pode levar à percepção de inabilidade da organização em gerenciar suas trocas, o que é um risco, visto que não basta ser, a organização tem que manter a aparência de que os mitos funcionam.
Reconhecimento das inconsistências entre a estrutura organizacional e os requisitos de trabalho.	Negação da validade dos mitos, sabotando a legitimidade da própria organização.
Promessa de reformas.	Torna a organização uma candidata à legitimidade futura, mas não presente.

Quadro 3 – Soluções e limitações na adoção de práticas institucionalizadas

Enquanto isso, Oliver (1991), reconhece que as organizações podem implementar diferentes estratégias de respostas às pressões institucionais como apresentado no quadro 4. A autora ainda ressalta que tais estratégias podem variar devido à “ação de agência da organização, da passividade à resistência ativa crescente: aquiescência, compromisso, esquivação, desafio, e manipulação” (OLIVER, 1991, p.151).

Respostas estratégicas aos processos institucionais		
Estratégias	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
Compromisso	Aceder	Obedecer às regras e aceitar as normas
	Balancear	Balancear as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
Esquivação	Barganhar	Negociar com stakeholders institucionais
	Ocultar	Esconder a não-conformidade
	Minimizar impacto	Afrouxar as ligações institucionais
Desafio	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
	Dispensar	Ignorar normas e valores explícitos
	Desafiar	Contestar regras e exigências
Manipulação	Atacar	Atacar as fontes de pressão institucional
	Cooptar	Absorver elementos influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar elementos e processos institucionais

Quadro 4 - Respostas estratégicas aos processos institucionais

Fonte: OLIVER, 1991, p.152

Tanto as estratégias de aquiescência como de compromisso são compatíveis com a teoria institucional a respeito do fato de que as organizações procuram se adequar aos mitos para conquistarem sua legitimidade, sobrevivência e estabilidade. A diferença reside no fato de que na aquiescência as organizações simplesmente se adequam aos mitos, enquanto que no compromisso, os conflitos de demandas e as inconsistências entre os mitos e a eficiência são tratados por meio do balanceamento, da acomodação ou negociação. (OLIVER, 1991)

No entanto, as demais estratégias de respostas aos processos institucionais apresentam formas de resistências. Nesse caso, é importante destacar uma característica que influencia na decisão pelas respostas estratégicas ao institucionalismo – a aparência. Mais do que a conformidade, ela é “freqüentemente aceita como sendo suficiente para se obter a legitimidade” (OLIVER, 1991, p.155).

O desacoplamento da estrutura formal com as atividades técnicas para se manter a legitimidade da organização, conforme apresentado por Meyer e Rowan (1977), caracteriza-se como uma estratégia de esquiva. Além disso, quando a eficiência técnica produtiva independe de processos de institucionalização (opinião pública, avaliações externas), essa estratégia pode servir à organização para “manter sua autonomia, minimizar as intervenções externas, e maximizar sua eficiência” (OLIVER, 1991, p.155).

A estratégia de desafio é caracterizada pela resistência à institucionalização. Contudo, conforme apresentado acima, Meyer e Rowan (1977) descartam-na. No entanto, Oliver (1991) argumenta que essa alternativa é possível quando há conflito entre os interesses internos e os valores externos, quando as organizações acreditam que podem provar a racionalidade e a justiça de suas convicções e condutas alternativas, ou quando a organização acredita que tem pouco a perder ao confrontar as demandas institucionalizadas.

A forma mais resistente ao processo de institucionalização é a manipulação que envolve o uso dos

“processos e relacionamentos institucionais oportunamente, para cooptar e neutralizar constituintes institucionais, para moldar e redefinir normas institucionalizadas e critérios de avaliações externos e para controlar ou dominar os recursos, alocação ou expressões de aprovação social e legitimidade” (OLIVER, 1991, p.159).

No entanto, Oliver (1991) identificou que tais estratégias de respostas às pressões institucionais possuem alguns fatores que limitam o desejo das organizações em se adequarem aos mitos institucionalizados, como: o ceticismo organizacional quanto à legitimidade; o conflito entre interesses individuais e organizacionais; e, o esforço pela manutenção do controle. No caso da habilidade de conformidade organizacional, os fatores limitantes identificados foram:

capacidade em atender às exigências, conflito de pressões institucionais e falta de consciência das expectativas institucionalizadas.

Esses limites sobre o desejo e a habilidade das organizações se conformarem com os mitos, “direcionam as hipóteses das dimensões (...), que determinam a probabilidade de resistência” (OLIVER, 1991, p.159). O resumo que coteja os fatores de previsibilidade com as respostas estratégicas possíveis, realizados por Oliver (1991) encontra-se no quadro 5.

Antecedentes Institucionais e Respostas Estratégicas Previstas					
Fatores de Previsibilidade	Respostas Estratégicas				
	Aquiescência	Compromisso	Esquivança	Desafio	Manipulação
Causa					
Legitimidade	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Eficiência	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Constituintes					
Multiplicidade	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta
Dependência	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
Conteúdo					
Consistência	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
Limitação	Baixa	Moderada	Alta	Alta	Alta
Controle					
Coerção	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
Difusão	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
Contexto					
Incerteza	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Inter-relações	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa

Quadro 5 - Antecedentes Institucionais e Respostas Estratégicas Previstas

Fonte: OLIVER, 1991, p.160

Apesar das extensas discussões sobre eficiência e legitimidade (item 2.1.3. Legitimidade), Oliver (1991) argumenta que quanto menor for a percepção do ganho de legitimidade ou eficiência com a adequação às pressões institucionais, maior é a probabilidade de as organizações adotarem estratégias mais resistentes.

Em relação aos constituintes do campo organizacional, uma grande multiplicidade de atores aumenta a probabilidade de conflitos entre as demandas. Essa contingência leva as organizações a adotarem as estratégias de resistência. Por outro lado, quando há uma dependência em relação a um ator que controla a

disponibilidade de recursos críticos, a organização tende a adotar respostas mais adequadas à institucionalização, minimizando sua resistência. (OLIVER, 1991)

Estratégias de conformidade são mais prováveis quando houver uma maior consistência entre os objetivos da organização e das pressões institucionais, dado seu alinhamento. No entanto, quando as pressões institucionais passam a impor limites cada vez maiores, reduzindo a liberdade das organizações na tomada de suas decisões, a resistência será o caminho mais provável a ser tomado. (OLIVER, 1991).

No caso do controle, deve-se analisar o como e o meio pelo qual as pressões institucionais estão sendo exercidas, onde quanto mais elas forem reforçadas por “aparatos legais ou reguladores”, ou pela ampla difusão dos valores e práticas, menor será a probabilidade de adoção de estratégias resistentes. (OLIVER, 1991)

Os fatores causa, constituintes e controle se inter-relacionam, fazendo com que as “organizações troquem a autonomia ou discricção pelo retorno de uma maior legitimidade ou viabilidade econômica” (OLIVER, 1991, p.167).

Finalmente, em relação ao contexto, o alto grau de incerteza do ambiente leva as organizações a respostas menos resistentes (OLIVER, 1991), na medida em que buscam uma maior estabilidade ao se institucionalizarem (DIMAGGIO e POWELL, 1991b; SCOTT e MEYER, 1977). Da mesma forma, as estratégias menos resistentes serão adotadas quanto mais relacionamentos e conexões o ambiente tiver (OLIVER, 1991).

As diferentes épocas e circunstâncias em que os campos organizacionais são criados (POWELL, 1991), as estratégias de resistências ou a incapacidade de adequação às pressões sociais (OLIVER, 1992) podem levar a um processo de desinstitucionalização, “pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional estabelecida ou institucionalizada erode ou descontinua” (OLIVER, 1992, p.564) que leva, conseqüentemente, à reinstitucionalização, por meio de um processo de redefinição e relegitimação de mitos (FONSECA, 2003).

Em outro estudo, Oliver (1992) faz uma análise de mecanismos moderadores e determinantes da desinstitucionalização, apresentando-os conforme a figura 8.

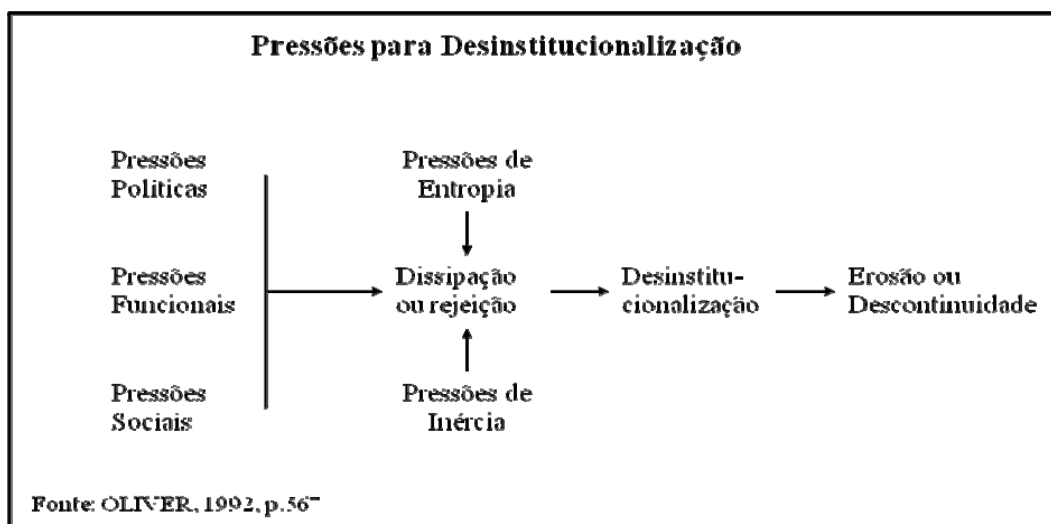


Figura 8 - Pressões para Desinstitucionalização

As pressões de entropia e de inércia moderam o grau de desinstitucionalização, pois são opostos e inerentes às organizações, onde a “entropia organizacional tende a acelerar o processo de desinstitucionalização, enquanto que a inércia organizacional tende a impedi-lo” (OLIVER, 1992, p. 566).

No caso dos mecanismos determinantes da desinstitucionalização, Oliver (1992) apresenta três formas de pressão: política, funcional e social, que são exercidas tanto na organização quanto no ambiente, conforme quadro 6.

Antecedentes da Desinstitucionalização			
Nível de Análise	Pressões Políticas	Pressões Funcionais	Pressões Sociais
Organização	Suporte a crises de desempenho	Mudança na utilidade econômica	Aumento da fragmentação social
	Conflito de interesses internos	Aumento da especificidade técnica	Diminuição da continuidade histórica
Ambiente	Pressões para o aumento de inovações	Aumento da competição por recursos	Alteração das regras e valores institucionais
	Mudança nas dependências externas	Surgimento de eventos e dados	Aumento da desagregação institucional

Quadro 6 - Antecedentes da Desinstitucionalização

Fonte: OLIVER, 1992, p.567

As pressões políticas organizacionais ocorrem em momentos de conflitos de interesse ou alterações de poder para a manutenção da prática organizacional, ou em crises de desempenho, onde novas alternativas começam a ser procuradas, pois prevalece o sentido de auto-proteção da organização. No caso das pressões políticas ambientais, o surgimento de inovações mais eficientes erode as práticas institucionalizadas ou as mudanças nas relações de dependências externas. Da mesma forma, quando a legitimidade depende do apoio de algum constituinte que perde o poder de outrora, as organizações tendem a abandonar as práticas para demonstrarem suas conformidades. (OLIVER, 1992)

Dessa forma, a desinstitucionalização provém de “esforços políticos das organizações para protegerem seus próprios interesses ou viabilizarem e acomodarem ou resolverem conflitos políticos a cerca dos valores ou legitimidades de uma atividade organizacional institucionalizada” (OLIVER, 1991, p.570).

As pressões funcionais para desinstitucionalização surgem quando ocorre uma redução ou perda de valor da recompensa pela adoção de determinadas práticas institucionalizadas, ou quando tais práticas têm sua ambigüidade reduzida com o aumento das especificidades técnicas. No ambiente em que está inserida uma organização, essas pressões surgem com o aumento da competição por recursos escassos ou pelo domínio, que levam as organizações a desafiarem e reavaliarem suas estratégias e atividades atuais. Do mesmo modo, a qualquer momento podem surgir informações ou eventos que “desestabilizam ou violam pressupostos e princípios organizacionais tradicionais” (OLIVER, 1992, p.574)

A terceira forma de pressão para desinstitucionalização é a social. No nível organizacional, essa pressão ocorre através da fragmentação social e da descontinuidade histórica, caracterizadas pela “alta rotatividade, sucessão, aumento da diversidade da força de trabalho, enfraquecimento dos mecanismos de socialização e relações inter-organizacionais culturalmente díspares”. No nível ambiental a pressão pela desinstitucionalização ocorre através de “mudanças em leis governamentais e nos valores e expectativas da sociedade” e da redução da “proximidade às oportunidades de interação entre as organizações e seus integrantes, (que) incluem diferenciação estrutural, diversificação e dispersão geográfica”. Todas essas características levam as organizações a abandonarem as práticas institucionalizadas (OLIVER, 1992, p. 578).

Dessa forma, a tendência à desinstitucionalização de uma prática pode ser resumidamente explicada pela redução:

“da necessidade funcional da prática; dos interesses políticos e dos programas de manutenção; do grau de consenso cultural entre os atores; da integridade estrutural de proximidade; e, da interação entre os parceiros, necessária para manter a coerência institucional” (OLIVER, 1992, p.581).

Esses estudos de Oliver (1991; 1992) levam à conclusão de que a adoção das práticas institucionalizadas pelas organizações é evitável para a sobrevivência organizacional, pois “se a resistência pode causar possíveis retaliações, perda de recursos e apoio externo, a conformidade pode gerar rigidez estrutural e processual em organizações que encontram dificuldade de adaptação.” (FONSECA, 2003, p.62)

Outra questão derivada destes estudos, conforme Zucker (1991, p.105) identificou, é que havendo diferentes formas de respostas à adoção das práticas institucionalizadas, pode-se gerar a “diferenciação ao invés de isomorfismo”, o que faz surgir a necessidade de estudo do processo interno de institucionalização, ou “microinstitucionalismo”.

Finalmente, se reconhece que a desinstitucionalização “pode ajudar a prever ou explicar como novas instituições organizacionais são criadas e mantidas” (OLIVER, 1992, p. 583).

2.1.6. Teoria e prática

Com base no referencial teórico apresentado, foi realizado o estudo da sua aplicação prática conforme a figura 9.

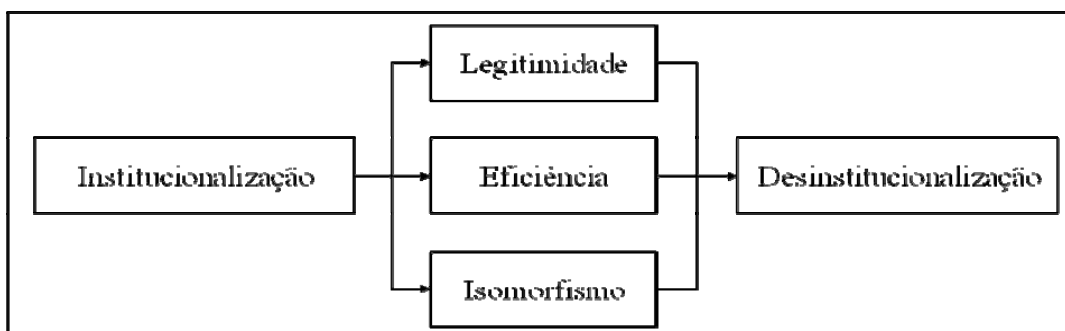


Figura 9 – Teoria e prática

O primeiro passo foi caracterizar a organização ISO como instituição e a norma ISO 9001 como uma prática institucional. A seguir, baseado na percepção de especialistas foi feita a análise da legitimidade e eficiência da norma ISO 9001 nas organizações e do seu processo de isomorfismo. Finalmente, foi avaliado como isso influencia um possível processo de desinstitucionalização dessa norma de gestão.