

2

O Conceito de Profissionalização e da Teoria Institucional

Este capítulo trata da revisão do referencial teórico sobre Profissionalização e sobre a Teoria Institucional, os quais auxiliam na análise do problema proposto para a pesquisa. Inicialmente, discorre-se sobre o conceito de Profissionalização, na tentativa de elucidar a concepção de “profissionalização de organizações esportivas”. Em seguida, busca-se o apoio da Teoria Institucional como alternativa para auxiliar a compreensão da dinâmica do campo organizacional do Voleibol.

2.1.

Profissionalização

É possível perceber diariamente empresários e executivos defendendo um discurso na mídia, em propagandas e palestras, de que as suas empresas são diferentes e modernas por serem profissionais ou por estarem em pleno processo de profissionalização.

A constatação desse discurso sugere um questionamento: afinal, o que seria uma organização profissional? Ainda que o termo profissionalização seja muito comum e facilmente encontrado em artigos, jornais, revistas, discursos de empresários, será que há um consenso quanto ao seu significado?

Sendo o emprego do termo tão comumente observado, possivelmente existem variados entendimentos do significado de “organização profissional”, e mais, se for realizado um levantamento das definições individuais do entendimento do termo, provavelmente as definições serão variadas, embora dificilmente venham a ser conflitantes. Dessa forma, torna-se relevante a busca de um consenso em sua definição.

Aparentemente, a definição do termo “empresa profissional” não possui fácil interpretação, até mesmo no dicionário. O Novo Dicionário Aurélio (Ferreira, 1975) apresenta definição dos termos: profissional, profissão, profissionalismo, profissionalização, mas nenhuma das definições propicia um

entendimento claro e específico do que seria uma empresa profissional. Essas definições são transcritas abaixo:

“Profissão. [Do lat. Professione.] S.f. 1. Ato ou efeito de professar (8). 2. Declaração pública de uma crença, sentimento, opinião ou modo de ser habitual. 3. Condição social; estado. 4. Atividade ou ocupação especializada, da qual se podem tirar os meios de subsistência; ofício. 5. P. ext. Meio de vida; emprego, ocupação, mister. 6. Rel. Confissão (2).

Profissional. Adj. 2 g. 1. Respeitante ou pertencente à profissão, ou a certa profissão. S.2 g. 2. Bras. Pessoa que faz uma coisa por ofício.

Profissionalismo. Bras. S. m. 1. Carreira de profissional. 2. Conjunto de profissionais. 3. Maneira de ver ou de agir dos profissionais.

Profissionalização. S. f. Ação de Profissionalizar (-se).

Profissionalizar. V. t. d. 1. Dar o caráter de coisa profissional a: ‘A um povo [o norte-americano] capaz de profissionalizar até o amadorismo, não ser difícil fazer da conversa rendosa profissão’.(Fernando Sabino, Medo em Nova Iorque. A Cidade Vazia, p.56) P. 2. Tornar-se um profissional (2): Pelé profissionalizou-se com menos de 18 anos; ‘Ela preferia falar da sua vocação de bailarina. Sempre em seguida aos espetáculos de caridade, recebia propostas comerciais para se profissionalizar.’ (Joaquim Paco d’Arcos, Neve sobre o Mar, p.243). 3. Tornar-se profissional (1); adquirir caráter de profissional (1): ‘Autodidata, no Brasil, é sinônimo de amador. Eis porque emprego essa palavra com certa temeridade, pois estamos atravessando uma época em que tudo se está profissionalizando, até mesmo o exercício das letras’.(Nereu Correia, O Canto do Cisne Negro e Outros Estudos, p. 82.)” (Ferreira, 1975, p. 1151).

Uma reflexão sobre a definição dos termos acima permite supor que uma empresa profissional seria uma empresa que respeitasse uma determinada profissão, que apresentasse uma atividade ou ocupação especializada, ou ainda, que fosse composta por um conjunto de profissionais, neste caso entendidos como especialistas em determinadas atividades. Uma empresa dizer que está se profissionalizando significaria que ela estaria se especializando.

Contudo, praticamente qualquer organização atenderia a esse conceito, uma vez que normalmente as organizações são especializadas em seu campo de atuação. Exemplos não faltariam, como todas as organizações esportivas, que poderiam ser consideradas profissionais por serem especializadas nas respectivas modalidades esportivas.

Porém, poucos esportes no Brasil são considerados profissionais e a grande maioria das modalidades esportivas é considerada amadora. Assim sendo, o que diferencia um esporte profissional e um amador? A resposta a esse

questionamento, contrariando a expectativa, estimula dúvidas, inconsistências e debates.

No Brasil, para um esporte ser considerado profissional faz-se necessária que a sua prática seja considerada uma carreira profissional prevista na legislação trabalhista e, atualmente, apenas o futebol e o turfe possuem profissão regulamentada no Ministério do Trabalho (Carvalho, Gonçalves e Alcântara, 2003; Graça Fº e Kasznar, 2002).

Além disso, as entidades de direção nacional de esportes, como a CBV, apesar de deverem seguir as legislações brasileiras, devem, simultaneamente, atender a requisitos e seguir determinações de organizações internacionais de esporte, como o Comitê Olímpico Internacional (COI). Dentre estas determinações, está prevista a não intervenção do Governo na gestão da entidade esportiva, que deverá funcionar com autonomia. Apesar desta questão estar sendo flexibilizada ao longo do tempo, o COI historicamente tem apresentado restrições para participação de atletas profissionais, no caso caracterizado pela prática esportiva remunerada, nos Jogos Olímpicos.

Diante desse conflito, torna-se relevante definir que o presente estudo considera a questão da profissionalização da gestão das organizações esportivas, não abordando a profissionalização do esporte ou, mais especificamente, da modalidade esportiva do Voleibol. Neste momento, um questionamento apropriado seria: por que se profissionalizar?

A globalização da economia e o processo de abertura de mercado, especialmente observado a partir da década de 1990, são considerados por diversos autores como um marco na economia brasileira. Esses processos teriam proporcionado uma diversidade de conseqüências para a economia e para o mercado nacional do país, como a intensificação da concorrência, sendo que, agora, as empresas nacionais passaram a sofrer concorrência direta de empresas estrangeiras. Como efeito desses processos, e devido à estrutura deficiente de muitas empresas brasileiras, muitas destas não resistiram a essa mudança repentina no ambiente e simplesmente desapareceram. Até mesmo aquelas que conseguiram sobreviver, vivenciaram ou têm vivenciado muitas dificuldades. Essas adversidades vieram a estimular uma crescente preocupação com a estrutura da gestão das organizações, a qual estaria diretamente relacionada com seus

desempenhos, uma vez que pioneirismo e tradição no mercado não mais seriam garantia de sucesso (Rocha, 2002, e César e Machado-da-Silva, 2002).

O capitalismo no Brasil está exigindo empresas mais organizadas e administradas com responsabilidade e, para Leoncini e Silva (2001) e Rocha (2002), após o processo de profissionalização de sua gestão, a empresa estaria capacitada a responder com maior grau de eficácia aos desafios do ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo.

Para César e Machado-da-Silva (2002) e Rocha (2002), a profissionalização pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz. Em paralelo, comumente surgem alterações radicais no processo de produção, com modernização tecnológica e adoção de novas formas de organização do trabalho, agora compatíveis com demandas de qualidade, custo e flexibilidade, exigidos pelo mercado.

A profissionalização, para Lodi (apud Rocha, 2002, p. 5), é o processo de racionalização e modernização das atividades administrativas, sendo caracterizada pela “adoção de um código de conduta num grupo de trabalhadores, a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais, bem como a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”.

Segundo Rocha (2002), no âmbito da gestão organizacional, a profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um nível maior de formalidade, que pode ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. O conceito de empresa profissionalizada, em muitos pontos, se assemelharia ao de organização burocrática descrita por Weber, sobretudo nos seguintes aspectos: a prevalência do poder do administrador profissional sobre o administrador patrimonial, o predomínio da racionalidade funcional, a delimitação da autoridade e sua distribuição de forma estável, a exigência de qualificação para o emprego das pessoas e uma maior formalização e documentação das ações administrativas.

Em um estudo sobre empresas familiares, Rocha (2002) afirma que estas ostentam um desafio adicional que seria a necessidade de alcançar um

equacionamento bem sucedido da relação família e organização. A solução mais indicada por consultores e pesquisadores seria o processo de profissionalização que proporcionaria uma série de medidas visando separar a gestão empresarial da esfera da familiar. Para Rocha, a profissionalização de uma empresa não se refere exclusivamente aos aspectos organizacionais, já que a mudança na estrutura deverá ser precedida pela conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder, da necessidade da separação entre família, propriedade e gestão. A profissionalização da gestão envolveria a prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio.

No esporte, atualmente, também percebe-se transformações no ambiente das organizações esportivas com influência nas formas de suas gestões (Carvalho, Gonçalves e Alcântara, 2003).

A competição tem se tornado cada vez mais complexa e sofisticada, e a preparação dos atletas e equipes, que envolve investimentos em logística, pesquisa, materiais e equipamentos, requer cada vez mais recursos.

Outrossim, as organizações esportivas sofrem pressões da sociedade, desejosa do desenvolvimento e de uma moralização da gestão do esporte no Brasil, dos patrocinadores, que exigem retorno dos investimentos realizados, e do Estado, que determina normas estruturais e a possibilidade de captação de verbas públicas. Dessa forma, as organizações esportivas se vêem pressionadas a adotar uma gestão responsável e que possa aumentar a captação e otimizar a utilização de recursos.

Além disso, percebe-se a presença de uma lógica de mercado no discurso e atitudes dos dirigentes esportivos, passando o esporte a ser considerado um negócio (Leoncini e Silva, 2001; Carvalho, Gonçalves e Alcântara, 2003).

Como conseqüência, é possível perceber dilemas vividos por organizações esportivas, em seus esforços de preservar os laços sociais que mantêm com as comunidades de onde surgiram e seguir a lógica do mercado, além de variadas inconsistências, como grande parte dessas organizações serem consideradas sem fins lucrativos e fins econômicos, mas estarem adotando estratégias de mercado (Carvalho, Gonçalves e Alcântara, 2003).

Dessa forma, para se compreender o dilema e as pressões do ambiente, é preciso se avaliar a dinâmica e as inter-relações existentes no campo onde a entidade esportiva atua. Nesse sentido, os conceitos da Teoria Institucional podem fornecer uma valiosa base de análise.

2.2.

Teoria Institucional

Nos primórdios dos estudos organizacionais, as organizações eram vistas como independentes, um sistema fechado. A partir da década de 1950, estas passaram a ser consideradas um sistema aberto - conjunto de subsistemas inter-relacionados - sujeito à influência do ambiente circunvizinho e, a partir de então, o ambiente passou a ganhar destaque nos estudos organizacionais (Wagner III e Hollenbeck, 2002).

A maioria dos estudos que considerava a relação ambiente-organização (i.e., teoria geral dos sistemas, da contingência estrutural e da ecologia populacional), dava maior ênfase a fatores técnicos e econômicos, não considerando fatores sociais e culturais como constituintes do funcionamento das organizações (Holanda, 2003).

Os estudos da Teoria Institucional contribuíram para os estudos organizacionais ao seguirem uma ênfase sociológica, introduzindo variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo, na análise sobre as relações entre organizações, e entre organizações e o ambiente.

A abordagem institucional tem como elemento o conceito de “Campo Organizacional”, que está associado à idéia de que a sobrevivência organizacional envolve não apenas relações de troca de material e de recursos, mas também de trocas simbólicas, conforme apresentado por Vieira e Carvalho (2003, p. 12): “as organizações sobrevivem ao compartilhar valores em um determinado espaço social”.

Fachin e Mendonça (2003, p. 29) definem a perspectiva institucional como:

“Uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista, em que é salientada a construção social da realidade organizacional”.

2.2.1.

A origem

As primeiras contribuições da perspectiva institucional aos estudos no campo das organizações surgiram a partir da década de 1950. Contudo, segundo Scott (apud Fonseca, 2003), a origem da abordagem institucional, remonta a conceitos formulados no final do século XIX, sob o impulso de debates empreendidos na Alemanha, acerca do método científico.

Segundo Fonseca (2003), o empenho de se buscar resposta sobre o modo como as escolhas sociais são modeladas, mediadas e canalizadas pelos arranjos institucionais, está baseado na reação da ciência política aos excessos da revolução behaviorista e em esforços de funcionalistas, como Talcott Parsons e Philip Selznick, em compreender a relação existente entre política, economia e sociedade.

Philip Selznick é considerado por muitos autores como um dos principais precursores da abordagem institucional nos estudos organizacionais (Scott, 1987, Fachin e Mendonça, 2003 e Carvalho e Vieira, 2003). Em trabalho sobre a vida e a obra de Selznick, Fachin e Mendonça (2003) identificam que o autor demonstra como as forças ambientais condicionam a ação organizacional ao intuito de sobreviver e institucionalizar-se, estando a institucionalização ligada à necessidade de sobrevivência, de reconhecimento social e de adaptação a interesses existentes no ambiente. Para os autores, trabalhos como *TVA and the grass roots* e *Leadership in administration*, deram origem aos fundamentos do que alguns teóricos chamam de “velho institucionalismo”.

Para Fonseca (2003), a vertente de análise de Selznick visualiza as organizações como um sistema social diferenciado, a qual rejeita a concepção racionalista e considera instituições como uma variável independente, passando a

vislumbrar a organização como expressão de valores sociais, destacando a sua relação com o ambiente.

No Brasil, a Teoria Institucional vem, desde os anos 1980, apoiando pesquisas na área de estudos organizacionais, sendo considerada uma abordagem útil, conforme Vieira e Carvalho (2003, p. 11), para análise das organizações e “para compreender os processos de institucionalização dos formatos organizacionais”.

2.2.2.

Características

Para Greenwood e Hinings (1996), a Teoria Institucional representa uma das mais robustas perspectivas sociológicas na teoria organizacional.

Para a perspectiva institucional, as explicações do que acontece nas organizações, suas políticas e suas ações, não seriam encontradas na dimensão formal, em seus objetivos declarados e na realização de seus produtos. Segundo Perrow (apud Carvalho e Vieira, 2003), a compreensão do comportamento das organizações possui fundamentos:

“Nos milhares de processos subterrâneos dos grupos informais, os conflitos entre os grupos, as políticas de contratação, dependências de grupos externos e circunscrições, a luta pelo prestígio, os valores comunitários e a estrutura de poder da comunidade local e instituições legais” (Perrow, apud Carvalho e Vieira, 2003, p. 33).

A respeito de comportamento organizacional, Rosseto e Rosseto (2002) afirmam que o debate entre estudiosos do processo de adaptação estratégica teria se concentrado em dois aspectos: a visão determinista, que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais, e a visão voluntarista que tem a organização capaz de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais.

Dentro da visão determinista, a perspectiva institucional sugere que as organizações sejam influenciadas interna e externamente por pressões de conformidade a grupos ou padrões sociais. Tais pressões dirigiriam as

organizações a terem comportamentos similares, conduzindo ao isomorfismo, similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional.

Dessa forma, a Teoria Institucional demonstra como o comportamento organizacional é uma resposta não apenas a pressões de mercado, mas também a pressões institucionais, e que estas levam à similaridade de formas organizacionais (Zucker, 1987, apud Rosseto e Rosseto, 2002).

A Teoria Institucional prevê que a estrutura formal e o sistema de gestão de uma organização podem seguir padrões originados de crenças, valores e ideais compartilhados, muitas vezes independentemente dos resultados obtidos pelas práticas e procedimentos adotados (Meyer e Rowan, 1991).

Greenwood e Hinings (1996) afirmam que, apesar destes padrões também estarem presentes em parte da literatura de cultura, a abordagem institucional os considera idealizados fora da organização, sendo relevantes para um conjunto de organizações, dando especial atenção aos padrões derivados e criados institucionalmente, para os quais as organizações convergiriam, ao invés de características únicas de organizações individuais.

2.2.3.

O conceito de Institucionalização

O conceito de institucionalização é vital para a Teoria Institucional. Entretanto, como Scott (1987) afirma, o seu conteúdo foi definido de variadas formas por autores institucionalistas.

A variedade de definições de conceitos chaves da Teoria Institucional entre os principais autores chega a ser criticada por Tolbert e Zucker (1999, p. 196):

“(...) ironicamente, a abordagem institucional ainda há que se tornar institucionalizada. Há pouco consenso sobre a definição de conceitos-chave, mensurações ou métodos no âmbito desta tradição teórica”.

Fonseca (2003, p. 58) define institucionalização como “o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social”. Segundo Fachin e

Mendonça (2003, p. 41), a referência de Selznick sobre institucionalização é a seguinte:

“No fundo, institucionalização é uma idéia neutra, que pode ser definida como a emergência de padrões socialmente integradores, ordeiros e estáveis a partir de atividades instáveis, frouxamente organizadas e estreitas, tecnicamente (...)”.

Para Holanda (2003), entende-se por institucionalização o processo de transformar crenças em regras de conduta social, podendo se definir uma instituição como uma regra, formal ou informal, criada pelos indivíduos para regular a interação entre eles em uma sociedade. Meyer e Rowan (1991) afirmam que as regras podem surgir espontaneamente ou serem apoiadas pela opinião pública e legislação.

Para os adeptos da abordagem institucional, as organizações incorporam orientações previamente estabelecidas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas atividades e visam a sua sobrevivência, independentemente de resultados técnicos. Institucionalistas consideram valores, normas sociais e legitimidade como tão ou até mais importantes que o desempenho financeiro e técnico (Fonseca, 2003). Meyer e Rowan (1991) relatam que, em alguns casos, observa-se que a busca de demonstração de conformidade com normas sociais pode levar organizações a conviverem com diferenças entre as atividades desenvolvidas e a estrutura formal.

Em contraposição à visão racional, e seu foco nas exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos, na abordagem institucional valores substituem fatores técnicos na determinação de tarefas organizativas, voltando-se atenção para o exame de elementos de redes relacionais e de sistemas culturais, como modeladores e sustentadores da estrutura e ação das organizações.

Hall (apud Fonseca, 2003) afirma que nem mesmo as escolas: estruturalista; comportamental; e contingencial conseguiram explicar satisfatoriamente as relações entre organizações e entre organizações e o ambiente, por visualizarem o ambiente formado apenas por dimensões objetivas como recursos materiais e financeiros, e inter-relações comerciais e de concorrentes.

O enfoque institucional está ancorado em conceitos como normas, mitos e legitimidade. Este enfoque foi desenvolvido em três orientações: (1) econômica, que insere o processo econômico na construção social, como na definição dos mercados, e enfatiza regras, Leis e sanções; (2) política, com interesse em questões tais como a autonomia de instituições políticas e a complexidade dos sistemas políticos, enfatizando normas e valores; e (3) sociológica, que enfatiza a importância do sistema simbólico e da construção de significados compartilhados, considerando aspectos como normas profissionais e regras culturais (Holanda, 2003; Carvalho e Vieira, 2003).

Para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) o que, usualmente, coloca-se sob título de Teoria Institucional constitui:

“o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações” (Machado-da-Silva e Gonçalves, 1999, p. 220).

Segundo Carvalho e Vieira (2003), os estudos da Teoria Institucional apresentam diferenças. Dentro da orientação sociológica são encontradas diferenças significativas entre os conceitos de instituição e processo de institucionalização, possibilitando a classificação dos elementos institucionais em três pilares: regulador, normativo e cognitivo. Contudo, Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) alertam que estes pilares não são mutuamente exclusivos, mas alternativas analíticas que objetivam uma melhor compreensão de aspectos distintos do mesmo fenômeno.

Os elementos reguladores apresentam ênfase no estabelecimento de normas e controles. Esta versão reguladora está desenhada para uma realidade organizacional mais próxima ao modelo de uma empresa fabril do tipo *taylorista*. Os normativos considerariam valores e normas como elementos institucionais, onde se busca uma certificação, ou acreditação, por meio da adequação às normas e valores. A versão predominante no discurso institucionalista mais recente, segundo Carvalho e Vieira (2003), põe em evidência os elementos cognitivos das instituições.

“Diferentemente do paradigma regulador que dá prioridade a normas, Leis e sanções, e do normativo que indica a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização, a versão cognitiva considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional”. (Carvalho e Vieira, 2003, p.32).

Tolbert e Zucker (1999), com o intuito de auxiliar na compreensão do processo de institucionalização, dividiram-no em três fases: *habitualização*, *objetivação* e *sedimentação*.

A *habitualização* refere-se ao desenvolvimento de comportamentos padronizados entre organizações que encontram dificuldades em comum ou semelhantes ao se depararem com situações similares. A mudança de estruturas organizacionais ocorre independentemente e, na busca de soluções, pode se levar em consideração a adoção de inovações desenvolvidas por outros (imitação), embora não haja consenso a respeito da utilidade geral da inovação, e as decisões (tanto a inovação independente como a imitação) tendam a ter vida útil apenas no período de uma gestão. Este estágio é definido por Tolbert e Zucker como *pré-institucionalização* (Tolbert e Zucker, 1999 e Holanda, 2003).

A *objetivação*, considerada por Tolbert e Zucker como *estágio semi-institucional*, está baseada no movimento em direção da difusão da estrutura organizacional, envolvendo o desenvolvimento de um certo grau de consenso social entre os decisores da organização em relação aos valores atribuídos à estrutura. Tal consenso pode emergir decorrente de avaliações positivas oriundas de acompanhamento das atividades dos concorrentes que adotaram a estrutura, o que permite seguir orientações vencedoras, mas também pode se originar do envolvimento de indivíduos com interesse material na estrutura. Os autores sugerem como exemplo o papel de consultores em programas de mudanças organizacionais e na implementação de práticas de qualidade total. A variedade de formas estruturais tende a diminuir, porém os modelos de estrutura têm vida curta, podendo ser considerados modismo (Tolbert e Zucker, 1999 e Holanda, 2003).

A *sedimentação*, chamada por Tolbert e Zucker de *estágio de institucionalização total*, está relacionada com a perpetuação da estrutura por um período longo, passando por diversas gerações de seus gestores. A continuação da estrutura é facilitada pela baixa resistência de opositores, a promoção e apoio

cultural dos defensores, e a correlação positiva com resultados desejados (Tolbert e Zucker, 1999 e Holanda, 2003).

Cabe apresentar esclarecimento realizado por Machado-Da-Silva e Gonçalves (1999) de que, na verdade, os três processos de institucionalização (habitualização, objetivação e sedimentação) defendidos por Tolbert e Zucker correspondem à transposição dos momentos apresentados por Berger e Luckmann do nível individual para o organizacional. Os autores questionam, ainda, o fato da classificação em estágio pré, semi e completo, sugerir uma seqüência evolutiva, conduzindo a conclusões de pré-estar, estar parcialmente e estar totalmente institucionalizado, uma vez que, na verdade, os estágios poderiam ocorrer simultaneamente.

Contudo, segundo Holanda (2003) a classificação proposta facilita a compreensão de um processo de institucionalização, através de uma lógica seqüencial. Holanda considera, ainda, que, no processo de institucionalização, um fator decisivo para uma idéia ou conceito passar de um estágio para outro, seria a percepção favorável dos atores do campo organizacional que, ao considerar a inovação como positiva aos interesses, passariam a prover suporte e a promovê-la.

2.2.4.

Velho, novo e neo-institucionalismo

Autores classificam os estudos da escola institucional em velho, novo e neo-institucionalismo (Greenwood e Hinings, 1996). O velho institucionalismo considera a influência, coalizões e valores competitivos como aspectos centrais, com ênfase em estruturas informais e de poder de organizações individuais. O foco do novo institucionalismo valoriza o cognitivo, enfatizando a legitimidade e coesão de campos organizacionais (conjunto de organizações). Para Holanda (2003), o velho institucionalismo segue a orientação econômica e política, enquanto o novo segue mais a orientação sociológica.

A distinção entre novo e velho institucionalismo, embora criticada por Selznick, que, segundo Fachin e Mendonça (2003), afirma que o novo

institucionalismo não introduz nenhum conceito novo, é apresentada por Fonseca (2003, p. 49):

“1. a orientação política dos adeptos do antigo institucionalismo, expressa na marcante ênfase no conflito de interesses na formulação da ação organizacional, pouco considerado no tratamento atual; 2. A conceitualização do ambiente, tido como componente constitutivo da organização pela nova geração, contra mero campo fornecedor de elementos de cooptação pela antiga; 3. a passagem do pensamento baseado na teoria da ação parsoniana, arraigada na abordagem freudiana do ego, para a utilização dos princípios da teoria da ação prática, originária da etnometodologia e da revolução cognitiva da psicologia”.

A distinção também ocorre na concepção de ambiente: diferentemente de estudos do velho institucionalismo, que consideravam organizações individuais ou pequenas comunidades de organizações, o novo institucionalismo considera um ambiente mais amplo, abrangendo populações de organizações, como setores industriais, profissões e entidades governamentais. (Greenwood e Hinings, 1996; DiMaggio e Powell, 1991).

Scott (1987) sugere que a Teoria Institucional está na adolescência e diz observar o desenvolvimento de convergências entre as abordagens do velho e novo institucionalismo, o que caracterizaria o neo-institucionalismo.

2.2.5.

O conceito de Ambiente

O conceito de ambiente sofreu profundas e importantes mudanças ao longo da evolução do estudo das organizações, e os estudos sobre o ambiente e sobre as relações organização-ambiente desenvolveram perspectivas variadas, por vezes divergentes (Carvalho e Vieira, 2003).

Autores, como Scott (1991), apontam a reconceitualização do ambiente como a grande contribuição da Teoria Institucional para o tratamento de questões organizacionais, introduzindo variáveis de legitimidade e isomorfismo nas relações entre organizações e o ambiente.

Carvalho e Vieira (2003) afirmam que a perspectiva institucional proporciona uma considerável contribuição, ao abandonar a concepção de um ambiente formado apenas por recursos humanos, materiais e econômicos,

passando a considerar também a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. Como consequência, a concorrência por recursos e clientes entre as organizações ganha amplitude com a perspectiva institucional, passando a ser também caracterizada por uma concorrência para alcançar legitimidade institucional.

Segundo Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003), a perspectiva institucional inovou na conceituação do ambiente organizacional ao reforçar:

“a capacidade do ambiente em influenciar as estruturas organizacionais e características das ações das organizações, a partir de uma abordagem simbólica até então jamais resgatada” (Carvalho, Gonçalves e Alcântara, 2003, p. 241).

Para Fonseca (2003), o discurso institucionalista também enriqueceu as noções acerca do ambiente nos estudos organizacionais, ao enfatizar a relevância em se considerar a influência de padrões sócio-culturais na conduta de organizações. Segundo o autor, isto torna possível recuperar a noção *weberiana* de legitimidade e imprimir nova conotação à análise dos processos de mudanças organizacionais e de implementação de estratégias empresariais, além de amenizar a polêmica existente em torno da delimitação das fronteiras entre a organização e o ambiente, mediante a introdução do conceito de campos organizacionais.

Para teóricos institucionalistas, a incerteza ambiental leva à competição voltada tanto para a busca de recursos e consumidores como para legitimidade institucional, que contribuiria para o sucesso das estratégias implementadas e ao funcionamento interno. Para sobreviver, a organização deve acomodar expectativas institucionais, mesmo que estas não tenham noções técnicas de performance.

A relação entre organizações e o ambiente levanta opiniões diferentes quanto ao sentido do fluxo de influência e controle. Segundo Carvalho e Vieira (2003), autores como Pfeffer e Salancik defendem que as pressões do ambiente influenciam as estruturas e ações das organizações. Já outros autores como McNeil e Perrow argumentariam que as organizações é que controlam o ambiente.

Em uma visão mais conciliadora, César e Machado-da-Silva (2002) consideram a perspectiva de que as organizações interagem com o ambiente em

duplo sentido, ou seja, elas são influenciadas por alterações no contexto externo, mas são dotadas de capacidade de modificá-lo.

Ainda de acordo com César e Machado-da-Silva, a compreensão da constituição e do significado do ambiente pode ser decisiva na forma de uma organização trabalhar o relacionamento com o ambiente.

Nesta questão, alguns autores trabalham a distinção entre um ambiente “técnico” e outro “institucional”. O ambiente técnico teria uma dinâmica baseada na troca de bens ou serviços, sendo a organização avaliada pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho, em termos de quantidade e qualidade. Já o ambiente institucional se caracterizaria pela elaboração e difusão de regras e procedimentos socialmente determinados, onde a adequação da forma organizacional às pressões sociais levaria à legitimidade. Assim sendo, a avaliação das organizações se daria pela eficiência e pela adequação a exigências contextuais (Scott, 1987; Carvalho e Vieira, 2003).

Entretanto, a divisão entre estes dois tipos de ambientes é questionada por autores como Powell (apud Fonseca, 2003), que alerta que as distinções propostas podem gerar confusão de interpretações, uma vez que, na prática, organizações podem sofrer pressões de caráter técnico e institucional simultaneamente.

2.2.6.

O conceito de Isomorfismo

Para Pettigrew (apud Leão Jr, 2002), é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações para poder entender suas estruturas e processos. Como Leão Jr (2002) afirma, o campo organizacional pode exercer uma influência no comportamento das organizações nele contidas e as mesmas podem ser submetidas a estruturas simbólico-normativas que afetam seus processos operacionais e suas formas estruturais.

A questão da homogeneidade de estruturas e ações das organizações tem sido tema de crescente interesse na literatura. Segundo Cesar e Machado-da-Silva (2002), as pressões ambientais sobre as organizações podem levá-las a se assemelhar quando submetidas a condições ambientais parecidas.

DiMaggio e Powell (1991b) consideram que o termo isomorfismo melhor capta o processo de homogeneização. Compartilhando tal opinião, Fonseca (2003) observa que a disputa torna as práticas organizacionais homogêneas, com menor variedade de arranjos organizacionais, em decorrência do isomorfismo.

As estruturas formais das organizações surgiriam como reflexos de valores e normas institucionais em um processo em que a organização se posiciona em relação à pressão exercida pelo ambiente institucional na busca de legitimidade e compreendendo a similitude, ou seja, o isomorfismo.

Segundo Rossetto e Rossetto (2002), o isomorfismo pode interferir na formulação de estratégias de empresas. Eles consideram que as decisões que uma organização toma para estar em ajuste com o seu ambiente são denominadas como o processo de adaptação estratégica organizacional. Isomorfismo seria um conjunto de restrições que forçam uma organização a se parecer com outras que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais.

Fonseca (2003) identifica, entre trabalhos de variados autores que abordam a Teoria Institucional, referências a dois tipos de isomorfismo: o competitivo, decorrente de pressões do mercado e de relações de troca entre os integrantes de um espaço organizacional, e o institucional, que incluiria a luta por legitimidade.

Conforme DiMaggio e Powell (1991b), três mecanismos poderiam ser identificados, através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorreria: *isomorfismo coercitivo*, o *mimético* e o *normativo*.

O coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações e expectativas da sociedade, diante de um contexto legal, econômico e político compartilhado, assim como de pressões formais e informais exercidas pelo Estado, as quais levam as organizações a adotar estratégias similares. Para Carvalho e Vieira (2003), este fenômeno pode ocorrer, por exemplo, na relação de uma subsidiária com sua matriz, quando a primeira sente-se obrigada a adotar medidas que sejam adequadas à política da segunda.

A imitação de estratégias e arranjos estruturais implantados por concorrentes de sucesso caracteriza o isomorfismo mimético. Este seria caracterizado pela adoção de procedimentos e arranjos estruturais implementados

por outras organizações a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais, ou pelo desejo de seguir os passos de organizações bem-sucedidas. Em muitas ocasiões, a difusão de modelos de estrutura e ferramentas de gestão é estimulada, por acaso ou intencionalmente, por empresas de consultoria e pela transferência de funcionários (DiMaggio e Powell, 1991b, Fonseca, 2003 e Carvalho e Vieira, 2003).

O isomorfismo normativo refere-se a formas padronizadas de ação frente a situações compartilhadas. Compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos é uma das formas mais freqüentes de pressão normativa. A progressiva especialização de colaboradores e a profissionalização de ocupações conduzem à padronização de condições e métodos de execução de atividades. Fonseca (2003, p. 54) aponta que:

“A educação formal e a formação e crescimento de redes profissionais são fontes importantes desse tipo de isomorfismo, que produz na organização formas comuns de interpretação e ação em face de problemas e exigências internas, consolidadas em uma subcultura ocupacional”.

Fonseca (2003) reconhece a possibilidade da organização tentar exercer certo grau de autonomia e controle frente ao ambiente, visando o alcance de seus objetivos e interesses. Esta tentativa é mais facilmente observada em organizações poderosas o suficiente para influenciar o ambiente estrategicamente, como, por exemplo, criando demandas para seus produtos.

Todavia, para Machado-da-Silva e Fonseca (apud Carvalho e Vieira, 2003), o Isomorfismo seria vantajoso para as organizações, pois a similaridade facilita as transações interorganizacionais e favorece o funcionamento interno pela incorporação de regras socialmente aceitas. Ao demonstrar a adoção de normas coletivamente compartilhadas, a organização pode ganhar reconhecimento externo, contribuindo para o desenvolvimento de oportunidades de expansão da capacidade de recursos e de negócios.

Assim sendo, as formas estruturais adotadas pelas organizações não seriam determinadas apenas para atender demandas do ambiente, mas também visariam o alcance da legitimidade que lhes transferem os costumes e normas aceitas coletivamente. Elementos organizacionais legitimados que, para Meyer et al (apud

Carvalho e Vieira, 2003), podem ser criados e transformados em necessidades das organizações pelos ambientes.

Compreende-se que, no caso da busca de se profissionalizar, a empresa poderia visar a construção de uma identidade, objetivando desenvolver uma imagem junto aos demais atores e sociedade, alinhando o que faz e como faz com o que aparenta fazer. A legitimidade das ações também pode ocorrer através da adoção de ferramentas estratégicas modernas, consideradas garantia da qualidade e da seriedade da gestão.

No campo organizacional estudado, o Voleibol no Brasil, observa-se que a Confederação Brasileira de Voleibol, em uma atitude pioneira e em conformidade com a implementação de uma visão agressiva de negócios, adotou iniciativas típicas de empresas de capital aberto, mesmo sem ser uma obrigação, tais como a divulgação de suas demonstrações financeiras, inclusive do Balanço Social que anualmente é publicado e, mais recentemente, obteve a certificação ISO 9000 de seu sistema de gestão.

Essas atitudes foram pioneiras para organizações esportivas no Brasil e podem ser consideradas frutos de isomorfismos, uma vez que a organização pode estar copiando para o setor de esporte práticas comumente encontradas em empresas de outros setores da economia que, no entendimento da CBV, seriam admiradas ou valorizadas pelos demais atores do campo. Interessante observar que, embora ainda existam dúvidas sobre quais organizações esportivas estariam sujeitas ao procedimento, a publicação de demonstrações financeiras passou a ser obrigatória, a partir de 2002, conforme determinação do Governo Federal, o que caracteriza o isomorfismo coercitivo.

2.2.7.

O conceito de Campo Organizacional

O conceito de campo organizacional, apesar de ser considerado central na análise institucional, tem sido relativamente pouco trabalhado nos estudos organizacionais, principalmente no Brasil, o que talvez seja justificado, segundo

Vieira e Carvalho (2003), pelo distanciamento dos trabalhos pioneiros da escola institucional.

Para Vieira e Carvalho, os conceitos de setor, população e campo em muito contribuíram, sobretudo nas décadas de 1970 e 1980, para observar fenômenos interorganizacionais em cenários além das fronteiras organizacionais. Entretanto, o conceito de campo apresentaria vantagens, ao não se limitar a organizações competidoras ou a redes de organizações com laços diretos, como também incluiria todos os atores relevantes cujos recursos de poder não necessariamente são de ordem econômica. Os autores citam como exemplo a pressão da Igreja Católica contrária à clonagem humana, que é baseada em valores religiosos e éticos.

O campo organizacional pode ser considerado como um conjunto de atores que interagem entre si, seja em trocas de bens, serviços, recursos financeiros ou informações. Para Leão Jr. (2002), o processo de formação de um campo organizacional começa na medida em que passa a haver um conjunto de organizações se relacionando e se influenciando mutuamente. Na medida em que os atores passam a interagir, surgem valores compartilhados que poderão se legitimar através de um processo de institucionalização, e sofrem uma tendência em se homogeneizar (DiMaggio e Powell, 1991b).

Slack e Hinings (1994), afirmam que os ambientes institucionais ainda apresentam a característica de um número reduzido de atores deter o controle de recursos e autoridade, dentro da cadeia de relacionamentos.

Vieira e Carvalho (2003, p.12), ao reconhecerem a teoria institucional como uma abordagem útil para a análise das organizações, explicam que:

“O principal questionamento teórico é descobrir e analisar quais são os valores que os principais atores sociais compartilham no campo, de que recursos de poder dispõem e como os utilizam para a consecução de seus objetivos”.

Slack e Hinings (1994) afirmam que, as organizações tendem a buscar a legitimidade de seus elementos estruturais e ações perante o campo organizacional, em especial junto às organizações mais fortes. Os autores explicam que, ao demonstrar conformidade com o ambiente institucional, seguindo valores coletivos, a organização dependente espera uma avaliação positiva do campo.

Vieira e Carvalho (2003) alertam para a dificuldade na delimitação dos campos organizacionais. Para os autores, os campos somente passam a existir quando são institucionalizados e não apenas definidos por pesquisadores. No entanto, diante das dificuldades e complexidades, e para tornar factível uma pesquisa empírica, os autores declaram ser possível ao pesquisador delimitar o campo organizacional, mediante o respeito de sua natureza conceitual.

O processo de estruturação dos campos organizacionais é considerado uma etapa importante na análise institucional, uma vez que desse processo decorre a institucionalização de formas organizacionais (Vieira e Carvalho, 2003; DiMaggio e Powell, 1991b)

DiMaggio (apud DiMaggio e Powell, 1991b) apresenta quatro indicadores de estruturação de campos organizacionais:

- Aumento no grau de interação entre as organizações no campo;
- Emergência de estrutura de dominação e de padrões de coalizão;
- Aumento da complexidade de informações que as organizações devem lidar;
- Desenvolvimento de consciência de pertencer ao campo.

Scott (apud Vieira e Carvalho, 2003 e Holanda, 2003) adiciona os indicadores abaixo aos indicados por DiMaggio:

- Extensão da lógica institucional direcionando as atividades no campo;
- Aumento da similitude de estruturas organizacionais na população do campo
- Aumento da equivalência estrutural de conjuntos de organizações no campo
- Aumento da definição das fronteiras do campo.

Vieira e Carvalho (2003) definem que a evolução de um campo organizacional inicia-se de organizações isoladas e especializadas, que não possuem a sensação de agirem em conjunto. Com o tempo, o campo vai se estruturando e as organizações passam a reconhecer a importância umas das outras, estreitando relacionamentos, aumentando a interação e convergindo para o compartilhamento

de valores. A figura abaixo (Fig. 1), extraída de Vieira e Carvalho (2003), tenta traduzir graficamente esta evolução.

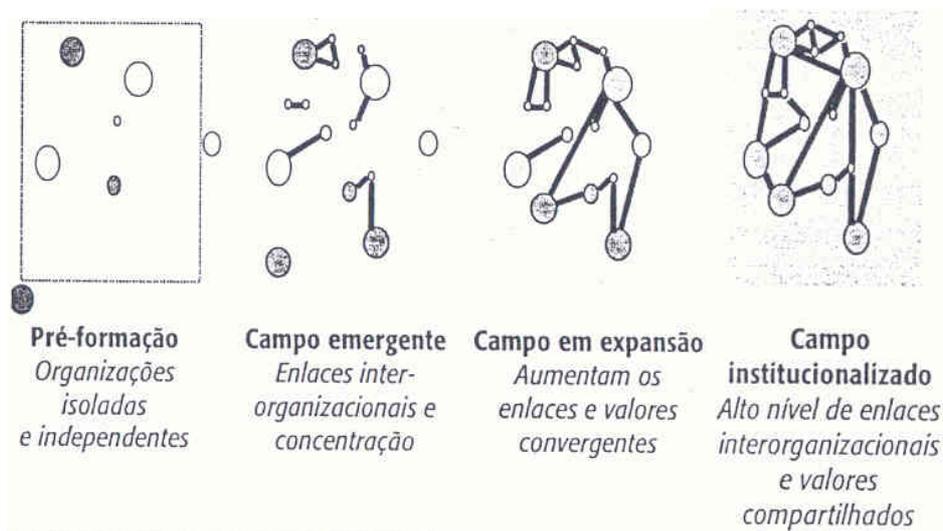


Figura 1 - Etapas de formação de um campo organizacional
Fonte: Vieira e Carvalho (2003, p. 19)

Slack e Hinings (1994) realizaram trabalho que ilustra e auxilia na compreensão do conceito de Campo Organizacional (ou Institucional), avaliando a institucionalização do ambiente esportivo no Canadá. O estudo analisou processo iniciado nos anos 1980, onde uma agência do Governo canadense, denominada *Sport Canada*, pressiona organizações esportivas a adotar estrutura mais profissional e burocrática, como parte de projeto denominado *Best Ever*, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento dessas organizações visando uma melhora de performance nos Jogos Olímpicos de Inverno de 1988.

Como parte do projeto, representantes da *Sport Canada* auxiliaram as organizações na implementação de uma estrutura organizacional e racionalização das atividades e determinaram diretrizes e metas a serem seguidas.

Os autores, por meio de estudo empírico, utilizando uma amostra de 36 organizações esportivas, avaliaram a evolução de aspectos tais como a especialização dos funcionários, a proporção do número de funcionários em relação ao de voluntários e burocratização de atividades.

Para Slack e Hinings, o desenvolvimento do projeto foi facilitado, e suas idéias institucionalizadas, pelo fato das organizações esportivas dependerem de

verbas públicas, o que possibilitou que a Sport Canada aplicasse pressões coercitivas, atrelando a liberação dos recursos federais à participação no programa.

Ao final, o estudo concluiu que os resultados sugerem a institucionalização do campo e que as organizações esportivas nacionais consideradas estariam tendendo a se homogeneizar na direção de terem uma estrutura burocrática e profissional, decorrente de processo de mudança isomórfica. Contudo, os autores também relatam terem identificado resistência de dirigentes das organizações esportivas à implementação da profissionalização, sobretudo, quanto à delegação de poder de decisão a funcionários profissionais.

O presente estudo aborda a profissionalização da gestão de organizações esportivas, cujo conceito pode ter emergido dentro da comunidade fruto de imposição de pressões do Governo e da sociedade, ou de forma espontânea, podendo as organizações esportivas terem chegado à conclusão de que a profissionalização seria importante para o alcance de seus objetivos e visando a legitimidade perante o campo organizacional.

Dessa forma, torna-se relevante observar o que autores têm opinado a respeito da profissionalização e suas conseqüências para o mundo do esporte.