

# A INSTITUCIONALIZAÇÃO COMO FORMA DE DIFERENCIAÇÃO FRENTE AO ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL

## THE INSTITUTIONALIZATION AS A MEANS OF DIFFERENTIATION FRONT ORGANIZATIONAL ISOMORPHISM

### **ADRIANO SÉRGIO DA CUNHA**

Bacharel em Contabilidade (UFSC). Bacharel em Administração (UNISUL). Especialista em Planejamento Tributário (FEPESE/UFSC). Especialista em Engenharia de Produção (UFSC). UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina.

E-mail: adrianosergiodacunha@hotmail.com

### **THIAGO COELHO SOARES**

Bacharel em Administração (UNISUL). Mestre em Administração (UFSC). Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Empresarial - EaD (UNISUL). UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina.

E-mail: thiago.soares@unisul.br

### **MAURICIO ANDRADE DE LIMA**

Bacharel em Ciências Econômicas (UFSC). Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC), Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC). UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina.

E-mail: mauricio.lima@unisul.br

## **RESUMO**

Face às questões que envolvem a sobrevivência das organizações, seus processos de gestão tendem a se apresentarem cada vez mais isomórficos, restando a possibilidade de institucionalização como uma alternativa de diferenciação. Por este motivo, o objetivo da presente pesquisa foi investigar se as pessoas identificam organizações institucionalizadas, em suas relações sociais, em âmbito estadual e federal, razão pela qual, como estratégia de pesquisa, aplicou-se um questionário a estudantes universitários, o que evidenciou, através da sua análise, que as instituições de ensino são consideradas como institucionalizadas pelo reconhecimento que possuem da sociedade.

Palavras-chave: Institucionalização. Isomorfismo. Teoria institucional.

## **ABSTRACT**

*Given the issues surrounding the survival of organizations, management processes tend to present more isomorphic, leaving the possibility of institutionalization as an alternative differentiation. For this reason, the objective of this research was to identify whether people identify organizations in their social relations institutionalized at state and federal, which is why, as a research strategy was applied a questionnaire to university students, which led, through its analysis that educational institutions are considered to have institutionalized the recognition that society.*

*Key words: Institutionalization. Isomorphism. Institutional theory.*

## 1 INTRODUÇÃO

Na medida em que as organizações intensificam, cada vez mais, suas estratégias de gestão, por consequência se apresentam à sociedade de forma cada vez mais homogênea, fazendo com que suas estratégias de diferenciação acabem sendo utilizadas por todas as organizações do mercado. Trata-se do benchmarking, cujo objetivo é o de se comparar com os seus rivais pela busca de obtenção de maior eficiência para que possa evoluir continuamente.

O resultado de todo este processo pode ser o isomorfismo, em que todas as organizações acabam por apresentar características e procedimentos idênticos buscando uma evolução continuada.

Para atenderem a essa necessidade, as empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado. Tornam-se, cada vez mais, flexíveis, podendo até perder suas características de diferenciação, que, em muitos casos, representariam um diferencial competitivo.

Trata-se de uma linha tênue, em que de um lado se apresentam as características de diferenciação e de outro se apresentam características de igualdade de procedimentos.

Assim, uma discussão sobre o tema se mostra relevante, pois apresenta as características da institucionalização, bem como as características de isomorfismo.

O objetivo da presente pesquisa foi investigar se as pessoas identificam organizações institucionalizadas, em suas relações sociais, em âmbito estadual e federal. Buscou-se, também, a realização de uma pesquisa, cujo resultado apresenta organizações que são consideradas institucionalizadas.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos específicos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (GIL, 1991). Segundo Gil (1991, p. 45), a pesquisa com caráter exploratório tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”.

Além disso, quanto à natureza, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois representa a descrição de uma amostra não-probabilística.

Quanto ao delineamento, caracteriza-se do tipo levantamento ou survey, pois sua característica principal é a coleta das informações diretamente com uma amostra de uma população.

### 2.2 AMOSTRA

A amostra do estudo foi retirada da população que compreende a comunidade de alunos do curso de graduação em gestão financeira do campus virtual da Universidade do Sul de Santa Catarina. Segundo Richardson (2008, p. 157), a população “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”.

A amostra se classifica como não probabilística por acessibilidade ou por conveniência. Compreende 55 respondentes através do envio de 651 mensagens eletrônicas encaminhadas a essa comunidade universitária.

Quando a população for mais que vinte vezes o valor da amostra, para calcular o tamanho da amostra utiliza-se a seguinte fórmula (BARBETTA, 2010):

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} \Rightarrow \frac{651 \cdot 54}{651 + 54} \Rightarrow 49,86$$

Em que:

$N$  - tamanho (número de elementos) da população;

$n$  - tamanho (número de elementos) da amostra;

$n_0$  - uma primeira aproximação para o tamanho da amostra.

Portanto, para a realização desta pesquisa, bastaria que a entrevista fosse respondida por 50 entrevistados.

### 2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário estruturado com perguntas fechadas. Para Richardson (2008, p. 198), “ao planejar o questionário deve-se considerar o tipo de análise que será realizado com os dados obtidos”, devendo o pesquisador estabelecer as possibilidades de medições de cada variável (RICHARDSON, 2008).

## 2.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados foi realizado através de mensagem eletrônica encaminhada para os membros da população pesquisada (651 mensagens). Sua aplicação ocorreu no período de 05 a 10 de maio de 2011 e foram recebidas 55 respostas.

## 2.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Da pesquisa, foram retiradas as informações julgadas apropriadas para as respostas da indagação do problema de pesquisa, informações essas apresentadas no decorrer deste artigo.

# 3 ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL

A principal razão pela qual as organizações tomam determinadas formas legitimadas pelos ambientes onde elas se encontram é o isomorfismo organizacional. No campo organizacional, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que existe uma tendência de conformidade com as características ambientais, promovendo o isomorfismo estrutural entre organizações.

O isomorfismo corresponde a um conjunto de restrições, que forcem uma empresa a parecer-se com outras que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da capacidade ambiental projetada e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

As razões pelas quais ocorrem essas mudanças são: (i) o isomorfismo coercitivo que advém das regulamentações governamentais e as crenças capazes de impor uniformidade às organizações; (ii) o isomorfismo mimético, que ocorre pela busca em se modelar a padrões devido às incertezas; e (iii) o isomorfismo normativo, resultante dos treinamentos e associado à profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo coercitivo é o resultado das pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por outras organizações das quais ela é dependente.

No isomorfismo mimético, outras organizações servem de exemplo para que a gestão possa ser modelada. Esse processo ocorre quando os objetivos organizacionais são mal compreendidos, quando as

metas são ambíguas ou quando o ambiente institucional traz muitas incertezas.

O isomorfismo normativo, cuja origem é a profissionalização, é definido por Larson (1977, p. 49) como o “esforço coletivo dos membros de uma ocupação de definirem as condições e métodos de seus trabalhos, para controlar e estabelecer uma base cognitiva e legitimação de sua autonomia profissional”.

Zucker (1987, p. 444) corrobora com Dimaggio e Powell, quando afirma que três processos explicam o isomorfismo: a adoção imitativa (mimética) de elementos de sucesso de outros; a transmissão normativa de fatos sociais provenientes de fontes externas, tais como profissões; e a implementação coercitiva de práticas.

# 4 INSTITUCIONALIZAÇÃO

Quando as organizações passam a simbolizar as aspirações da comunidade a partir da ótica do ponto de vista de sistemas sociais, passam ao status de institucionalizadas.

Essa característica, ao ser desempenhada pela organização, pode obter um respaldo da comunidade, no momento em que lhe são exigidas transformações quando baseadas somente em motivos técnicos ou econômicos (SELZNICK, 1971).

Segundo Fachin e Mendonça (2003, p. 41), a “teoria institucional traça a emergência de formas, processos, estratégias, perspectivas e competências distintas, à medida que emergem de padrões de interação e adaptação organizacional”.

Para Berger e Luckmann (1985, p. 79-80), a habitualização precede a institucionalização: “a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores... (que) são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida... Dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que ele foi submetido ao controle social”.

Conforme explica Scott (2005), o tratamento da abordagem sob a lógica processual possibilita explicar processos de institucionalização, ou ainda de difusão ou manutenção de instituições, de modo mais interativo em termos do relacionamento entre as categorias analíticas.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Através da análise dos dados, este artigo visa a evidenciar um conjunto de informações que permitiu apresentar organizações institucionalizadas.

A primeira pergunta da pesquisa foi referente à cidade e ao estado onde residem os participantes da pesquisa, na qual foram identificados 16 estados bra-

sileiros e uma participação do exterior. Os estados que mais participaram da pesquisa foram o do Rio Grande do Sul e o de Santa Catarina com 9 pesquisas respondidas em cada estado, o que corresponde a 32,72% do total da amostra, sendo 16,36% de participações para cada estado.

A Tabela 1 apresenta os resultados da pesquisa, no que diz respeito às participações por estados:

**Tabela 1:** Estado onde residem os pesquisados

Estado	Nº pesquisados	% Pesquisados
AM - Amazonas	4	7,27
BA - Bahia	1	1,82
CE - Ceará	1	1,82
DF - Distrito Federal	6	10,91
GO - Goiás	1	1,82
MA - Maranhão	1	1,82
MG - Minas Gerais	1	1,82
MS - Mato Grosso do Sul	1	1,82
PB - Paraíba	1	1,82
PE - Pernambuco	4	7,27
PI - Piauí	1	1,82
PR - Paraná	5	9,09
RJ - Rio de Janeiro	2	3,64
RS - Rio Grande do Sul	9	16,36
SC - Santa Catarina	9	16,36
SP - São Paulo	7	12,72
Doha - Qatar	1	1,82
Total	55	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência da pesquisa, foi perguntado a respeito da idade dos pesquisados, que vai desde os 19 anos a 57 anos. A maior parte, 40%, pertence ao grupo de 30 a

39 anos, seguido do grupo de 19 a 29 anos, com 25,45%.

A Tabela 2 apresenta os resultados da pesquisa, no que diz respeito à idade dos pesquisados:

**Tabela 2:** Faixa etária dos pesquisados

Faixa etária	Nº pesquisados	% pesquisados
19 a 29 anos	14	25,45
30 a 39 anos	22	40,00
40 a 49 anos	13	23,64
50 a 57 anos	6	10,91
Total	55	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao sexo dos respondentes, os resultados apresentados na pesquisa estão disponíveis na Ta-

bela 3 que segue:

**Tabela 3:** Faixa etária dos pesquisados

Sexo	Nº pesquisados	% pesquisados
Masculino	34	61,82
Feminino	21	38,18
Total	55	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a realização das perguntas subsequentes, foi inserida no questionário uma afirmação: “(...) por meio da institucionalização, uma organização se estrutura de forma diferenciada e é reconhecida pela sociedade” (TREVISAN e PEDROZO, 2010).

Quando uma organização identifica perspectivas diferentes sobre a influência que sofre do ambiente em que está inserida, consegue criar um cenário para explicar as estratégias distintas definidas pelos toma-

dores de decisão. Isso dificilmente ocorreria caso utilizasse apenas uma das perspectivas para estudar o processo de adaptação estratégica.

A pergunta da pesquisa indagou a respeito da indicação de uma organização pública ou privada que representasse as aspirações da sociedade, que resultou nos dados abaixo.

No que diz respeito a organizações públicas ou privadas em âmbito estadual, a Tabela 4 apresenta os dados:

**Tabela 4:** Organizações indicadas como institucionalizadas a nível estadual

<b>Organizações</b>	<b>Quantidades</b>	<b>%</b>
Públicas	29	52,73
Privadas	26	47,27
Total	55	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Como resultado da mesma pergunta, destacam-se em âmbito estadual, sejam públicas ou privadas, as instituições de ensino superior

como sendo as organizações indicadas como institucionalizadas. Esses dados estão disponíveis na Tabela 5:

**Tabela 5:** Organizações citadas a nível estadual

<b>Tipo de organização</b>	<b>Quantidades</b>	<b>%</b>
Instituições de ensino superior	11	20,00
Direitos dos cidadãos	6	10,91
Transporte de passageiros	4	7,27
Instituições bancárias	3	5,45
Corpo de bombeiros	3	5,45
Segurança pública	2	3,64
Outras organizações (citadas apenas uma vez)	30	-
Total	55	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à esfera federal, no que diz respeito a organizações públicas ou privadas, os dados são apre-

sentados na Tabela 6:

**Tabela 6:** Organizações indicadas como institucionalizadas a nível

<b>Organizações</b>	<b>Quantidades</b>	<b>%</b>
Públicas	35	63,64
Privadas	20	36,36
Total	55	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 7, são apresentados os resultados indicados pelos pesquisados acerca das organi-

zações indicadas como institucionalizadas na esfera federal:

**Tabela 7:** Organizações citadas a nível federal

<b>Tipo de organização</b>	<b>Quantidades</b>	<b>%</b>
Instituições de ensino superior	8	14,55
Segurança pública	7	12,73
Extração de petróleo	6	10,91
Direitos dos cidadãos	5	9,09
Poder legislativo	3	5,45
Instituições bancárias	3	5,45
Outras organizações (citadas apenas uma vez)	23	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A institucionalização ocorre quando existe uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores que são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida. As empresas que foram destacadas nesta pesquisa têm essa história reconhecida.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos dados apresentados na pesquisa, foi possível observar que, tanto no âmbito estadual quanto no federal, as instituições de ensino se apresentam como institucionalizadas e, portanto, prioritárias no sentido de reconhecimento pela sociedade.

Na esfera estadual, os resultados apresentaram como institucionalizadas organizações de atendimento aos direitos dos cidadãos e transporte de passageiros.

Também foi possível observar que não há uma diferenciação significativa no que diz respeito ao percentual de organizações públicas institucionalizadas em relação às organizações privadas.

Já no âmbito federal, a quantidade de organizações públicas apresentadas como institucionalizadas

é bem maior do que na esfera estadual.

Essa característica se deve ao fato de encontrar, nos resultados da amostra, respondentes que citaram organizações filantrópicas no âmbito estadual e, portanto, de cunho privado, atendendo às demandas do estado.

Na esfera federal, os resultados apontaram organizações de segurança pública, extração de petróleo e de defesa aos direitos dos cidadãos como institucionalizadas.

Sob a ótica pública, os resultados da pesquisa apontaram algumas organizações que atendem aos direitos dos cidadãos que estão elencados na Constituição da República, como: educação e segurança. No entanto, não foram respondidos por nenhum dos pesquisados organizações que atendessem às demandas da saúde e que também fazem parte dos direitos fundamentais dos cidadãos.

No que diz respeito à iniciativa privada, apesar de ter como objetivo a maximização de lucro, algumas organizações foram citadas, por sua expressão na região onde atua, oportunizando trabalho e renda, ou mesmo pelas suas práticas ambientais e de gestão voltadas à sociedade brasileira.

Faz-se necessária a realização de novas pesquisas sobre o tema, pois seus resultados podem auxiliar aos gestores na obtenção de informações e práticas que permitam tratar a institucionalização como forma de diferencial nas organizações em que atuam.

## REFERENCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p.147-160, 1983.
- FACHIN, Roberto C.; MENDONÇA, Ricardo C. de. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 29-45, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LARSON, M. S. **The rise of professionalism: a sociological analysis**. Berkeley: University of California Press, 1977.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1869&Secao=FORTE.INS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>> Acesso em: 14 jun. 2011.
- SCOTT, W. R. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K.G.; HITT, M. A. (Org.). **Great minds in management: the process of theory development**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 460-484.
- SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- TREVISAN, Marcelo; PEDROZO, Eugenio Ávila. O desenvolvimento sustentável, a institucionalização organizacional e a base da pirâmide: articulando sociedade, organização e indivíduo. In: **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, 48., Campo Grande. p. 1 - 16.
- ZUCKER, L. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v.13, p. 443-464, 1987.