

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS**

**A RELAÇÃO ENTRE O AMBIENTE TÉCNICO E O
ISOMORFISMO MIMÉTICO: UM ESTUDO NO ESTADO DE
SÃO PAULO**

Sidnei Augusto Mascarenhas

**São Paulo
2008**

Sidnei Augusto Mascarenhas

**A Relação Entre o Ambiente Técnico e o Isomorfismo Mimético:
Um Estudo no Estado de São Paulo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

**São Paulo
2008**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fontelis**

**Coordenador Geral da Pós-Graduação
Professor Dr. José Geraldo Simões Junior**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas
Professora Dr^a. Eliane Pereira Zamith Brito**

*Para Cida, Mariane e Carlos
pelo constante incentivo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Walter Bataglia, pela amizade demonstrada ao longo do trabalho.

Agradeço à banca de qualificação, Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto e Prof^ª. Dr^ª. Eliane P. Zamith Brito, pelas contribuições valiosas a este projeto.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie que me prepararam para este trabalho. Em especial à Prof^ª Dr^ª Eliane P. Zamith Brito pela confiança demonstrada desde nosso primeiro contato.

Agradeço aos dirigentes do MackPesquisa fundo de pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo apoio recebido.

Agradeço ao grupo de pesquisa sobre Ambiente Organizacional da Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo acesso às informações.

Agradeço à Dagmar Dollinger pela constante e bem humorada ajuda.

Agradeço à minha amiga de todas as horas, Lílian Miguel, pelo apoio e incentivo incondicional.

Agradeço ao meu irmão Gilson Luiz Nogueira e família pela inestimável ajuda em tornar o sonho em realidade.

Agradeço, com carinho, aos meus pais, Carlos (em memória) e Francisca (em memória), pessoas simples, com uma inabalável fé no saber.

Agradeço, com especial carinho, à minha esposa Cida e aos meus filhos Mariane e Carlos, que souberam compreender e apoiar esta jornada.

Agradeço, acima de tudo, a Deus, por me permitir o acesso à Luz.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é verificar a relação entre o ambiente técnico e o isomorfismo mimético em empresas sediadas no Estado de São Paulo. Os dados sobre as dimensões do ambiente foram obtidos do banco de dados do IBGE e RAIS por pesquisadores da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Os dados sobre o isomorfismo institucional foram colhidos via aplicação de questionário fechado. Foram estudadas 15 organizações escolhidas de seis diferentes setores da indústria de transformação totalizando 39 respondentes (gestores dos níveis I e II). A análise efetuada por regressão multivariada evidenciou a relação existente entre a ambigüidade de meios e os ambientes dinâmicos e pouco munificentes.

Palavras-chave: ambiente técnico; isomorfismo mimético; teoria institucional.

ABSTRACT

This study has been carried out to establish a positive relation between organizational environment and mimetic isomorphism in organizations located at State of São Paulo, Brazil. Research method was survey. Environmental dimension was based on IBGE and RAIS data base researched by researchers from Universidade Presbiteriana Mackenzie. Data about institutional isomorphism was obtained through a questionnaire. Fifteen organizations from six different CNAE sectors and thirty nine managers from level 1 or 2 were considered. Data was analyzed through multivariate regression and confirmed initial hipotese.

Keywords: Organizational environment; Mimetic isomorphism; Institutional theory.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: A incerteza e a dependência no ambiente técnico.....	19
Quadro 02: Termos utilizados na descrição do ambiente.....	25
Quadro 03: Os três pilares das instituições.....	31
Quadro 04: Estágios da institucionalização.....	34
Quadro 05: O trabalho de Merton.....	39
Quadro 06: Sumário dos isomorfismos.....	50
Quadro 07: Indicadores do isomorfismo mimético.....	51
Quadro 08: Método quantitativo versus método qualitativo.....	54
Quadro 09: População-alvo da pesquisa.....	57
Quadro 10: Níveis de análise dos dados.....	59
Quadro 11: Distribuição das questões sobre isomorfismo no questionário.....	61
Quadro 12: Variáveis e hipóteses, técnicas estatísticas e seus pressupostos.....	64
Quadro 13: Resultado do envio de correspondências e telefonemas.....	66
Quadro 14: Tamanho da amostra.....	67
Quadro 15: Caracterização da amostra.....	68
Quadro 16: Número de funcionários e respondentes por empresa.....	68
Quadro 17: Características demográficas da amostra.....	69
Quadro 18: Características das variáveis independentes para a amostra.....	72
Quadro 19: Características das variáveis dependentes para a amostra.....	72
Quadro 20: Verificação empírica do desvio-padrão.....	73
Quadro 21: Coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis.....	75
Quadro 22: Variação do coeficiente de correlação R ²	81
Quadro 23: Ambigüidade de Metas versus Dinamismo, Complexidade e Munificência.....	82
Quadro 24: Ambigüidade dos meios, dinamismo, complexidade e munificência.....	83
Quadro 25: Ambigüidade média, dinamismo, complexidade e munificência.....	84
Quadro 26: Erros Tipo I e Tipo II.....	87
Quadro 27: Desvios-padrões médios das ambigüidades.....	88
Quadro 28: Desvios-padrões médios das ambigüidades nas organizações de pequeno porte..	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Curva tradicional de institucionalização	37
Figura 2: Dinamismo, complexidade e munificência.....	76
Figura 3: Dinamismo e Ambigüidades.....	77
Figura 4: Complexidade e Ambigüidades	78
Figura 5: Munificência e Ambigüidades	79
Figura 6: Ambigüidades	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 O AMBIENTE TÉCNICO.....	17
2.1.1 As Dimensões do Ambiente Técnico.....	21
2.1.2 O Ambiente Técnico neste Trabalho.....	28
2.2 O AMBIENTE INSTITUCIONAL - OPERACIONALIZAÇÃO.....	28
2.2.1 As Instituições e o Processo Institucional	31
2.2.2 Análise Histórica da Teoria Institucional e o Isomorfismo.....	38
2.2.3 Isomorfismo Coercitivo	43
2.2.4 Isomorfismo Normativo	44
2.2.5 Isomorfismo Mimético.....	45
2.2.6 Sumário dos Isomorfismos	50
2.2.7 O Isomorfismo neste Trabalho	51
3 VARIÁVEIS E HIPÓTESES DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	52
3.1 VARIÁVEL DEPENDENTE	52
3.2 VARIÁVEL INDEPENDENTE	52
3.3 HIPÓTESE DE PESQUISA	53
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	54
4.1 MÉTODO DE PESQUISA	54
4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO E DA AMOSTRA DA PESQUISA	56
4.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS E TIPOS DOS DADOS.....	57
4.3.1 A Abordagem das Organizações	57
4.3.2 Níveis de análise dos dados	58
4.3.3 Conceituação e Operacionalizações dos Dados	59

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS E ESCALA	60
4.5 CONFIABILIDADE E VALIDADE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	61
4.6 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DOS DADOS	62
4.6.1 Hipóteses e Técnicas Estatísticas	62
4.6.2 Procedimento para Teste das Hipóteses Estatísticas	64
5 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS	66
5.1 RESULTADO DO ENVIO DAS CORRESPONDÊNCIAS E TELEFONEMAS.....	66
5.2 AMOSTRAGEM	67
5.3 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	69
5.4 CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	70
5.5 CASOS EXTREMOS E DADOS FALTANTES	70
5.6 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E TESTE DE NORMALIDADE	71
5.6.1 Análise da Relação entre as Variáveis – Linearidade	74
5.7 ANÁLISE DE REGRESSÃO	80
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	86
7 CONCLUSÃO.....	90
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	92
7.2 PESQUISAS FUTURAS	94
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	102
ANEXOS	118

1 INTRODUÇÃO

Cresce a percepção de que eventos mundiais estão rapidamente convergindo para delinear um mundo integrado em que, influências econômicas, sociais, tecnológicas e dos negócios atravessam fronteiras tradicionais, como nações, tempo, espaço e indústrias, com crescente facilidade (PARKER, 1999).

A queda das barreiras de entrada nos vários mercados, as estratégias coletivas nas quais por vezes fabricantes, financiadores e governos unem-se para explorar uma condição comercial ou tecnológica diferenciada, a revolução causada pela tecnologia digital e as expectativas crescentes dos clientes, são fatores predominantes desde os anos noventa. De acordo com Bennis (1999) este ambiente apresenta quatro características principais:

- interdependência no lugar da competição;
- turbulência e incerteza no lugar da estabilidade e certeza;
- empreendimentos em larga escala no lugar dos de pequena escala;
- empreendimentos multinacionais complexos no lugar de empreendimentos nacionais simples.

Essa situação ocasiona em muitos setores, como os de informática e eletrônica de entretenimento, a redução do ciclo de vida dos produtos e uma maior agressividade dos competidores, contribuindo para que as organizações tenham períodos cada vez mais curtos de vantagem competitiva, pontuados por freqüentes rupturas.

As capacidades de qualquer organização situam-se primariamente nos princípios organizacionais pelos quais as especializações individuais e funcionais são estruturadas, coordenadas e comunicadas (ZANDER; KOGUT, 1995).

O fundamental, então, está no desenvolvimento e no uso inteligente dos bens intangíveis da organização, tais como conhecimentos, competências e propriedade intelectual o que inclui ainda marcas, reputação e relações com os clientes (TEECE, 1988), sendo as

empresas vistas como comunidades sociais que utilizam sua estrutura relacional e esquemas compartilhados de codificação para assegurar a transferência, a comunicação e a geração de novas habilidades e capacidades.

O que torna o conhecimento particularmente interessante é que as empresas não competem somente por criação, replicação e transferência, mas pela habilidade em imitar as inovações dos competidores (ZANDER; KOGUT, 1995).

A profunda influência da imitação na dinâmica industrial é um fato bem estabelecido com os imitadores promovendo a rápida difusão de novos produtos, processos e arranjos organizacionais (RIVKIN, 2000).

De acordo com Christensen (2000), com frequência crescente, essa prática tem se tornado uma tática presente em inúmeras organizações como um recurso de baixo custo e de alta eficiência na superação dos concorrentes e no reconhecimento social. Bancos obtiveram reduções de custos e crescimento depois de adotar experiências de organizações bem sucedidas. Concessionárias de veículos aprenderam a melhorar seus serviços com treinamentos dados por redes hoteleiras. Hospitais incorporaram práticas da Marinha americana para tornar as cirurgias mais seguras. Essa tendência adquiriu uma nova conotação no caso do consórcio formado pela General Electric, IBM e Bayer para compartilhamento das suas melhores práticas empresariais visando à inovação.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983) as organizações que conjuntamente representam uma área reconhecível da vida institucional, ou seja, estão no mesmo campo organizacional, apresentam características de similaridade em suas formas organizacionais. Esse fenômeno, conhecido como isomorfismo, pode ocorrer com base em processos competitivos ou institucionais. Segundo esses autores, os mecanismos de institucionalização têm sua base em processos coercitivos, normativos e miméticos. Pressões coercitivas são aquelas originadas em relações com pouca margem para negociação ou mesmo legislações; as

pressões normativas têm origem em organizações focais por meio da formação e treinamentos em áreas específicas do conhecimento, ou do contato entre dirigentes e funcionários das organizações; finalmente temos as pressões miméticas originadas do contato informal entre os diversos atores organizacionais ou mesmo em tentativas de aproximação com organizações visadas (COSER; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

O isomorfismo mimético deriva da imitação entre firmas baseada na consideração pelos gestores das informações implícitas nas ações dos demais atores ambientais (DiMAGGIO; POWELL, 1983; HANANN; FREEMAN, 1984; MINER; RAGHAVAN, 1999; LIBERMAN; ASABA, 2006).

Uma situação típica é a de ambientes dinâmicos onde as rápidas mudanças ambientais dificultam a identificação de uma linha de ação, com a incerteza levando à maior receptividade dos gestores pelas informações implícitas nas ações dos demais atores ambientais (BOGNER; BARR, 2000). Dessa forma, firmas pequenas podem seguir rivais de maior porte caso os julguem melhor informados, ou uma firma que obteve sucesso no passado pode ser imitada. Nesses casos os gestores podem inclusive ignorar suas próprias informações, aderindo às ações de outros atores ambientais; trata-se da tentativa de se imitar uma opção entendida como qualitativamente superior e/ou legitimar as escolhas realizadas buscando-se prestígio pessoal e organizacional (BATAGLIA, 2008).

Esse tipo de imitação usualmente é adotado por empresas seguidoras, em condições assimétricas de posição de mercado e acesso restrito a recursos em relação aos líderes, mas também pode ocorrer entre empresas líderes em situações de incerteza e/ou ambigüidade, de forma a reduzir os riscos envolvidos na tomada de decisões (LIBERMAN; ASABA, 2006)

A incerteza e a ambigüidade no processo decisório da firma aumentam tanto em função da falta de conhecimento sobre as relações existentes entre os atores, quanto em função da impossibilidade de se estimar as probabilidades dos estados ambientais.

A imitação pode ter causas variadas (LIEBERMAN; ASABA 2006). Constitui-se em uma resposta da firma ao seu ambiente. Seja o ambiente competitivo (técnico) ou institucional. O ambiente técnico pode ser definido como uma estrutura complexa e dinâmica que estabelece um jogo de relações competitivas entre os atores do mercado – fornecedores, competidores, agências reguladoras e outros, que podem influenciar o resultado da firma (DESS; BEARD, 1984; SHARFMAN; DEAN, 1991). A dinâmica do ambiente técnico faz com que as empresas busquem alternativas tanto no sentido de se adaptarem quanto para construir um novo ambiente externo mais favorável às suas necessidades, visando ao melhor desempenho e legitimidade.

Este estudo tem como objetivo ampliar a compreensão sobre a situação da imitação, a partir da seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre o ambiente organizacional objetivo e o isomorfismo mimético? Ou seja, será que as dinâmicas do ambiente técnico influenciam a imitação por informação entre as empresas?

O estudo desta relação pode servir de contribuição para os gestores na definição de estratégias de ação para seus ambientes com a geração de maior conhecimento sobre o papel da imitação na administração estratégica.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nos estágios iniciais dos seus ciclos de vida as organizações de um mesmo setor mostram uma considerável diversidade de formas e abordagens. Contudo à medida que se estabilizam tendem a adotarem padrões únicos, homogêneos.

A literatura evidencia o estabelecimento e a estruturação institucional de um campo organizacional como resultado das atividades de um conjunto diverso de organizações de um mesmo setor. Nesse processo, ocorre a homogeneização das organizações já existentes

quando o campo foi estabelecido, como de novos entrantes (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Por campo organizacional, entende-se o conjunto das organizações que constituem a área reconhecível da vida institucional: fornecedores essenciais, recursos e produtos de consumo, agências reguladoras e concorrentes. A análise do campo organizacional nos dá a importância da interligação entre as firmas e ao mesmo tempo a equivalência estrutural.

A adoção de práticas organizacionais inovadoras é muitas vezes guiada pela busca da melhoria do desempenho; com a difusão da inovação a adoção da nova prática ganha legitimidade em lugar de melhor desempenho.

O isomorfismo é o conceito que melhor explica a competição das organizações não só por recursos e clientes, mas por poder político, legitimidade e por adaptação social e política (ALDRICH, 1979).

O presente estudo tem como objeto a investigação da existência da relação entre o isomorfismo mimético e o ambiente técnico. Considerando-se isto fundamental para os gestores na geração de orientações e diretrizes para a administração estratégica do ambiente institucional.

O problema de pesquisa é então enunciado da seguinte maneira: **Qual a relação entre o ambiente técnico e o isomorfismo mimético nas empresas do Estado de São Paulo?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência do ambiente técnico no isomorfismo mimético nas empresas localizadas no Estado de São Paulo.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- Caracterizar as dimensões do ambiente técnico de seis setores industriais localizados no Estado de São Paulo.
- Levantar a ambigüidade sobre metas e meios nos seis setores considerados.
- Relacionar o ambiente técnico com a percepção da ambigüidade de metas e meios.

1.3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está estruturado em três seções além desta introdução. A primeira seção apresenta o referencial teórico explicitando as bases teóricas sobre o ambiente técnico e a relação entre seus componentes. A segunda seção explicita as variáveis de pesquisa, as hipóteses de pesquisa, a justificativa, a relevância do trabalho e sua delimitação. A terceira seção discute a metodologia. Aborda os aspectos relativos à estratégia de pesquisa adotada para o estudo, assim como aspectos referentes ao método de pesquisa, o nível e a unidade de análise, a obtenção dos dados e o seu tratamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está organizado de modo a fundamentar a pesquisa sobre a relação entre ambiente técnico e o isomorfismo mimético.

Primeiramente desenvolvemos o conceito de ambiente técnico, sua importância e influência nas organizações. Após é conceituado o ambiente institucional e o isomorfismo mimético.

2.1 O AMBIENTE TÉCNICO

A globalização da economia e dos mercados, a internacionalização das empresas, os avanços da tecnologia da informação, a crescente necessidade de satisfação dos clientes e o crescimento significativo da competição empresarial configuram um ambiente organizacional dinâmico e complexo (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004). A rápida mudança destes fatores ambientais aliadas à relativa facilidade de entrada e de saída dos competidores e a ambigüidade da demanda dos consumidores são fatores que impedem as firmas de obterem resultados significativos por um longo período de tempo com uma única vantagem competitiva (BARR; BOGNER, 2000).

A literatura sobre estratégia enfatiza a relevância do estudo do ambiente. Ele é considerado o agente central no processo de formulação das estratégias das organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Teóricos organizacionais (DUNCAN, 1972; ALDRICH, 1979; DESS, BEARD, 1984; SHARFMAN, DEAN, 1991) têm enfatizado que as organizações devem se adaptar ao seu ambiente se quiserem tornar-se viáveis.

Considerando-se a diversidade das teorias sobre organização e das orientações intelectuais dos pesquisadores, não constitui surpresa o fato da pesquisa sobre ambientes organizacionais caracterizar-se por uma ampla variedade de perspectivas (RASHEED; PRESCOTT, 1992). Bourgeois (1980) sugeriu que o ambiente organizacional pode ser definido em termos de objetos, atributos e percepções. Smircich e Stubbart (1985) sugerem que há três maneiras diferentes dos membros da organização conhecerem seu ambiente: o ambiente objetivo, o ambiente percebido e o ambiente estabelecido.

Um debate central na literatura está em tratar-se o ambiente como realidade objetiva ou como um fenômeno ligado à percepção dos gestores (DEAN; SHARFMAN, 1991). Para Weick (1995) em um extremo, não existe o denominado ambiente objetivo, mas o ambiente é parte daquele fluxo de informações externas que a firma interpreta por meio da atenção e das crenças dos seus gestores. Outros pesquisadores como Duncan (1972) não discutem propriamente a existência ou não do ambiente objetivo, mas o processo de percepção dos gestores, particularmente sob incerteza, que molda a escolha gerencial.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) conceituam o ambiente objetivo ou técnico como: Ambiente técnico, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens e serviços, de forma que as organizações que nele se inserem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho.

Segundo a visão do ambiente técnico, as organizações estão direcionadas a questões de âmbito econômico, buscando reduzir a incerteza do ambiente a partir da eficiente aplicação dos recursos na produção de bens e serviços para serem colocados no mercado.

De acordo com Meyer e Scott (1983) o ambiente técnico envolve tecnologias complexas e trocas de produtos ou serviços em um mercado no qual as organizações são remuneradas pelo controle eficiente e eficaz de seu trabalho.

Segundo Scott (1998) os ambientes técnicos incorporam a idéia de que estruturas racionais são aquelas que eficiente e efetivamente produzem bens e serviços específicos que de modo eficaz realizam objetivos específicos. A definição e a operacionalização do conceito de ambiente técnico alcançam um razoável consenso em função das noções de dependência e incerteza (SCOTT, 1998). O quadro 01 mostra as características que afetam a incerteza e a dependência no ambiente técnico.

Características	Definição
Que afetam a incerteza	
Homogeneidade/Heterogeneidade	Extensão na qual os elementos ambientais são similares
Estabilidade/Variabilidade	Extensão na qual os elementos ambientais estão sujeitos à mudança
Ameaça/Segurança	Extensão na qual a organização é vulnerável ao seu ambiente
Interconexão/Isolamento	Extensão na qual a organização está ligada a outras organizações
Coordenação/Não-coordenação	Extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado
Que afetam a dependência	
Abundância/Escassez	Extensão na qual os recursos necessários estão disponíveis no ambiente
Concentração/Dispersão	Extensão na qual os recursos necessários estão espalhados no ambiente
Coordenação/Não-coordenação	Extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado

Quadro 01: A incerteza e a dependência no ambiente técnico.

Fonte: Machado-da-Silva e Fonseca (1999)

Em sua tipologia das dimensões do ambiente, Aldrich (1979) assumiu a existência do ambiente técnico, chamando-o de ambiente objetivo e fazendo predições do seu impacto sobre a empresa. Esta abordagem constituiu-se na base teórica do trabalho de Dess e Beard (1984) que estabeleceram-se as dimensões do ambiente, que por sua vez formou a base para trabalhos de (KEATS; HITT, 1988; LAWLESS, FINCH, 1989) que examinam a relação entre a firma e o seu ambiente. Não há na literatura sobre ambiente consenso quanto à sua mensuração e o seu impacto na organização, tornando difícil a comparação entre os vários estudos disponíveis (DEAN; SHARFMAN, 1991).

Para Harris (2004) as abordagens para conceituação e dimensões do ambiente situam-se em duas categorias. A primeira, uma abordagem objetiva, assumindo que o ambiente pode ser medido por índices quantificáveis, usualmente baseados em informações financeiras. A segunda abordagem para a conceituação e dimensões do ambiente foca nas medidas subjetivas ou perceptivas e tem sido recomendada para estudos que abordam as ações da firma como a procura de informações ou o processo decisório (HARRIS, 2004).

A teoria institucional vê o ambiente como repositório de dois tipos de recursos: os econômicos e os simbólicos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Recursos econômicos são os tangíveis como terrenos e equipamentos; recursos simbólicos incluem itens como reputação e prestígio. A estratégia da empresa está em encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos e vice-versa protegendo-se das incertezas ambientais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O conceito mais elaborado de ambiente é dado pela teoria institucional por compreender a noção técnica e institucional como duas dimensões complementares do ambiente (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004). Meyer e Rowan (1977) e Scott (2001) definem ambiente em termos técnicos e institucionais. No ambiente técnico as organizações disponibilizam produtos ou serviços ao mercado, que são avaliados em termos de eficiência e eficácia organizacional, e obtêm resultado com base na relação de troca estabelecida. No ambiente institucional os componentes socioculturais ganham relevância caracterizando-se o ambiente pela existência de regras e exigências socialmente constituídas as quais a organização deve conformar-se para obter com isso legitimidade e apoio contextual (ANDRADE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2002; COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Para a finalidade deste trabalho, adotou-se a conceituação de ambiente técnico analisando, então, os resultados obtidos pelas organizações na relação de troca com seus mercados, encontrando para isto justificativa em Harris (2004) e Castrogiovanni (2002).

A vulnerabilidade de uma organização ao ambiente técnico é resultado das necessidades de recursos controlados pelo ambiente, tais como, matéria-prima, funcionários, capital, equipamentos, conhecimentos e mercado para os produtos e serviços (DESS; BEARD, 1984). Essa dependência é função da importância dos recursos para a organização e do número de fontes disponíveis. Bem como do número, variedade e poder relativo das organizações que competem pelo mesmo recurso (DESS; BEARD, 1984). Não é esta uma relação de dependência simples, mas um complexo conjunto de dependências que existe entre as organizações e os componentes ambientais inseridos na rede interorganizacional (HATCH, 1997). À medida que crescem as conexões interorganizacionais o ambiente torna-se mais complexo e mais dinâmico com os efeitos de distúrbios em uma parte transmitindo-se pelas conexões para afetar a organização focal da rede (CASTROGIOVANNI, 2002).

2.1.1 As Dimensões do Ambiente Técnico

De acordo com Harris (2004) as questões referentes à conceituação e medição do ambiente continuam provocando discussões podendo ser sumarizadas em três pontos principais: 1) há um vago consenso na literatura sobre as dimensões relevantes do ambiente; 2) há algum consenso sobre como estas dimensões podem ser medidas (SHARFMAN; DEAN, 1991); 3) restam incertezas quanto a interação e aos efeitos do ambiente na organização.

Aldrich (1979), em sua extensa revisão bibliográfica sobre o ambiente das organizações, identificou seis dimensões, com diferentes valores e cada uma implicando em

diferenças nas estruturas e atividades correspondentes. As dimensões são relevantes para a seleção ambiental por sua referência à natureza e à distribuição dos recursos no ambiente, os diferentes valores dos seus indicadores implicam na definição das atividades e nas estruturas apropriadas à execução (ALDRICH, 2006). Essas dimensões são apresentadas a seguir:

- **Capacidade do ambiente**

Refere-se ao nível relativo de recursos disponíveis no ambiente da organização sendo classificado como rico, quando os recursos são abundantes e enxutos quando exigindo maior eficiência no seu uso. Ambientes ricos permitem acesso a recursos amplos ao mesmo tempo em que atraem outras organizações sendo vistos como uma barreira à formação de relações interorganizacionais. Ambientes enxutos, segundo Aldrich (1979), podem promover a estocagem alta e práticas competitivas agressivas, bem como recompensas à eficiência.

A capacidade do ambiente ou o que os ecologistas, entre eles Astley e Fombrun (1983) e Levinthal (1991), denominam capacidade de sustentação, impõe limites ao tamanho das organizações assumindo que as organizações têm um tamanho uniforme quando os recursos são fixos e que novas organizações podem iniciar suas atividades facilmente pelo mimetismo.

A estabilidade de recursos do ambiente, segundo Aldrich (1979), evolui para o crescimento provocado pela descoberta de novos recursos ou uma nova configuração dos antigos; a capacidade de sustentação do ambiente pode decrescer pela exaustão dos recursos e a não disponibilidade de substituição; o tamanho médio das organizações pode crescer pelo ganho de vantagens sobre outras e sua conseqüente extinção ou por sua aquisição; o tamanho médio das organizações pode ainda decrescer se fatores antes indivisíveis de produção tornarem-se divisíveis tal como ocorre com as inovações tecnológicas que viabilizam novas

técnicas de produção permitindo que organizações eficientes tenham um tamanho menor do que o anteriormente exigido.

- **Homogeneidade – heterogeneidade do ambiente**

Refere-se ao grau de similaridade ou de diferenciação entre os elementos da população incluindo organizações, indivíduos e qualquer força social que afete os recursos. Um ambiente homogêneo privilegia o desenvolvimento de padrões relativos ao domínio populacional e pode desenvolver um conjunto de produtos e serviços similares (THOMPSON, 1967 apud ALDRICH, 1979). Homogeneidade simplifica as atividades organizacionais porque um pequeno conjunto de rotinas operacionais atende a uma população ampla, enquanto a heterogeneidade ambiental, freqüentemente, é conflituosa pela adoção de estratégias que transformam clientes heterogêneos em populações homogêneas tanto quanto possível (ALDRICH, 1979).

A dimensão homogeneidade-heterogeneidade quando combinada com o princípio da exclusão competitiva o qual afirma que duas organizações somente coexistem em equilíbrio no mesmo ambiente se dependem de recursos diferentes ou de outras restrições que limitem a competição entre elas, pode dar origem ao entendimento da diversidade existente na população organizacional.

- **Estabilidade-instabilidade do ambiente**

Refere-se à rotatividade dos elementos do ambiente. Um ambiente estável implica que a organização desenvolva um conjunto fixo de rotinas, uma estrutura formal. Em um ambiente instável as organizações estabelecidas encontram uma dificuldade maior para a mudança do que as recém-chegadas. Problemas de adaptação são mais severos quando os

mecanismos internos de retenção são fortes e há poucos procedimentos estabelecidos para responder à mudança.

- **Concentração – dispersão ambiental**

Refere-se ao grau de distribuição geográfica dos recursos, incluindo a população atendida. Se os recursos estão aleatoriamente distribuídos, pouco aprendizado organizacional é possível, mas se os recursos estão concentrados em unidades identificáveis então a organização pode trabalhar em estratégias de aprendizagem.

- **Consenso – Dissenso do Domínio**

Indica a gradação entre o reconhecimento ou a disputa da organização por domínios específicos com outras organizações incluindo agências governamentais. Este conceito permite a derivação para várias hipóteses de crescimento e desenvolvimento das organizações que são atentas em capturar domínios para diferenciação de outras com objetivos altamente similares. Eficiência na aquisição de recursos não envolve somente sucesso em competir com outras formas organizacionais, mas também em ganhar legitimidade social pelo controle institucional. A aquisição de consenso do domínio envolve negociação, mediação e conflito. Essa dimensão está mais voltada para a análise de organizações governamentais ou para-governamentais ou ainda indústrias dependentes de agências governamentais reguladoras, como a exploração de rotas aéreas.

- **Turbulência ambiental**

Refere-se a quanto o ambiente é perturbado pelo crescimento das interconexões entre indústrias. Esta turbulência pelo crescimento das interconexões não significa um ambiente caótico, mas um aumento das interconexões causais que tornam o ambiente obscuro para os

observadores locais. Aldrich (1979) enfatiza dois aspectos desta turbulência ambiental. Primeiro, com o crescimento da capacidade do ambiente há um crescimento do número de organizações e de novas formas organizacionais, que têm como reflexo imediato um aumento na divisão do trabalho interorganizacional. Segundo, crescem as facilidades de comunicação, aumentando a especialização das formas organizacionais e o número de conexões em uso no presente.

Aldrich (1979) conseguiu avanços significativos no campo teórico da análise do ambiente organizacional. Contudo, devotou pouca atenção à mensuração das dimensões ambientais. A operacionalização dos construtos utilizando dados secundários e aplicando a análise fatorial exploratória foi realizada por Dess e Beard (1984). As categorias propostas por Aldrich (1979) foram reduzidas a três dimensões: munificência, dinamismo e complexidade. A dimensão Consenso-Dissenso do Domínio foi omitida por sua difícil operacionalização e em função do interesse central de Dess e Beard (1984) nas organizações com fins lucrativos.

As três dimensões são conceitualmente similares às propostas por outros autores conforme sumarizado no Quadro 02.

Trabalhos mais significativos sobre ambiente	Complexidade	Dinamismo e estabilidade	Disponibilidade de recursos
March e Simon (1958)			Munificência
Emery e Trist (1965)	Complexidade Rotina	Instabilidade	
Thompson (1967)	Heterogeneidade	Dinamismo	
Child (1972)	Complexidade	Variabilidade	Iliberalidade
Mintzberg (1979)	Complexidade Diversidade	Estabilidade	Hostilidade
Aldrich (1979)	Concentração Heterogeneidade	Estabilidade Turbulência	Capacidade Consenso
Tung (1979)	Complexidade Rotina	Instabilidade	
Dess e Beard (1984)	Complexidade	Dinamismo	Munificência

Quadro 02 – Termos utilizados na descrição do ambiente.
Fonte: Sharfman e Dean (1991)

Essas dimensões são apresentadas a seguir:

- **Munificência do ambiente**

O conceito é similar ao de capacidade do ambiente proposto por Aldrich (1979) referindo-se ao ambiente poder manter o crescimento sustentado da organização. Em ambas as conceituações as organizações procuram por crescimento e estabilidade que permitam gerar um ganho extra de recursos a serem utilizados nos períodos de escassez, ou para inovações ou ainda para a resolução de conflitos (BEARD; DESS, 1984).

- **Dinamismo do ambiente**

Muito da teoria das organizações e da teoria das políticas de negócios tem tratado da dinâmica ambiental e sugerido que a rotatividade de pessoal, a ausência de padrões e a imprevisibilidade são os melhores indicadores para a estabilidade-instabilidade do ambiente (DESS; BEARD, 1984).

Duas perspectivas complementares sugerem que o ambiente organizacional torna-se mais dinâmico em função da interdependência (EMERY; TRIST, 1965, apud CASTROGIOVANNI, 2002) e da acumulação de conhecimentos (TOFFLER, 1970, apud CASTROGIOVANNI, 2002).

- **Complexidade do ambiente**

A conceituação mais comum estabelece que a complexidade tem sua origem na heterogeneidade dos componentes ambientais e na incerteza associada ao processo decisório da organização (DESS; BEARD 1984).

As organizações que competem em indústrias com muitos insumos diferentes ou produzem muitos resultados diferentes, encontram para a aquisição de recursos ou a liberação

dos produtos um ambiente mais complexo, do que aquelas que competem em indústrias onde poucos insumos são exigidos e poucos produtos são liberados (DESS; BEARD 1984). Isto é devido ao grande número de organizações existentes e sua variedade, as quais devem interagir no conjunto das organizações negociando contingências críticas.

A descentralização ou a expansão das atividades organizacionais contribuem para o aumento da complexidade por sua maior necessidade de controle administrativo (DESS; BEARD 1984). O aumento da complexidade estrutural do ambiente, segundo Aldrich (1979), aumentará a necessidade de atividades estratégicas.

As críticas às dimensões operacionalizadas por Dess e Beard (1984) referem-se primeiramente ao construto complexidade que reflete somente concentração geográfica. Concentração geográfica é uma parte importante da complexidade, mas como reconhecido por pesquisadores como Aldrich (1979) há outros fatores envolvidos como: a diversidade do mercado, a sofisticação do conhecimento e o processamento da informação exigido (SHARFMAN; DEAN, 1991).

O segundo problema teórico de acordo com Sharfman e Dean (1991) está no fator dinamismo que se refere à dificuldade de previsão do futuro do ambiente. O dinamismo proposto por Dess e Beard (1984) reflete somente as mudanças do mercado negligenciando o impacto causado pela mudança tecnológica.

Finalmente o conceito de munificência visto geralmente como a capacidade do ambiente em prover recursos suficientes para as firmas é consistente com a definição dada por Dess e Beard (1984). Há, contudo uma falha em um aspecto crítico que é a falta da consideração da competição pelos recursos. É importante entender o grau em que a firma deve competir com as outras pelos recursos ambientais (SHARFMAN; DEAN, 1991).

Sharfman e Dean (1991) fazem então uma nova proposta de indicadores para mensuração do ambiente organizacional objetivo, revisando os construtos dinamismo e

complexidade. Para complexidade além da concentração geográfica incluiu-se a diversidade de produtos e a sofisticação tecnológica sendo esta dimensionada pelo número de cientistas e engenheiros empregados na indústria. A dimensão munificência foi expandida para contemplar também a competição pelos recursos do ambiente sendo denominada dimensão da ameaça competitiva. Acrescentou-se na dimensão um indicador de concentração de mercado..

Os estudos recentes de Harris (2004) avaliaram os construtos munificência, dinamismo e complexidade utilizando modelagem de equações estruturais aplicadas a uma amostra de 247 indústrias, no período de 1978 a 1987. O modelo estudado demonstrou validade convergente, mas não validade discriminante, reforçando as críticas de Sharfman e Dean (1991), e estimulando os pesquisadores a buscar novos indicadores para os construtos.

2.1.2 O Ambiente Técnico neste Trabalho

Para este trabalho ambiente técnico é aquele no qual a dinâmica de funcionamento envolve tecnologias complexas e trocas de produtos e serviços, de forma que as organizações nele inseridas são avaliadas pelo processamento e controle tecnicamente eficiente e eficaz do seu trabalho (MEYER, SCOTT, 1983; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA, 1996).

2.2 O AMBIENTE INSTITUCIONAL - OPERACIONALIZAÇÃO

A atenção voltada exclusivamente ao ambiente técnico foi desafiada nos últimos anos, pois se demonstrou que este ambiente acabava por incorporar elementos simbólicos e culturais o que fazia com que perdesse seu caráter apenas técnico, tornando-se institucionalizado (PACHECO, 2002).

A observação de que as organizações são estruturadas como um fenômeno do seu ambiente e tendem a tornarem-se isomórficas com ele não é nova (MEYER; ROWAN, 1977). Segundo Meyer e Rowan (1977) a explicação para o isomorfismo está na criação de exigências pelo ambiente com a conseqüente difusão de elementos estruturais que incorporados pela organização a tornam capaz de gerenciar as interdependências técnicas.

Organizações formais são vistas geralmente como sistemas de coordenação e controle de atividades que emergem quando o trabalho está envolto em uma complexa rede de relações técnicas e trocas por meio das fronteiras da organização (MEYER; ROWAN, 1977). Nas modernas sociedades as organizações formais crescem em contextos altamente institucionalizados incorporando práticas e procedimentos definidos previamente como racionais, aumentando sua legitimidade e oportunidade de sobrevivência, independentemente da eficiência imediata das incorporações (MEYER; ROWAN, 1977). A eficiência e os objetivos são de pouca importância, mas a sensação de estar fazendo alguma coisa ou estar identificado com organizações de sucesso é mais crítica (GALASKIEWICZ; WASSERMAN, 1989).

Os ambientes institucionais caracterizam-se pela elaboração e difusão de normas e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e apoio contextual (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Desta maneira a estrutura formal de muitas organizações reflete os mitos do seu ambiente institucional em lugar das demandas exigidas por suas atividades (MEYER; ROWAN, 1977). Esta análise oferece uma compreensão diferenciada se comparada aos modos tradicionais de pensar na estrutura formal e sobre o processo de decisão que a produziu (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A vantagem para os pesquisadores organizacionais está na oportunidade de explorar uma série de novos entendimentos sobre as causas e as conseqüências das estruturas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Uma segunda explicação para o paralelismo entre as organizações e o ambiente é a de que as organizações estruturalmente refletem a realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMAN, 1967). Esta visão é sugerida em trabalho anterior de Parsons (1956, apud MEYER; ROWAN, 1977) e em trabalho posterior de Udy (1970, apud MEYER; ROWAN, 1977)) que vêem as organizações como condicionadas ao seu ambiente institucional geral e portanto às instituições que dele fazem parte. Tomando-se como referência as inter-relações sugeridas nas teorias dos sistemas abertos, a teoria institucional, em sua forma extrema, define as organizações não como unidades envolvidas em trocas mas sim como mitos racionalizados permeando as sociedades modernas (MEYER; ROWAN, 1977).

As instituições controlam a conduta humana estabelecendo padrões definidos previamente, que as guiam em uma direção oposta a muitas outras possíveis teoricamente (BERGER; LUCKMAN, 1967). Em ambientes institucionais elaborados a organização torna-se sensível ao uso de critérios externos de avaliação o que inclui, por exemplo, aprovação das atividades por pessoas importantes, utilização de consultorias, convenções e programas de prestígio social (MEYER; ROWAN, 1977).

A noção de que as organizações têm um aspecto simbólico já havia sido abordada por Selznick em 1957, mas não com o desenvolvimento sistemático dado por Meyer e Rowan (1977) de todas as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos, particularmente quanto às limitações das explicações mais racionalistas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

2.2.1 As Instituições e o Processo Institucional

Para Scott (2001) as instituições são estruturas sociais compreendendo um alto grau de resiliência sendo compostas por três diferentes aspectos, por ele denominados pilares: cultural ou cognitivo, normativo e regulativo. Associados às atividades e recursos provêm estabilidade e sentido à vida social. Instituições operam em vários níveis de jurisdição, desde sistemas globais a relações interpessoais e são transmitidas por múltiplos canais, como por exemplo, sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos.

Instituições por definição provêm estabilidade, mas estão sujeitas a processos de mudança, que podem ser incrementais e descontínuos (SCOTT, 2001). Segundo Zucker (1988, apud HOLM, 1995) a estabilidade aumenta com a interconexão com outras instituições.

O ingrediente vital das instituições, segundo Scott (2001), está nos sistemas regulativo, normativo e cultural-cognitivo que formam um continuum interdependente e que mutuamente se reforça dando resistência e resiliência à estrutura institucional. O Quadro 03 estabelece as principais dimensões dos três pilares (SCOTT, 2001) que suportam as instituições.

	Regulativa	Normativa	Cultural-cognitiva
Base de concordância	Conveniência	Obrigação social	Reconhecido como certo
Mecanismo	Coercitivo	Normativa	Mim�tica
Lógica	Instrumental	Apropriativa	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis, sanções.	Certificações, acreditação.	Prevalência, isomorfismo
Base de legitimidade	Sancionamento legal.	Moralmente governada.	Culturalmente suportada, conceitualmente correta

Quadro 03: Os três pilares das instituições

Fonte: Scott (2001)

Em um senso amplo todos os estudiosos enfatizam os aspectos regulatórios ou legais das instituições que restringem e regularizam o comportamento dando destaque as regras, ao monitoramento e processos de sanção (HOFFMAN, 1999). Nesta concepção o processo regulatório envolve a capacidade de estabelecer regras, conformidades e se necessário a manipulação de sanções – punindo ou recompensando – em uma tentativa de influenciar o comportamento futuro. Força, medo e conveniência são os ingredientes centrais do aspecto regulatório, mas temperados pela existência de regras, formais ou não (SCOTT, 2001). A ênfase no aspecto regulatório é a mais moderada e convencional versão de instituição; com uma perspectiva social realista presume que os atores têm um interesse natural em perseguir a racionalidade que enfatiza que os indivíduos são instrumentalmente motivados a fazer escolhas de acordo com o utilitarismo da lógica do custo - benefício (SCOTT, 2001).

As organizações concordam com o processo regulatório por razões de conveniência, preferindo não sofrer às punições pelo não alinhamento com o legalmente estabelecido (HOFFMAN, 1999).

O aspecto normativo ou social das instituições introduz a prescrição, a avaliação e a dimensão obrigação na vida social; sistemas normativos incluem valores e normas. Alguns valores e normas são aplicáveis para todos os membros da coletividade, outros somente a tipos selecionados de atores e posições; estes valores e normas especializadas são as regras que representam a elaboração de uma ação para um indivíduo específico ou posição (SCOTT, 2001).

O aspecto normativo ou social das instituições geralmente assume a forma de regras práticas, procedimentos padrões para operações, padrões ocupacionais e currículos educacionais (HOFFMAN, 1999). As regras normativas freqüentemente impõem restrições ao comportamento social, mas ao mesmo tempo dão poder e meios para a ação social, conferindo direitos , bem como responsabilidades, privilégios, obrigações, licenças, assim

como mandatos (SCOTT, 2001). Neste contexto a organização concordará com obrigações ético-morais ou em conformidade com normas estabelecidas por universidades, instituições de treinamento profissional ou associações comerciais (HOFFMAN, 1999).

O aspecto cultural ou cognitivo da instituição abrange símbolos, como palavras, sinais e gestos, bem como as regras culturais e estruturas que guiam a compreensão da realidade e as estruturas por meio das quais o sentido desta realidade é desenvolvido (HOFFMAN, 1999). Desde longo tempo cientistas sociais reconheceram a importância dos sistemas simbólicos e dos significados compartilhados, com os primeiros trabalhos tratando estes aspectos como primariamente subjetivos e internalizados (MEYER; ROWAN, 1977). Com os novos trabalhos sobre cultura uma importante mudança na teoria institucional foi realizada com o tratamento dos sistemas simbólicos e as regras culturais como objetivas e externa aos atores individuais.

Berger e Luckmann (1967) foram reconhecidamente os responsáveis pela conexão destes novos trabalhos em cultura com a concepção das instituições (SCOTT, 2001). Indivíduos constroem e continuamente negociam a realidade social todos os dias, mas o fazem dentro de um amplo contexto preexistente de sistemas culturais: estruturas simbólicas, percepção do objetivo e do externo, que provêm orientação e direção.

A perspectiva cognitiva dirige-nos a uma alta atenção aos aspectos simbólicos da vida social e do seu sistema de crenças, com o significado emergindo da interação de ambos e sendo preservado e modificado pelo comportamento humano (SCOTT, 2001).

A formação e disseminação das instituições ocorrem por no mínimo dois processos sequenciais: a habitualização, que é o desenvolvimento de padrões comportamentais para a resolução de problemas e a associação deste comportamento com um estímulo particular; e a objetivação, que consiste no compartilhamento do sentido social ligado a este comportamento, o que é importante para o necessário transplante das ações do seu ponto de origem para o

contexto (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Berger e Luckman (1967) sugeriram um terceiro aspecto na institucionalização, também identificado por Zucker (1977), denominado exteriorização. Este processo, denominado por Tolbert e Zucker (1999) sedimentação, envolve a transmissão das tipificações aos novos membros, que na falta de conhecimento das suas origens, estão aptos a tratar estas tipificações como bens sociais.

O Quadro 04 sumariza os estágios de institucionalização relacionando-os com as dimensões comparativas.

Dimensões	Estágio Pré-Institucionalização	Estágio De Semi-Institucionalização	Estágio Totalmente Institucionalizado
Processos	Habitualização	Objetivação	Sedimentação (Exteriorização)
Características Dos Adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para a Difusão	Imitação	Imitativo/Normativo	Normativo
Atividade de Teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Varição na implementação	Alta	Moderada	Baixa

Quadro 04: Estágios da institucionalização

Fonte: adaptado pelo autor de Tolbert; Zucker, 1999.

A institucionalização de alguma coisa consiste em esta ser aceita naturalmente como verdade por um dado grupo social. De acordo com Berger e Luckmann (1967) a institucionalização ocorre sempre que acontecer uma caracterização recíproca de papéis e ações habituais por tipos de atores sociais. O que deve ser acentuado é a reciprocidade das tipificações institucionais e o caráter típico não somente das ações, mas também dos atores nas instituições. As tipificações das ações habituais que constituem as organizações são sempre acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão, e a própria instituição tipifica os atores individuais assim como as ações individuais (BERGER;

LUCKMANN, 1967). As tipificações recíprocas das ações são construídas no curso de uma história compartilhada, sendo a instituição um produto desta história o que torna impossível sua compreensão sem uma análise do processo de como foi produzida (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Pelo simples fato de existirem, as instituições controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras que seriam teoricamente possíveis (BERGER; LUCKMANN, 1967). É importante acentuar que este caráter controlador é inerente à institucionalização sendo prévio a qualquer mecanismo de sanções estabelecido para suportar a instituição. Dizer que uma atividade foi institucionalizada é dizer que esta atividade foi submetida ao controle social (BERGER; LUCKMANN, 1967).

A construção social caracteriza dois tipos de atores: o pessoal e o coletivo, como as firmas, que variam ao longo do tempo e do lugar. Assim nos Estados Unidos é institucionalizado na estrutura do mercado o individualismo competitivo, nas economias asiáticas enfatiza-se a rede de relacionamento com sua interdependência e menor autonomia. As relações entre firmas e pessoas no Ocidente são vistas, com preocupação, como colusão e no Oriente como um fato normal, inevitável e benéfico (SCOTT, 1998).

Em uma primeira fase a institucionalização não requer nenhum novo suporte por ser evidente para as pessoas a que diz respeito. Quando os objetivos da institucionalização precisam ser transmitidos a novos participantes o caráter evidente das instituições mostra-se frágil e não pode mais ser mantido pela memória e pelos hábitos individuais (BERGER; LUCKMANN, 1967).

A restauração da unidade histórica rompida pelos novos participantes implica em explicações e justificativas dos elementos que formam a tradição institucional. A este processo de explicação e justificativa denominamos legitimação. A legitimação explica a

ordem institucional dando validade aos seus significados objetivados. A legitimação justifica a institucionalização dando dignidade normativa às suas práticas. Legitimação implica em valores e conhecimento, com este precedendo os valores. Em outras palavras a legitimação diz ao indivíduo não só qual ação realizar, mas também por que deve ser deste modo (BERGER; LUCKMANN, 1967).

Na perspectiva institucional a legitimidade não é um artigo a ser possuído ou trocado, mas uma condição que reflete a consonância com as regras e leis relevantes, com o suporte normativo ou alinhamento com a estrutura cultural cognitiva. Diferentemente dos recursos materiais ou das informações técnicas a legitimidade não é um insumo a ser combinado ou transformado para produzir algum novo ou diferente resultado, mas um valor simbólico a ser demonstrado de modo a ser visível fora do ambiente da organização (SCOTT, 2001).

Organizações podem ter que modificar suas estruturas e/ou atividades de várias maneiras para adquirir e manter o suporte de agentes externos; no mínimo eles fornecem informações e acesso a estruturas representativas. A frequência de ocorrência do processo de legitimação em uma ampla variedade de indústrias sugere que para muitos tipos de organização os ganhos associados a isto superam em muito os custos (SCOTT, 1987).

A difusão de uma forma institucional no tempo e no espaço tem um duplo significado: o primeiro estabelecendo que a difusão de uma forma estrutural ou de um conjunto de regras é frequentemente um indicador da extensão ou da força da estrutura institucional. Assim estes estudos da difusão institucional referem-se ao crescimento da institucionalização. O segundo significado estabelece que a difusão destes elementos por adoção ou incorporação são estudos sobre os efeitos da instituição (SCOTT, 1998).

De acordo com Lawrence, Winn e Jennings (2001) há um número significativo de estudos sobre institucionalização que sugerem existir um padrão típico de eventos e relações

entre eles que definem o processo institucional: objetos são primeiramente reconhecidos, depois aceitos por alguns atores organizacionais e então amplamente difundidos e largamente aceitos no campo organizacional. Como ilustrado na Figura 1, a institucionalização ocorre para os principais pesquisadores (TOLBERT; ZUCKER, 1983) em uma curva com formato de “S” característica dos processos de difusão envolvendo proliferação ou não.

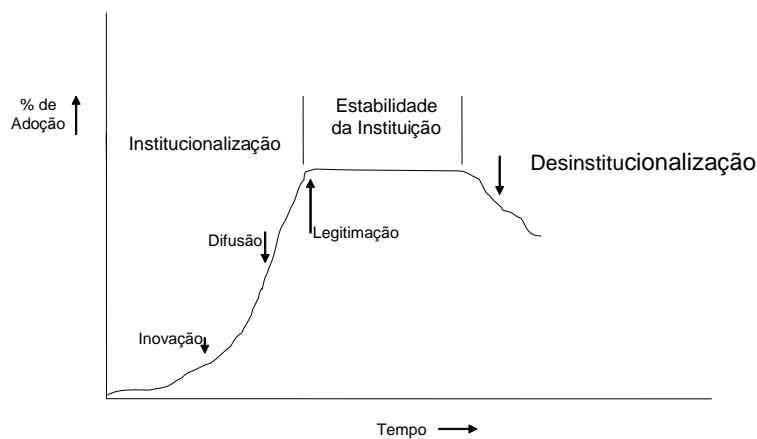


Figura 1: Curva tradicional de institucionalização
 Fonte: Lawrence; Winn; Jennings, 2001.

Organizações tendem a modelar-se após perceberem que organizações similares, na mesma indústria, obtiveram maior legitimidade ou sucesso. A ubiquidade de certas estruturas organizacionais pode ser creditada muito mais a universalidade do isomorfismo institucional do que a evidências sólidas de adoção de um modelo que assegure eficiência (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Nos estudos recentes de teoria organizacional pesquisadores têm utilizado argumentos institucionais para explicar características das organizações. Ao mesmo tempo em que existe um pequeno desacordo entre estes especialistas sobre como os elementos institucionais afetam as características estruturais das organizações, uma revisão da literatura sugere que há acordo quanto ao como, por que e onde estes efeitos ocorrem (SCOTT, 1987).

2.2.2 Análise Histórica da Teoria Institucional e o Isomorfismo

Muito da moderna teoria organizacional enfatiza a diversificação e a diferenciação do mundo das organizações e procura explicar as variações de comportamento e estrutura entre elas. A teoria institucional busca estudar a homogeneização e não as variações entre as organizações (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

O rápido desenvolvimento da teoria institucional – que é o resultado da convergência de teorias na área da política, das ciências sociais e da economia - pode ser creditado primeiramente à longa história da análise institucional com trabalhos desde o século XIX e em parte aos esforços das ciências sociais como a economia, a política e a sociologia, com um largo espectro de argumentos alinhados com esta perspectiva (MACHADO-DA-SILVA et al., 2005).

O estudo das organizações é relativamente recente nas ciências sociais destacando-se o trabalho pioneiro de Robert Merton e seus alunos nos anos 40. O grande mérito da análise produzida pelo grupo estava no foco dado à dinâmica da mudança social, um aspecto em que os funcionalistas eram acusados de negligentes (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Para Merton, toda ação social produz um paradoxo básico de conseqüências contraditórias, pelo fato de que o efeito desejado de uma ação traz consigo efeitos secundários, imprevistos e indesejados. Estas contradições provocam tensões na organização que conduzem a fenômenos como resistência organizacional e conflitos (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Como o comportamento dos indivíduos nas organizações produz situações inesperadas pode-se questionar a eficiência da racionalidade de adequação meios-fins nas organizações burocráticas. Merton mostra como a “personalidade burocrática” é um comportamento obsessivo que produz disfunções. Seguir as regras, não importa quais forem, torna-se um fim

e não um meio, o que complica a eficiência organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Um apanhado geral do trabalho de Merton pode ser visto no Quadro 05.

-
- A ação social possui um paradoxo básico entre os efeitos desejados e os efeitos imprevistos.
 - As contradições produzem tensões e conflitos nas organizações.
 - O seguimento excessivo às regras burocráticas produz disfunções.
 - Dependendo da posição do indivíduo na estrutura as estratégias podem ser funcionais ou não.
-

Quadro 05: O trabalho de Merton

Fonte: Motta e Vasconcelos (2002)

Na década seguinte os trabalhos iniciais de Selznick sugerem que a delegação de autoridade é uma das forças geradoras de ineficiência na burocracia, pela criação de condições favoráveis à divisão dos interesses. Sua análise da TVA (Tennessee Valley Authority), instituição criada pelo congresso americano em 1933 para promover a gestão de uma fábrica de fertilizantes e de uma usina elétrica situada no Alabama, Estados Unidos, descreveu como o atendimento excessivo às regras leva ao não-atingimento dos objetivos organizacionais. A direção da organização se preocupou em planejar de forma integrada o uso racional dos recursos naturais disponíveis. Com uma estrutura formal pequena a instituição recorreu ao apoio da comunidade local para tomar decisões sobre a alocação de recursos, compra de propriedades, distribuição de fertilizantes e contratação de pessoal (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Esta forma inovadora, para a época, de gestão democrática teve dificuldades de implementação. A direção da TVA na época criou expressões que passaram a ser de uso comum sem qualquer crítica. Expressões como “política popular”, “bem comum” foram sendo incorporadas ao estilo de liderança da agência, que se legitimava a partir de ações entendidas como democráticas (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Selznick observou processo de institucionalização destas expressões e práticas administrativas e relatou os efeitos indesejados e disfunções desta estrutura burocrática. Também observou a ação dos indivíduos nas organizações como uma ação recalcitrante e

indecisa, vendo-os como uma totalidade que não pode ser reduzida a operar em torno de um papel social específico (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

A perspectiva institucional ganhou novo impulso a partir dos anos 1970 com o surgimento de uma geração de intelectuais que retomaram a tradição de Selznick, elaborando uma análise sociológica do comportamento humano que reconhece fenômenos de racionalidade limitada e o caráter político e contextual da ação social, a partir de uma visão cognitiva (VASCONCELOS; MACHADO-DA-SILVA, 2005). A integração destes estudos foi realizada a partir dos trabalhos de Berger e Luckmann (1967) evidenciando o simbolismo dos sistemas sociais e suas crenças, com o significado advindo da interação com a ação humana. A lógica institucional é fundamentada simbolicamente, estruturada organizacionalmente, defendida politicamente e restringida técnica e materialmente, com limites históricos específicos (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). A esta nova vertente denominou-se abordagem neo-institucional.

O neo-institucionalismo parte de uma abordagem tecnicamente orientada voltando sua atenção para o ambiente institucional, um universo normativo socialmente construído onde as organizações existem (ORRÚ; BIGGART; HAMILTON, 1991). Constitui-se em uma perspectiva teórica que foca a conformidade organizacional com as regras e rituais, priorizando a legitimidade em detrimento da eficiência técnica no processamento das entradas e resultados (ORRÚ; BIGGART; HAMILTON, 1991).

Os primeiros neo-institucionalistas como Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) enfatizaram o modo como os mecanismos institucionais restringiam a estrutura organizacional e as atividades. Mais recentemente deram maior atenção às maneiras como os indivíduos e as organizações inovam, agem estrategicamente e contribuem para a mudança institucional (SCOTT, 2001). Como formulado por Berger e Luckmann (1967) um

conjunto de crenças, desenvolvidas na interação social, fornecem os modelos e as linhas mestras para guiar e dirigir o comportamento nas variadas situações sociais (SCOTT, 2001).

Esta argumentação baseada nas instituições foi primeiramente aplicada às organizações por Meyer e Rowan (1977) em seu trabalho pioneiro e depois ampliada por DiMaggio e Powell (1983) sugerindo que um conjunto de agentes racionais – em particular, o estado-nação e muitos tipos de profissionais – fornecem uma crescente e elaborada base de crenças e regras que constituem as fundações das organizações.

A teoria neo- institucional enfatiza as organizações como sistemas abertos, fortemente influenciados pelo ambiente, mas não somente racionais ou baseados na eficiência, mas socialmente construídas em um sistema de crenças e regras normativas que exercem enorme controle sobre as organizações. Institucionalistas como Scott (2001) argumentam que as regras institucionais fornecem o contexto e a estrutura dentro da qual os critérios de efetividade são construídos (SCOTT, 2001).

Segundo Scott (2001), realizando uma revisão do seu artigo de 1987, a teoria institucional deixou a adolescência mostrando progressos, mas confrontando-se com experiências e escolhas difíceis. Os sinais de progresso aparecem quando os primeiros institucionalistas assumiam a teoria como um bloco unificado e monolítico, diante das atuais com um amplo reconhecimento de que em muitas situações existem múltiplas organizações, sobrepondo-se e competindo. Os primeiros institucionalistas assumiam que o contexto institucional afetava somente os componentes superficiais da organização. Hoje como o processo institucional assume muitas formas, um desdobramento de opções de reações é considerado (SCOTT, 2001).

Em suas primeiras concepções de instituição as forças institucionais foram tratadas como externas aos sistemas organizacionais e como determinantes dos resultados. O aumento do isomorfismo era tomado como um efeito institucional. Mais recentemente as formulações

dão importância ao não-determinismo e à natureza interativa do processo institucional (SCOTT, 2001).

De acordo com DiMaggio e Powell (1983) a tendência ao crescimento da burocracia e da eficiência impulsionadas pela competição como descrita por Weber (1968) mudou. O aumento da burocracia continua, mas não mais impulsionada pela competição ou pela busca da eficiência. A burocracia tornou-se a norma por meio da qual as organizações aumentam a conformidade como parte do crescimento da homogeneização da estrutura organizacional.

É bastante difundido na literatura sobre teoria institucional que as organizações são submetidas a pressões ambientais constantes para se tornarem mais homogêneas (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). Diferentes abordagens teóricas, como a ecologia populacional ou a dependência dos recursos, argumentam que as pressões ambientais modelam as organizações, e que organizações no mesmo ambiente tornar-se-ão similares estruturalmente como resposta a estas pressões (ORRÚ; BIGGART; HAMILTON, 1991).

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o isomorfismo. DiMaggio e Powell (1983) utilizam o termo isomorfismo para identificar as organizações do mesmo tipo, que aumentam sua similaridade com outras. A teoria institucional usa a expressão isomorfismo institucional para descrever a convergência progressiva das organizações a uma tendência por meio da imitação (SERRALHEIRO; ROSSETTO, 2004). A adesão da organização as prescrições de conduta adequada ao ambiente empresarial considerado traz recompensas como legitimação, reconhecimento e acesso a recursos. O isomorfismo institucional pode ser considerado como resultado das externalidades positivas que a instituição ganha por adequar-se aos valores e expectativas do ambiente institucional (BAUM; HAVEMAN, 1997) confirmando a assertiva de Aldrich (1979) de que o mais importante fator que norteia as organizações são as outras organizações.

As organizações então competem não apenas por recursos e clientes, mas por poder político e legitimidade institucional, bem como por adaptação econômica e social (ALDRICH, 1979). O isomorfismo com as instituições do ambiente tem consequências cruciais para as organizações: ele incorpora elementos os quais são legitimados externamente mais do que em termos de eficiência; ele emprega critérios de avaliação cerimoniais para definir o valor dos elementos estruturais e a dependência de externalidades reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

Como resultado, o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações (MEYER; ROWAN, 1991). DiMaggio e Powell (1983) identificam dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional.

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos por meio dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo. As próximas três seções explicam esses mecanismos.

2.2.3 Isomorfismo Coercitivo

Resulta das pressões formais e informais exercidas sobre a organização por organizações das quais esta é dependente, bem como pela sociedade onde a organização está inserida. Estas pressões podem ser percebidas como forças, como persuasão ou como convites para integrar uma colusão. Em algumas circunstâncias, por exemplo novos controles tecnológicos da poluição, a mudança organizacional é uma resposta direta às regulamentações governamentais (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo coercitivo então aborda a influência política e o problema da legitimidade identificando-se com as organizações que adotam certas características motivadas por pressões governamentais, de outras organizações ou da sociedade. Estas

pressões incluem compulsões legais, ganhos de legitimação, subordinação a organização matriz, e a necessidade de adaptar-se a um sistema tecnológico ou conformidade com regras institucionais.

2.2.4 Isomorfismo Normativo

O isomorfismo normativo vincula-se estreitamente com a noção de papel social e as expectativas dele decorrentes sendo sua lógica a da conformidade cultural fundamentada no contexto social delimitado no espaço e no tempo (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Uma fonte de mudança organizacional isomórfica é normativa e tem sua origem primeira na profissionalização (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005), com grupos de profissionais definindo sua ocupação cognitivamente e provendo legitimação para a profissão e sua autonomia. A recente profissionalização da administração ampliou a influência dos profissionais para a forma organizacional com modelos de organizações envolvidas no treinamento profissional. Profissionais exercem controle por via normativa e cognitiva dos processos, definindo a realidade e idealizando estruturas ontológicas, propondo distinções, criando tipificações e produzindo princípios e linhas de ação. As profissões constroem estruturas cognitivas que definem arenas dentro das quais os profissionais clamam por jurisdição e procuram exercer controle (SCOTT, 2001).

Dois aspectos da profissionalização são importantes fontes de isomorfismo: o primeiro está ligado a educação formal e a legitimação da base de conhecimentos produzida pelas universidades; a segunda refere-se ao crescimento e elaboração das redes de relacionamento profissional que vão além da organização e por meio da qual novos modelos rapidamente se difundem (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Universidades e instituições de treinamento profissional são importantes centros de desenvolvimento de normas

organizacionais entre profissionais de gestão e suas equipes. Profissionais e associações comerciais são outra via para a definição e promulgação de regras normativas sobre comportamento organizacional e profissional. Tais mecanismos criam um conjunto de indivíduos intercambiáveis que ocupam posições similares nas organizações e que de posse de orientações similares podem promover variações nas tradições e controles organizacionais dando forma ao comportamento organizacional (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

2.2.5 Isomorfismo Mimético

Refere-se à adoção de similaridade de uma organização por outra na incerteza de como proceder. Para a organização com problemas em encontrar a solução, especialmente sob incerteza, e na ausência de conhecimento científico específico para a solução mais efetiva, pode parecer racional a adoção de práticas de uma outra organização de sucesso. Ou como descrito por DiMaggio e Powell (1983): quando as tecnologias organizacionais são pobremente entendidas, quando os objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, a organização pode moldar-se em outras organizações. Em geral, quanto maior o número de empregados ou clientes servidos por uma organização, mais fortes as pressões sofridas por ela para fornecer programas e serviços ofertados por outras organizações (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). O isomorfismo mimético pode ser encorajado por uma força de trabalho bem treinada ou por uma ampla base de clientes (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). O mimetismo se processa também pela verificação da atuação próspera de outra organização (COSER; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

A mudança isomórfica pode ser empiricamente prevista pela maior homogeneização do campo organizacional em estrutura, processos e comportamento (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

DiMaggio e Powell (1983) argumentam que a adoção de práticas de outros é causada pela busca de legitimidade. O exemplo disso foram as dramáticas circunstâncias de modelagem, tomando como referência outras organizações, que o Japão fez ao final do século XIX para modernizar-se. O governo imperial japonês enviou oficiais para estudarem leis, política e forças armadas na França; sistema postal e marinha na Inglaterra; sistema bancário e educação nos Estados Unidos.

Na última década, principalmente, o fluxo inverteu-se com as corporações americanas buscando modelar suas operações pelos modelos japoneses para resolver os problemas de produtividade e de pessoal em suas unidades. A rápida proliferação dos círculos de qualidade e dos trabalhos sobre qualidade de vida no trabalho é um reflexo desta transposição de modelos. Este desenvolvimento tem seu aspecto ritual: empresas adotam inovações para assegurar legitimidade, demonstrando que estão tentando mudar, por exemplo, as condições de trabalho. As maiores pressões para a mudança têm sua origem na força de trabalho empregada pela organização e nos clientes por ela atendidos.

Assim a força de trabalho empregada e a ampla base de clientes incentivam o isomorfismo mimético (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Por todo o universo teórico e prático das modernas organizações descobre-se uma crença pervasiva de que o sucesso em um sistema organizacional ou social pode ser alcançado por cópia dos atributos ou práticas de outra organização ou sistema. No mundo acadêmico os pesquisadores têm observado a profunda similaridade entre as rotinas organizacionais e estruturas de um grande número de organizações (HANANN; FREEMAN, 1984) e tem atribuído esta homogeneidade ao processo de imitação, incluindo o aprendizado direto e a imitação por atores organizacionais (MINER; RAGHAVAN, 1999) ou outras formas de difusão institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1983; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Na literatura organizacional popular encontramos a similaridade, de uma maneira prescritiva, com o conceito de cópia na idéia de “benchmarking”. “Benchmarking” na literatura sobre qualidade total refere-se ao processo pelo qual atores de uma organização analisam sistemas e rotinas de outra organização para possível adoção.

A imitação é uma forma comum de comportamento que emerge em uma ampla variedade de negócios com firmas imitando umas as outras na introdução de novos produtos e processos, na adoção de métodos gerenciais e formas organizacionais, na entrada em novos mercados e na adequação dos investimentos (LIEBERMAN; ASABA, 2006).

As organizações se multiplicam por um processo de imitação de formas organizacionais que obtiveram legitimidade em um dado ambiente organizacional (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

A profunda influência da imitação na dinâmica industrial está bem estabelecida notando-se que a ação dos imitadores promove a rápida difusão de novos produtos, processos e arranjos organizacionais (RIVKIN, 2000). As organizações competem não somente por meio da criação, replicação e transferência do seu conhecimento, mas também por sua habilidade em imitar produtos, processos e arranjos organizacionais dos competidores (ZANDER; KOGUT, 1995).

As novas indústrias são, de início, caracterizadas pela incerteza que as conduz a um alto grau de experimentação, adotando diferentes estratégias que representam diferentes apostas no futuro. Com o passar do tempo as incertezas são resolvidas com tecnologias sendo aprovadas ou não e indicações sobre o tamanho potencial da indústria são reunidas com base no crescimento. Ao lado da redução das incertezas ocorre um processo de imitação das estratégias de sucesso e o abandono das improdutivas (PORTER, 1986).

Acompanhar ações dos rivais pode intensificar a competição ou ter o efeito oposto, promovendo a colusão com a imitação acelerando a produtividade da inovação, amplificar os

erros dos iniciantes contendo então aspectos positivos ou negativos em seus resultados para as firmas ou para a sociedade como um todo (LIEBERMAN; ASABA, 2006).

A imitação torna-se um processo mais interessante em ambientes caracterizados pela ambigüidade e pela incerteza com gestores tomando decisões cujas conseqüências dependem do futuro estado do ambiente e representam no mínimo um risco em que a probabilidade da situação do ambiente pode ser estimada, mas com resultados incertos (LIEBERMAN; ASABA, 2006). Freqüentemente gestores estão sob severas formas de incerteza: são inábeis em analisar todas as probabilidades; tem falta de informação das relações de causa e efeito e podem ser inábeis em acessar todas as possibilidades de resultados e situações (LIEBERMAN; ASABA, 2006).

Haunschild e Miner (1997) baseando-se na teoria neo-institucional e nas teorias de aprendizado identificaram três formas distintas de imitação inter-organizacional no processo de isomorfismo mimético: a imitação baseada na freqüência, caracterizada pela adoção das práticas mais comuns; a imitação baseada em características, pela adoção de práticas de outra organização com base em características como: tamanho; prestígio; localização; e a imitação baseada nos resultados, caracterizada pela adoção de práticas de aparente impacto positivo em outras organizações.

A imitação interorganizacional é então definida como uma prática de uma ou mais organizações que aumentam a similaridade com práticas utilizadas por outra ou por outras organizações (HAUNSCHILD; MINER, 1997). Nesse contexto a imitação não é avaliada quanto à sua efetividade, quanto a ser consciente ou inconsciente, racional ou irracional, mas simplesmente o modo como as ações de um grupo de organizações afeta as ações de outro grupo (HAUNSCHILD; MINER, 1997).

Na imitação baseada na freqüência as organizações tendem a adotar ações e estruturas que são praticadas por um amplo número de outras organizações, o que para os

pesquisadores da teoria neo-institucional constitui-se em uma busca por legitimidade pela incorporação de práticas legitimadas (HAUNSCHILD; MINER, 1997).

A imitação baseada nas características ocorre quando a organização, seletivamente, adota práticas de uso de alguma, ou algumas outras organizações (HAUNSCHILD; MINER, 1997). Geralmente os argumentos em favor deste tipo de imitação enfatizam a importância social do processo, mas também reflete um processo técnico. Os primeiros teóricos neo-institucionalistas enfatizaram a adoção das práticas de outras organizações também como uma busca por legitimação, sendo esta alcançada a partir de características como tamanho e sucesso. Mas as organizações imitam outras de sucesso ou seus líderes pelo alto valor dado a opiniões destes, o que contribui para a difusão das inovações (HAUNSCHILD; MINER, 1997).

As organizações que imitam baseadas no resultado utilizam as informações sobre práticas e estruturas adotadas por outras para determinar se devem ou não segui-las. A frequência do uso de uma prática ou estrutura ou das suas características não são relevantes, mas sim os resultados da organização após a adoção das mesmas, o que pode conduzir ao processo de imitação. Esta imitação seletiva, que emerge da percepção das conseqüências de uma prática, é muito mais próxima de um processo técnico do que de um processo social (HAUNSCHILD; MINER, 1997).

O processo de aprendizado por tentativa e erro consiste na repetição selecionada de ações que aparentemente geraram resultados valiosos, tornando a imitação baseada nos resultados uma forma vicária de aquisição de conhecimentos. As organizações aprendem vicariamente adotando ou evitando práticas e estruturas pelo impacto percebido (HAUNSCHILD; MINER, 1997).

A imitação baseada no resultado é importante na difusão das inovações que são percebidas pelo mercado como geradoras de lucros. Estudos econômicos sobre a difusão de

conhecimentos usualmente fundamentam-se no conceito imitação baseada no resultado (HAUNSCHILD; MINER, 1997).

DiMaggio e Powell (1983) sugerem que a incerteza leva à utilização simultânea dos diversos tipos de cópia no isomorfismo mimético.

2.2.6 Sumário dos Isomorfismos

A partir das análises dos três isomorfismos construímos o Quadro 06 que de forma resumida permite uma melhor compreensão dos isomorfismos.

Variáveis	Isomorfismo coercitivo	Isomorfismo Normativo	Isomorfismo Mimético
Padrões	Regras e exigências: -qualidade dos produtos e serviços -preços competitivos -regulamentações governamentais	-Valorização dos clientes -Profissionalismo -Ética -Gestão eficaz dos recursos -Valorização da formação	-Inovações tecnológicas e em processos existentes -Gestão dos recursos humanos -Programas de qualidade
Origem	-Organização focal -Governo	-Organização focal -Funcionários da organização focal -Dirigentes institucionalizados do campo	-Organização focal -Organização a ser seguida -Organização maior ou de sucesso do mesmo setor
Justificativa e Legitimidade	-Relações de dependência e poder -Sobrevivência organizacional	-História da organização focal -Herança cultural acumulada	-Prestígio atrelado ao tamanho da organização focal -Necessidade de inovação no campo organizacional
Como ocorre	-Relações unilaterais com pouca margem para negociação -Legislação	-Treinamentos dados pela organização focal -Contato com dirigentes da organização focal -Funcionários da organização focal atuando fora	-Contato entre os atores em situações informais -Tentativas de aproximação com as ações das organizações visadas -Visitas a feiras

Quadro 06: Sumário dos isomorfismos
Fonte: Coser; Machado-da-Silva, 2004

2.2.7 O Isomorfismo neste Trabalho

Neste estudo será usada a ambigüidade, a incerteza e a estrutura organizacional, conforme Quadro 07, como indicadores do isomorfismo mimético de acordo com DiMaggio e Powell (1983).

Indicadores do Nível Organizacional
Maior a ambigüidade das metas, maior a probabilidade das organizações imitarem as de sucesso.
Maior a incerteza na relação entre metas e meios, mais as organizações imitarão as de sucesso.

Quadro 07: Indicadores do isomorfismo mimético
 Fonte: Adaptado de DiMaggio e Powell (1983)

Para os fins deste estudo foi adotada para incerteza a definição clássica de F.H. Knight (1921 apud LeROY; SINGELL, 1987) como um evento para o qual é impossível estabelecer uma probabilidade.

A ambigüidade é definida como a falta de clareza e precisão das metas (DiMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

A operacionalização dos dois indicadores, ambigüidade e incerteza, é realizada pelo consenso, que, por sua vez, depende da compreensão e comprometimento do grupo decisor (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1992).

3 VARIÁVEIS E HIPÓTESES DO PROBLEMA DE PESQUISA

3.1 VARIÁVEL DEPENDENTE

Para este estudo a variável dependente refere-se ao isomorfismo mimético, conceituado por DiMaggio e Powell (1983) como: Quando as tecnologias organizacionais são pouco entendidas; quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, a organização pode modelar-se por outras organizações.

A operacionalização da variável dependente será feita pelas variáveis sugeridas por DiMaggio e Powell (1983): a ambigüidade e a incerteza das metas e meios. O estudo de DiMaggio e Powell (1983) apresenta, nas suas hipóteses A-3 e A-4, as seguintes proposições:

(Hipótese A-3): quanto maior a incerteza na relação entre as metas e os meios mais a organização se modelará em outras percebidas como sucesso;

(Hipótese A-4): quanto maior a ambigüidade nas metas da organização mais ela se modelará em outras percebidas como sucesso.

Sua operacionalização será realizada pela mensuração do consenso entre os gestores, a partir das variáveis compreensão e comprometimento, conforme proposto por Wooldridge e Floyd (1992) e exposto na seção 2.2.5 do Referencial Teórico.

3.2 VARIÁVEL INDEPENDENTE

Para este estudo a variável independente refere-se ao ambiente técnico o qual foi operacionalizado pelas dimensões e variáveis propostas por Dess e Beard (1984): complexidade, dinamismo e munificência de acordo com item 2.1.1 do Referencial Teórico.

3.3 HIPÓTESE DE PESQUISA

De acordo com o problema de pesquisa este estudo se propõe a verificar se as características do ambiente técnico intervêm nas organizações exigindo seu alinhamento dentro do setor de modo a assegurar a sobrevivência e a aceitação social ou legitimidade. A complexidade do ambiente técnico, identificada pelas interdependências das atividades entre empresas de variados setores e a baixa regulamentação, parece contribuir para o aumento da incerteza e conseqüentemente para a homogeneização. O conceito de munificência de Dess e Beard (1984) é similar ao de Aldrich (1979). Ambos afirmam que as organizações procuram por ambientes técnicos que permitam crescimento e estabilidade, o que acarretaria como conseqüência, a geração de um excedente de recursos para períodos de escassez. Este excedente de recursos proveria meios para a inovação e a resolução de conflitos, diminuindo com isto a imitação (DESS; BEARD,1984). As organizações que operam em setores dinâmicos apresentam a maior probabilidade de se segmentarem em elementos homogêneos do seu ambiente para possibilitar uma tomada de posição contra a incerteza (DESS; BEARD,1984). Discussões recentes sobre competição nos setores industriais estabeleceram que a interligação dos elementos aumenta ao longo do tempo e conseqüentemente o dinamismo. A acumulação de conhecimentos tem também uma relação direta com o dinamismo ambiental (CASTROGIOVANNI, 2002). Assim adota-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H_{pesquisa}: Existe relação entre o Isomorfismo Mimético e o Dinamismo, a Complexidade e a Munificência do Ambiente Técnico.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é caracterizar a relação entre o ambiente técnico e o isomorfismo mimético para empresas localizadas no Estado de São Paulo.

A seguir apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa, iniciando-se com os métodos de pesquisa utilizados. Em seguida abordaremos as variáveis e hipóteses de pesquisa, a definição da população alvo e as estratégias de coleta e análise dos dados.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

A ênfase desta pesquisa está em estudar a ocorrência da relação entre o isomorfismo mimético e o ambiente técnico organizacional técnico.

Foram comparados os dois possíveis métodos de pesquisa, qualitativo e quantitativo, como mostrado no quadro 08.

Descrição	Dados Quantitativos	Dados Qualitativos
Aplicação	Adequado para testes	Adequado para descobertas
	Fornecer um sumário de informações das várias características	Fornecer informações em profundidade de poucas características
Propriedades	Técnicas mais estruturadas e interpretações objetivas	Técnicas menos estruturadas exigindo interpretações subjetivas
	Entrevistas breves	Entrevistas longas
	Entrevistador passivo	Entrevistador ativo e habilidoso na condução da entrevista
	Resultados objetivos	Resultados subjetivos

Quadro 08: Método quantitativo versus método qualitativo
Fonte: adaptado pelo autor de Yin (1994)

Cassell e Simon (1994) identificam seis diferenças entre os métodos quantitativo e qualitativo. A primeira e mais superficial delas é denominada “números versus não números”

ou descrita de maneira mais acurada como “quantificação versus interpretação”. A segunda diferença está relacionada a interpretação subjetiva que o pesquisador dá na análise qualitativa para o entendimento do fenômeno organizacional. A terceira diferença está no encorajamento freqüente à flexibilidade nos procedimentos de pesquisa que os pesquisadores qualitativos adotam. A quarta diferença relaciona-se ao fato de que o foco da pesquisa qualitativa está mais em compreender os processos organizacionais do que em prever os resultados. O fato de o pesquisador qualitativo estar imerso no contexto no qual o fenômeno em estudo ocorre impede generalizações empíricas dos resultados para populações maiores, sendo esta a quinta diferença apontada por Cassell e Simon (1994). Finalmente consideram (CASSELL; SIMON, 1994) que a pesquisa qualitativa é mais explícita quanto às reações dos participantes da pesquisa, reconhecendo e integrando seus efeitos no processo.

Por sua adequação e objetividade na medição das hipóteses de pesquisa considerou-se o método quantitativo encontrando-se justificativa para isto em Yin (1994) para quem esta é uma metodologia para quantificar a existência e prevalência de um fenômeno. Considera ainda como uma pesquisa não estruturada, de caráter exploratório, que fundamentada em pequenas amostras fornece entendimento do problema proposto (YIN, 1994).

Para o levantamento dos dados primários, relativos ao isomorfismo mimético, adotou-se o método *survey* (HAIR et al., 2005).

De acordo com Cooper e Schindler (2003) uma séria limitação a ser considerada para o método *survey* encontra-se na capacidade e na disposição dos respondentes em cooperar com a pesquisa. Ainda, segundo estes autores, a falta de conhecimento, o constrangimento pelo entendimento pessoal das questões, o meio eletrônico de contato julgado inseguro por muitas pessoas e organizações, o sentir-se compelido a responder e as intencionalidades não honestas, podem tornar difícil a avaliação das respostas.

4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO E DA AMOSTRA DA PESQUISA

A partir dos objetivos desta pesquisa, apresentados nas seções 1.2.1 e 1.2.2 definiu-se como unidade de análise da pesquisa o setor. Ou seja, estudou-se a relação entre as características do ambiente técnico e o isomorfismo mimético nos setores de atividade empresarial. A unidade de pesquisa foram os gestores das organizações componentes destes setores.

O procedimento para definição do conjunto de organizações a serem estudadas foi por conveniência escolhendo-se as empresas constantes da base de dados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP. Limitamos a pesquisa a empresas do Estado de São Paulo, capital e interior, por ser a mais expressiva base empresarial do país e pela facilidade de acesso à região geográfica. Como o banco de dados da FIESP não foi mais comercializado a partir de 2005 as informações disponíveis estão desatualizadas. Optamos então por escolher aleatoriamente um conjunto de 2759 organizações para atualização dos dados, via contato telefônico. Assim este conjunto de organizações constituiu a população da pesquisa.

As organizações-alvo da pesquisa foram as classificadas na seção “D” do CNAE (2004) descritas como indústrias de transformação, envolvendo a transformação física, química ou biológica de materiais, substâncias ou componentes para a obtenção de novos produtos. O Anexo 01 mostra os códigos de três dígitos que classificam estas organizações, bem como o número delas no Estado de São Paulo.

Optou-se por definir a população-alvo da pesquisa, ou seja, o grupo completo de elementos importantes para o projeto de pesquisa (HAIR, et al., 2005), como composta pelos gestores do primeiro e segundo nível hierárquico das empresas por sua percepção das metas e meios utilizados nas organizações. Desta forma procurou-se não vincular a pesquisa a visões

particulares da organização. Assim a população-alvo da pesquisa foi definida de acordo com o Quadro 09.

População alvo	Identificação
Empresas	2757 empresas da capital e interior do Estado de São Paulo classificadas como indústrias de transformação, classe “D” do CNAE (2004)
Elementos	Gestores do 1º ou 2º nível hierárquico da empresa que participam do processo decisório da empresa
Extensão	Estado de São Paulo
Período	Novembro de 2007 a Março de 2008.

Quadro 09: População-alvo da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS E TIPOS DOS DADOS

Os dados sobre o ambiente técnico foram obtidos do grupo de pesquisas da Universidade Presbiteriana Mackenzie que validou os índices de Dess e Beard (1984) para o Brasil. Os dados sobre ambigüidade e incerteza sobre metas e meios foram obtidos a partir da abordagem às empresas da amostra.

Todas as empresas da população foram convidadas a participar da pesquisa.

4.3.1 A Abordagem das Organizações

Foi estabelecido um contato inicial, por carta, com organizações localizadas no Estado de São Paulo. A carta em papel timbrado da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Apêndice 1), assinada pelo pesquisador e seu orientador, foi endereçada à área de Recursos Humanos das organizações e explicava as linhas gerais da pesquisa; a importância da pesquisa para o desenvolvimento teórico da administração e para a geração de maior conhecimento

sobre o papel da aprendizagem interorganizacional no processo competitivo; descrevia o perfil adequado dos respondentes da pesquisa e assegurava-lhes a confidencialidade de todas as informações levantadas. O texto da carta indicava que o questionário podia ser acessado por meio de uma página localizada no sitio da Universidade Presbiteriana Mackenzie. O propósito desta medida foi gerar maior credibilidade junto aos pesquisados.

Para maior retorno de respostas aos questionários às organizações consideradas na pesquisa foram contatadas também por correspondência eletrônica em média quinze dias após a remessa da carta mencionada acima. O período de quinze dias foi estabelecido como suficiente para o recebimento da correspondência e encaminhamento para os possíveis respondentes. Para ampliação das respostas dadas optou-se ainda por telefonemas às empresas que não responderam ao questionário ou responderam de forma não adequada, como por exemplo, um só respondente. Para os gestores receptivos a esta forma de contato procedeu-se então a uma entrevista, aplicada pelo pesquisador, com as perguntas do questionário, demandando um tempo médio de 30 minutos por gestor de cada organização. O procedimento foi aplicado para seis organizações.

4.3.2 Níveis de análise dos dados

Procurou-se, quando possível, utilizar conceitos, operacionalizações e escalas desenvolvidas e testadas em trabalhos anteriores para os construtos desta pesquisa, com o objetivo de ampliar a validade de conteúdo e a confiabilidade do instrumento de pesquisa. Os questionários e entrevistas levantaram dados específicos para análise do isomorfismo mimético. A pesquisa elaborada em múltiplos níveis de análise dos dados (YIN, 1994), isto é, cada organização foi focada em diferentes níveis de análise conforme Quadro 10.

Níveis da Análise	Tipo dos Dados	Técnicas de Coleta
Ambiente técnico	Munificência; Dinamismo e Complexidade	- Levantamento dos dados secundários da base IBGE e RAIS (BRITO E.P.Z. et al., 2007)
Isomorfismo mimético	Compreensão e comprometimento com as metas e os meios estratégicos empregados pela organização	- Questionário disponibilizado em sitio da Universidade Presbiteriana Mackenzie - Entrevistas realizadas com base no questionário

Quadro 10 - Níveis de análise dos dados

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Conceituação e Operacionalizações dos Dados

O ambiente organizacional objetivo foi mensurado pelos indicadores definidos por Dess e Beard (1984). Os dados foram levantados via bases de dados do IBGE e RAIS na pesquisa sobre a classificação e validação das dimensões do ambiente organizacional brasileiro efetuada por pesquisadores (BRITO et al., 2007) da Universidade Presbiteriana Mackenzie em pesquisa patrocinada pelo Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq). Os resultados da pesquisa são apresentados no Anexo 2.

O isomorfismo mimético foi conceituado como a incerteza e a ambigüidade na relação entre metas e meios (DIMAGGIO; POWELL, 1983), que serão operacionalizadas pelo consenso entre os gestores. Para consenso adotamos a conceituação de Holder (1976): cada membro (e não a maioria) do grupo de gestores deve estar satisfeito com o curso da ação a ser tomada após avaliar os prós e os contras envolvidos na decisão. Então consenso ou dissenso não pode ser entendido simplesmente como concordância ou discordância, mas como unidade ou a diferença, a continuidade ou a ruptura de um discurso prévio (DEETZ, 2000).

A variável consenso foi operacionalizada pela solicitação aos gestores que descrevessem a sua percepção sobre a importância das metas e dos meios para sua

organização no período de 1998 a 2007. A ambigüidade foi medida pela extensão da concordância entre as percepções (BOURGEOIS, 1980; DESS, 1987). De acordo com Dess (1987) o consenso além da compreensão inclui também o comprometimento com a estratégia constituindo-se nos dois indicadores para medição da variável (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1992).

A operacionalização proposta por Dess (1987) parte de trabalhos anteriores, como Bourgeois (1980), para desenvolver uma listagem inicial dos objetivos da firma. As dimensões estratégicas propostas por Porter (1986), sumarizadas no Anexo 3 proveram a estrutura para determinação dos meios competitivos disponíveis para a firma no setor. Estas dimensões, incluindo elementos como marca, liderança tecnológica, serviços, tornaram-se o ponto de partida para a listagem dos métodos competitivos.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS E ESCALA

O instrumento básico para a coleta dos dados referentes ao isomorfismo mimético foi o questionário elaborado para uma pesquisa de amplitude maior sobre Aprendizagem Interorganizacional constituído de dois blocos: identificação da empresa e, caracterização do entrevistado; identificação das metas estabelecidas pela organização e caracterização dos meios estratégicos empregados pela organização. O primeiro bloco, identificação da empresa e caracterização do entrevistado, mesmo considerando a resistência dos respondentes a isto, foi de fundamental importância para o objetivo da pesquisa quanto à identificação do consenso entre os gestores da organização. A caracterização do entrevistado levantou dados gerais do entrevistado. No segundo bloco sobre as metas e os meios empregados pela organização, foram identificadas as percepções dos gestores quanto às metas estabelecidas e os meios estratégicos utilizados para alcançá-las. O isomorfismo mimético, objeto do estudo,

foi diagnosticado por meio das questões deste segundo bloco de questões. A distribuição das questões sobre isomorfismo mimético no questionário completo encontra-se no Quadro 11.

Indicadores	Operacionalização	Questões nº
Metas	Compreensão	1 a 15
Meios	Comprometimento	16 a 35

Quadro 11: Distribuição das questões sobre isomorfismo no questionário.
Fonte: Elaborado pelo autor

As questões foram pontuadas em uma escala intervalar, tipo Likert, variando de 0 = discordo muito; a 1 = discordo pouco; a 2 = nem discordo, nem concordo; a 3 = concordo pouco; a 5 = concordo muito. O questionário completo encontra-se no Apêndice 2.

Como nos interessa a dispersão ou a diferença de percepções entre os diferentes respondentes da cada organização foi calculado o desvio-padrão das respostas dos gestores para cada uma das questões propostas, indicando o grau de variabilidade na percepção destes gestores sobre o tópico proposto (DESS, 1987). A média aritmética dos desvios-padrões de todas as questões pelo número de questões estabeleceu um valor numérico para a compreensão e o comprometimento com as metas e os meios empregados por cada uma das organizações abordadas na pesquisa. Os valores calculados são apresentados no Apêndice 3.

4.5 CONFIABILIDADE E VALIDADE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Cooper e Schindler (2003) associam a qualidade da pesquisa em ciências sociais à validade de construto, à validade de conteúdo e à confiabilidade do instrumento de coleta de dados.

A validade de construto envolve o estabelecimento da operacionalização correta para os conceitos em estudo e foi conseguida com a utilização de construtos existentes na teoria o que pode ser constatado na seção 2 - Referencial Teórico.

A validade do conteúdo está associada à aptidão do instrumento de pesquisa em representar adequadamente o conjunto de itens relevantes para o estudo (HAIR et al., 2005). Uma ampliação da validade do conteúdo foi conseguida com a utilização de conceitos, operações e escalas já desenvolvidas e testadas em estudos anteriores e por meio da opinião dos especialistas na banca de qualificação. A utilização de conceitos, operações e escalas de trabalhos anteriores e as opiniões dos especialistas colaboraram para ampliar a validade do construto e a confiabilidade do instrumento de coleta dos dados.

A confiabilidade do instrumento de coleta de dados foi ainda assegurada pela aplicação da técnica de teste e re-teste

4.6 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentadas as hipóteses estatísticas associadas à hipóteses de pesquisa e as técnicas estatísticas escolhidas para testá-las. Também são descritos os procedimentos para a realização dos testes das hipóteses estatísticas.

4.6.1 Hipóteses e Técnicas Estatísticas

Da hipótese de pesquisa estabelecida na seção 2 – Variáveis e Hipóteses de Pesquisa, a hipótese, denominada Hpesquisa, pode ser dividida em duas sub-hipóteses apresentadas a seguir.

H1: A ambigüidade de metas está relacionada com o dinamismo, a complexidade e a munificência.

H2: A ambigüidade dos meios está relacionada com o dinamismo, a complexidade e a munificência.

As hipóteses H1, H2 foram testadas em relação à ambigüidade apresentada entre as metas organizacionais e os meios para implementação da estratégia competitiva.

Conforme descrito na seção 2, nesta pesquisa sobre a ambigüidade entre as metas e os meios, na percepção dos gestores de nível 1 e 2, é mensurada a partir de uma escala intervalar do tipo Likert de 0 a 4. Para efeito desta pesquisa as variáveis são consideradas como intervalares encontrando-se justificativa para isto em Hair et al. (2006) quando afirma que evidências empíricas mostram que as pessoas tratam os intervalos entre os pontos de uma escala como sendo da mesma magnitude o que justifica considerar-se a escala como intervalar.

As hipóteses H1 e H2 foram testadas utilizando a regressão multivariada pelo fato de envolverem relações estatísticas de uma variável dependente com duas variáveis independentes.

Segundo Hair et al. (2006) a análise de regressão multivariada é uma técnica estatística que examina informações sobre várias variáveis independentes e uma variável dependente, a partir daí realizando previsões. Um coeficiente de regressão separado foi calculado para cada variável independente, descrevendo sua relação individual com a variável dependente. Estes coeficientes permitiram que se analisasse a influência relativa das três variáveis independentes sobre a variável dependente. A regressão múltipla, ainda segundo Hair et al. (2006), é um modelo mais realista porque a previsão quase sempre depende de vários fatores e não de um só fator.

O Quadro 12 apresenta as variáveis, hipóteses, técnicas estatísticas e pressupostos

Hipótese estatística	Descrição Da Hipótese	Indicadores	Técnica estatística	Pressupostos
H1	Influência do dinamismo, da complexidade e da munificência na ambigüidade das metas	Consenso entre os gestores	Análise multivariada	Normalidade e Linearidade das variáveis e dos seus indicadores
H2	Influência do dinamismo, da complexidade e da munificência na ambigüidade dos meios	Consenso entre os gestores	Análise multivariada	Normalidade e linearidade das variáveis e dos seus indicadores

Quadro 12: Variáveis e hipóteses, técnicas estatísticas e seus pressupostos
Fonte: Elaborado pelo autor

A hipótese inicial foi de que existiria correlação entre as variáveis, ou seja, as hipóteses mostram o interesse do pesquisador na relação existente entre as variáveis (RICHARDSON et al., 1999). Na hipótese estatística estabelece-se a hipótese nula em que o coeficiente de regressão linear será nulo e a hipótese alternativa de que o coeficiente de regressão será diferente de nulo. Quando se rejeita a hipótese de valor nulo, se aceita a hipótese alternativa, confirmando então a hipótese de pesquisa. Trabalhou-se com um nível de significância de 10%.

4.6.2 Procedimento para Teste das Hipóteses Estatísticas

O procedimento para teste das hipóteses estatísticas seguiu, de acordo com Hair et al. (2006), duas fases: 1) exame dos dados e teste dos pressupostos das técnicas estatísticas sobre as variáveis da pesquisa e 2) realização das análises estatísticas e teste dos pressupostos relacionados com as variáveis estatísticas das regressões.

A realização das análises estatísticas sobre as hipóteses formuladas desenvolveu-se da maneira seguinte: análises multivariadas para testar as hipóteses estatísticas H1 e H2. Para os testes de pressupostos sobre as variáveis estatísticas das regressões estudou-se: a linearidade por meio do gráfico dos resíduos (diferença entre valor previsto e valor encontrado); a dispersão da variância (homocedasticidade) dos resíduos pelos valores previstos da variável dependente; a independência dos erros em relação às variáveis independentes – colocou-se em gráfico os valores dos resíduos versus cada uma das variáveis independentes e a normalidade da distribuição dos resíduos por meio de teste de normalidade baseado em análise gráfica (HAIR et al., 2006).

Para a regressão multivariada foi utilizada a técnica passo a passo que é uma abordagem seqüencial em que a equação de regressão é calculada com um conjunto de variáveis independentes que são seletivamente adicionadas ou eliminadas do modelo (HAIR et al., 2006). Inicialmente foram incluídas todas as variáveis independentes na análise de regressão que depois foram retiradas uma de cada vez começando pela menos significativa. O modelo de regressão foi então refeito. O processo é repetido a cada vez com a variável menos significativa com o modelo de regressão sendo recalculado (HAIR et al., 2006).

5 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Com base na metodologia proposta na seção 3 - Metodologia da Pesquisa foi desenvolvida a parte empírica deste trabalho. Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos.

Inicia-se com o resultado do envio das correspondências; a amostragem, fazendo-se a determinação do tamanho eficiente da amostra por setor. Em seguida é caracterizada a amostra e as organizações participantes do estudo.

Na seqüência, são apresentados os testes do instrumento de pesquisa, e a caracterização dos dados observados, experimentam-se as variáveis, suas relações e os testes exigidos pelas técnicas estatísticas utilizadas nas variáveis.

Por fim mostram-se as análises de regressão.

5.1 RESULTADO DO ENVIO DAS CORRESPONDÊNCIAS E TELEFONEMAS

O Quadro 13 apresenta o resultado do envio das correspondências e telefonemas para as organizações constantes da pesquisa.

Empresas da base de dados FIESP	Cartas enviadas	Devolução dos Correios (1)	% de Devolução dos Correios	Empresas respondentes	% de Respostas obtidas
2759 empresas	2759 cartas	93 cartas	3,4	15	0,54 %

(1) por endereço não encontrado 30% dos casos; os outros casos por mudança da empresa ou fechamento.

Quadro 13: Resultado do envio de correspondências e telefonemas

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 AMOSTRAGEM

Escolheram-se os setores nos quais a receptividade à pesquisa foi melhor. Mesmo não se tratando de uma amostra probabilística utilizou-se de técnica estatística para determinação do tamanho eficiente da amostra para se assegurar a proporcionalidade entre respondentes em relação ao número total de empresas dos setores. Determinou-se o erro máximo admitido (d) de 0,20, ou seja, a precisão da amostra em relação à média da população deveria ser de $d = 0,2$. O valor foi considerado adequado à escala utilizada para as variáveis da pesquisa. O nível de confiança adotado foi de 90%. O cálculo do tamanho eficiente da amostra encontra-se no Apêndice 4.

A partir da fórmula para cálculo da amostra, procurou-se um equilíbrio entre: a variação dos elementos da população-alvo; o erro máximo admitido; o tempo e o orçamento para a realização da pesquisa (HAIR et al., 2006).

O Quadro 14 apresenta o tamanho da amostra para cada setor escolhido.

Grupo (CNAE 3 dígitos)	Setor	Total de empresas por setor	Tamanho da amostra IC 90% e=20%	Tamanho da amostra adotada no estudo
19.3	Fabricação de calçados	50	1	1
22.1	Edição e impressão	132	3	5
28.9	Fabricação produtos diversos em metal	153	3	3
31.2	Fabricação de equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica	34	1	1
34.4	Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores	68	2	2
36.9	Fabricação de produtos diversos	99	2	3

Quadro 14: Tamanho da amostra

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que o isomorfismo foi mensurado pela variável ambigüidade, operacionalizada por meio do consenso entre os gestores, necessitávamos de pelo menos dois respondentes por empresa para uma resposta válida. Isto nos limitou a 39 respondentes, de 15 empresas, atuantes em 6 setores da economia. O Quadro 15 apresenta um resumo desta descrição.

Indústria de transformação	Número de Divisões CNAE Seção D	Divisões de Manufatura Seção D	Empresas com 2 ou mais respostas	Respondentes considerados na pesquisa	Divisões CNAE na pesquisa
CNAE Seção D	25	22	15	39	6

Quadro 15: Caracterização da amostra
Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 16 indica por CNAE pesquisado, as empresas, o número de funcionários e a quantidade de respondentes de cada uma, preservando por meio de codificação, as identidades das empresas e dos respondentes, de acordo com a ética para este tipo de pesquisa e o afirmado na correspondência inicial enviada às empresas.

Grupo CNAE	Designação das empresas	Número de funcionários	Respondentes de cada empresa
19.3	A	Mais de 500	A1; A2
22.1	B	Mais de 500	B1; B2; B3
22.1	C	Menos de 99	C1; C2; C3
22.1	D	De 100 a 499	D1; D2
22.1	E	De 100 a 499	E1; E2; E3; E4
22.1	F	Menos de 99	F1; F2
28.9	G	Menos de 99	G1; G2
28.9	H	Menos de 99	H1; H2; H3
28.9	I	Menos de 99	I1; I2
31.2	J	De 100 a 499	J1; J2
34.4	K	De 100 a 499	K1; K2; K3
34.4	L	Menos de 99	L1; L2
36.9	M	Menos de 99	M1; M2; M3
36.9	N	Menos de 99	N1; N2; N3
36.9	O	De 100 a 499	O1; O2; O3

Quadro 16 – Número de funcionários e respondentes por empresa
Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 17 apresenta as características da amostra estudada quanto à quantidade de empresas por setor; representatividade do setor na amostra; tempo médio de trabalho do gestor no setor; funções exercidas pelos gestores respondentes da pesquisa e tempo médio dos gestores nos cargos atuais.

Grupo	Quantidade de empresas no Setor	Respondentes Por Setor	Representatividade do setor na amostra (%)	Tempo médio do gestor no Setor (anos)	Nível Hierárquico I / II	Tempo médio do gestor no cargo (anos)
19.3	1	2	6,6	8,0	II	6,0
22.1	5	14	33,3	16,0	II (78%) I (22%)	7,0
28.9	3	7	20,0	5,0	I	4,5
31.2	1	2	6,6	9,0	I (50%) II (50%)	7,0
34.4	2	5	13,3	10,5	II (50%) I (50%)	8,0
36.9	3	9	20,0	10,2	I (55%) II (45%)	9,1

Quadro 17: Características demográficas da amostra.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os respondentes da pesquisa estão de acordo com a proposição inicial de envolver gestores do nível I ou II.

5.3 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de coleta dos dados foi submetido a um pré-teste, procurando-se ampliar a validação do construto (HAIR et al., 2005). O pré-teste do instrumento de pesquisa foi realizado com uma organização não participante da amostra escolhida. O Anexo 4 fornece evidência do resultado positivo alcançado pela avaliação.

5.4 CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A confiabilidade do instrumento de pesquisa demonstra a estabilidade ou a consistência das operações do estudo já que se repetidas as mensurações obtém-se os mesmos resultados. A repetição foi efetuada junto a dois respondentes, de duas empresas participantes da pesquisa, três semanas após a resposta inicial, não apresentando divergências significativas nas respostas quando comparadas aos questionários originalmente respondidos.

5.5 CASOS EXTREMOS E DADOS FALTANTES

Na análise dos dados faltantes nos questionários respondidos pelas 15 organizações consideradas na pesquisa encontramos duas modalidades de faltas: a falta de respostas a questões ou a resposta de um único gestor da organização. A estratégia adotada para estes casos de dados faltantes foi o contato direto do pesquisador com os gestores, via telefone, o que se verificou com duas organizações.

De acordo com Hair et al (2006), os casos extremos podem ser divididos, segundo sua origem, em quatro classes distintas:

1. Em virtude de erros de procedimentos, como na entrada dos dados;
2. Ter origem em um evento extraordinário que justifique a observação efetuada;
3. Observações extremas para as quais o pesquisador não consegue uma explicação;
4. Quando as variáveis observadas isoladamente não apresentam características extremas, mas o conjunto apresenta uma combinação única e diferenciada de valores.

Dois casos percebidos como extremos foram analisados, buscando-se uma identificação de serem não representativos da amostra selecionada. Optou-se por manter os

dois casos coletados por falta de evidências de não serem realmente representativos de acordo com o que recomenda Hair et al. (2006).

Contribuiu para a baixa incidência de dados faltantes e casos extremos: (1) o nível hierárquico dos participantes possibilitando um amplo conhecimento dos quesitos formulados; (2) o pequeno número de setores, organizações e respondentes e (3) a verificação dos dados no software estatístico, SPSS versão 13.0, feita pelo próprio pesquisador.

5.6 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E TESTE DE NORMALIDADE

A descrição e o teste de normalidade das variáveis envolvidas nas técnicas estatísticas da pesquisa são apresentados, a seguir, para cada hipótese estabelecida.

Nas técnicas estatísticas utilizamos um teste não-paramétrico, denominado teste de aderência, em que a hipótese testada refere-se à forma da distribuição dos dados das variáveis consideradas na pesquisa. Nestes testes, admitimos, por hipótese, que as distribuições dos valores das variáveis de interesse na pesquisa sejam descritas pelo modelo de distribuição de probabilidade normal e testamos este modelo. A boa aderência dos dados da amostra ao modelo nos garante, em princípio, que o modelo fornece uma boa idealização da distribuição populacional (HAIR et al., 2005; COSTA NETO, 2002). A aderência foi testada pelo método Kolmogorov-Smirnov tomando-se como hipótese nula a seguinte:

$H_{nor} 0$: As distribuições dos valores das variáveis independentes e dos valores das variáveis dependentes seguem um modelo de distribuição de probabilidade normal.

Para cada variável apresenta-se: a média; o desvio padrão; a mediana; o mínimo; o máximo e o valor de “p” para o teste de Kolmogorov-Smirnov.

O Quadro 18 a seguir informa as características das variáveis independentes desta pesquisa.

Variável	Média	Desvio-padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	Normalidade (p)
Dinamismo	-0,659	0,488	-0,730	-1,17	0,530	0,158
Complexidade	0,485	0,762	0,390	-0,580	1,490	0,410
Munificência	-0,078	0,476	-0,180	-0,510	0,880	0,130

Quadro 18 – Características das variáveis independentes para a amostra
Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores das variáveis independentes: dinamismo, complexidade e munificência seguem uma distribuição de probabilidade normal de acordo com o teste Kolmogorov-Smirnov. As evidências amostrais permitem não rejeitar a hipótese nula de normalidade (H_0) com $p > 0,05$.

O Quadro 19 a seguir informa as características das variáveis dependentes desta pesquisa.

Variável	Média	Desvio-padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	Normalidade (p)
Ambigüidade das metas	0,480	0,242	0,500	0,060	0,930	0,954
Ambigüidade dos meios	0,545	0,327	0,630	0,070	1,280	0,702
Ambigüidades das metas e dos meios (média)	0,509	0,260	0,460	0,060	1,100	0,842

Quadro 19 - Características das variáveis dependentes para a amostra
Fonte: Elaborado pelo autor

Como são dados obtidos pelo pesquisador efetuou-se uma primeira verificação quanto ao desvio-padrão conforme sugerida por Costa Neto (2002). Segundo o autor pode-se

fazer uma verificação empírica dos valores calculados para o desvio-padrão, para a quase totalidade dos casos práticos, mediante a relação: o desvio-padrão supera um sexto da amplitude do intervalo considerado e é inferior a um terço da mesma amplitude. Isto é:

$$\text{Amplitude} / 3 < \text{desvio-padrão} > \text{Amplitude} / 6$$

A amplitude foi calculada como a diferença entre o valor máximo e o mínimo da variável. O Quadro 20 apresenta os valores encontrados.

Variável	Desvio-padrão	Amplitude (A)	A/3 (Máximo)	A/6 (Mínimo)
Ambigüidade das Metas	0,242	0,870	0,290	0,145
Ambigüidade dos meios	0,327	1,210	0,403	0,201
Ambigüidade média	0,260	1,040	0,346	0,173

Quadro 20 – Verificação empírica do desvio-padrão
Fonte: Elaborado pelo autor

Como todos os valores estão situados entre o mínimo (A/6) e o máximo (A/3) concluímos que não há erros grosseiros no cálculo do desvio-padrão (COSTA NETO, 2002).

A segunda verificação efetuada refere-se ao teste de normalidade dos valores das variáveis. Os valores das variáveis dependentes: ambigüidade das metas, ambigüidade dos meios e ambigüidade das metas e dos meios, que denominamos ambigüidade média, seguem uma distribuição de probabilidade normal de acordo com o teste Kolmogorov-Smirnov. As evidências amostrais permitem não rejeitar a hipótese nula de normalidade (H_0) com $p > 0,05$.

5.6.1 Análise da Relação entre as Variáveis – Linearidade

Na presente pesquisa estamos interessados em verificar exatamente o quanto os valores das variáveis se aproximam de uma reta, levando a estudar a correlação linear entre as variáveis. Uma medida do grau e do sinal da correlação linear é dada pela covariância entre duas variáveis definida por:

$$\text{cov}(x,y) = \sum_{i=1/n} (X_i - X_{\text{média}}) (Y_i - Y_{\text{média}}) / (n-1)$$

Em que: $X_{\text{média}}$ e $Y_{\text{média}}$ são as médias amostrais das variáveis X e Y respectivamente e n é o tamanho da amostra. A facilidade de interpretação torna conveniente o uso do coeficiente de correlação linear de Pearson, ou simplesmente, coeficiente de correlação. O coeficiente de correlação tem as importantes propriedades de ser adimensional e de variar entre -1 e +1, o que não ocorre com a covariância. O fato de termos r variando de -1 a +1 dá uma fácil interpretação ao valor, com $r = -1$ correspondendo a uma correlação linear negativa perfeita e $r = +1$ a uma correlação positiva perfeita (COSTA NETO, 2002).

A hipótese nula é a seguinte:

$H_{\text{cor}} 0$: Não existe correlação linear entre as variáveis dinamismo, complexidade, munificência, ambigüidade das metas, ambigüidade dos meios e ambigüidade média.

O Quadro 21 mostra o valor do coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis independentes e dependentes da pesquisa.

Variável r (valor de p)	Complexidade	Munificência	Ambigüidade das metas	Ambigüidade dos meios	Ambigüidade média
Dinamismo	0,196 (0,483)	0,480 (0,070)	-0,091 (0,748)	-0,403 (0,137)	-0,292 (0,291)
Complexidade	1	0,505 (0,055)	0,059 (0,834)	0,241 (0,387)	0,180 (0,522)
Munificência	-	1	0,184 (0,512)	0,236 (0,396)	0,237 (0,395)

Quadro 21 – Coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores dos coeficientes de correlação e o valor de p evidenciam a confirmação da hipótese nula de que não existe uma correlação linear entre as variáveis da pesquisa. Há uma correlação negativa entre as variáveis relacionadas a ambigüidade e a variável relacionada ao dinamismo, mas em nenhum dos casos foi encontrada uma correlação estatisticamente significativa dentro da probabilidade de menor do que 0,05.

Além do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis também foi realizada a verificação gráfica da linearidade das variáveis do problema. As Figuras 2; 3; 4; 5 e 6 apresentam os diagramas de dispersão das combinações possíveis das variáveis envolvidas no estudo.

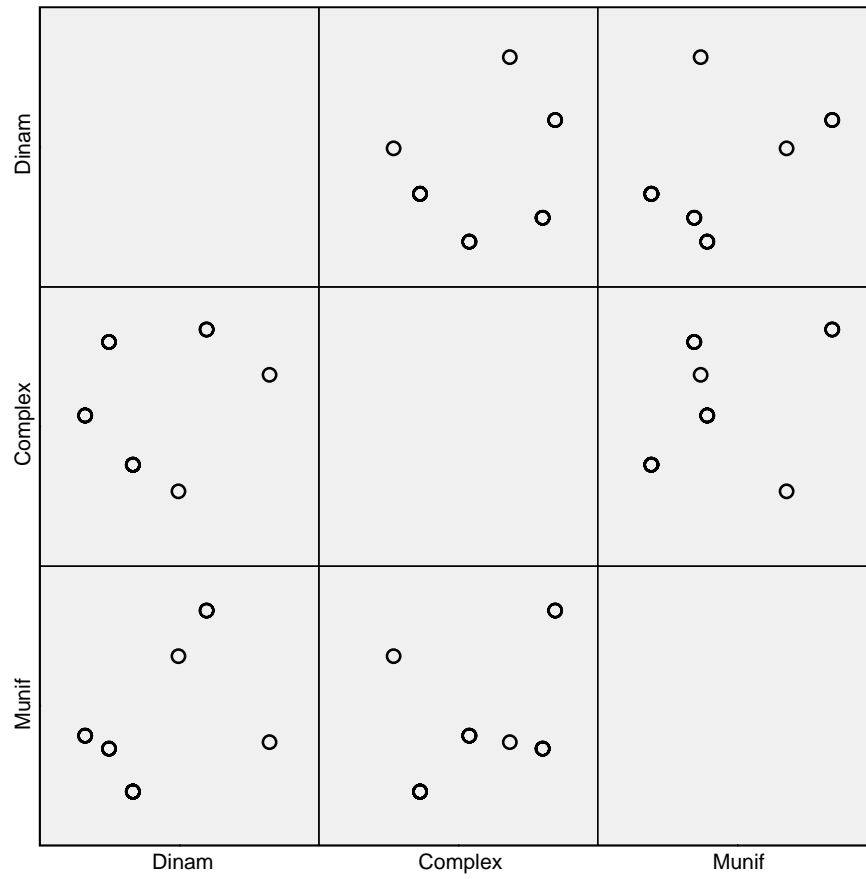


Figura 2- Dinamismo, complexidade e munificência

Fonte: Elaborado pelo autor

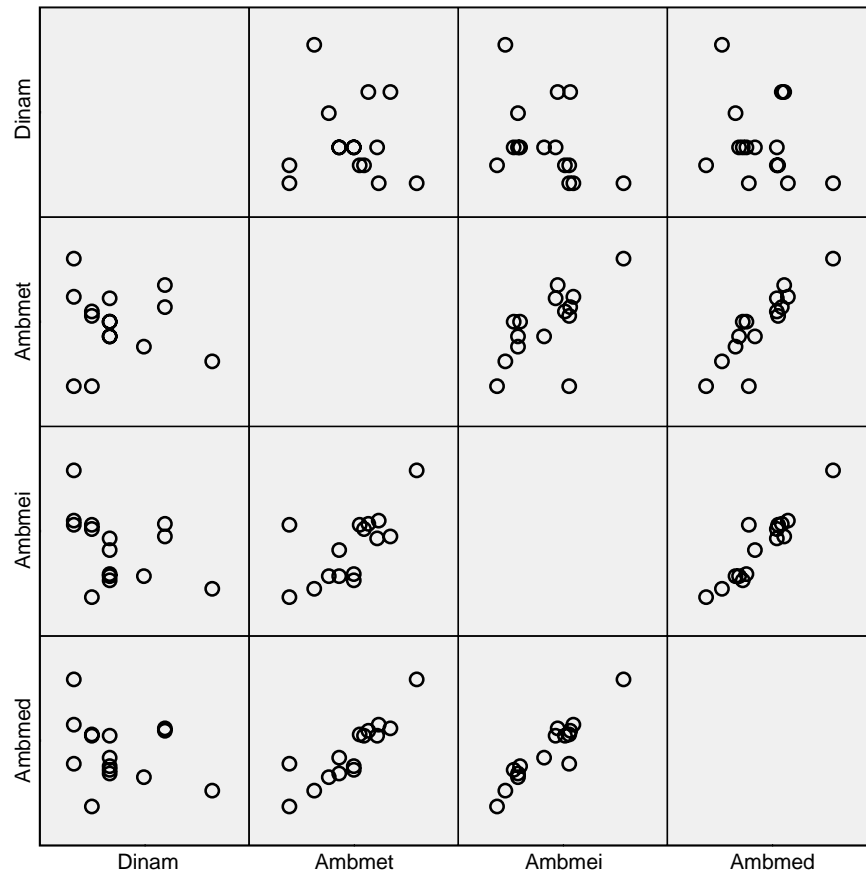


Figura 3 - Dinamismo e Ambiguidades

Fonte: Elaborado pelo autor

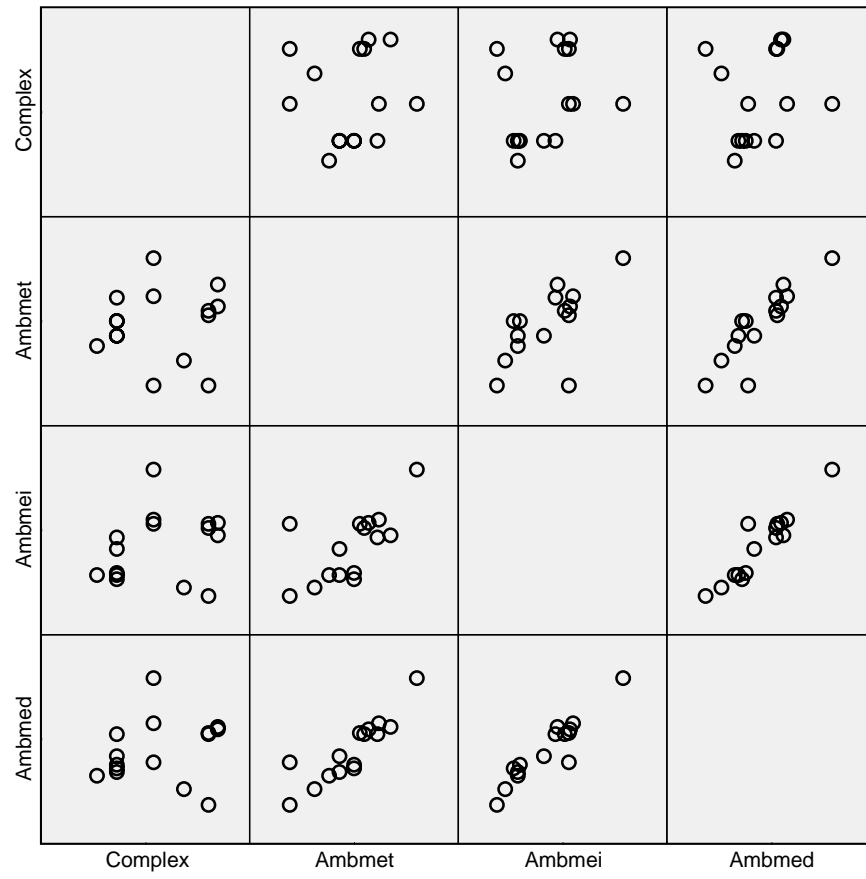


Figura 4 - Complexidade e Ambiguidades

Fonte: Elaborado pelo autor

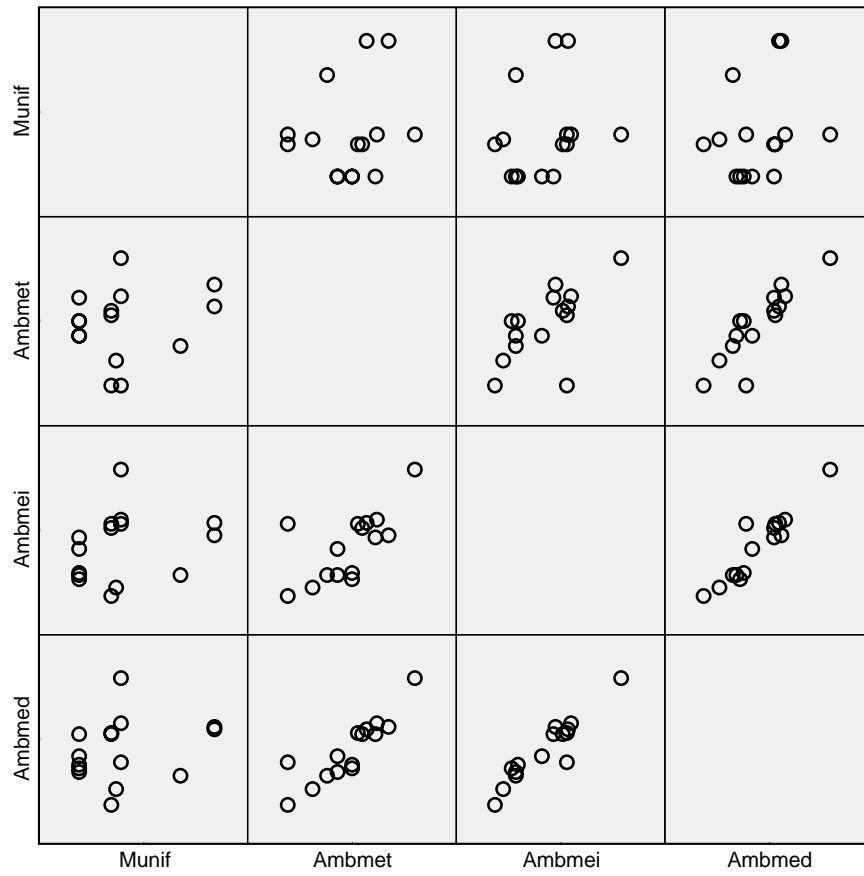


Figura 5 - Munificência e Ambiguidades

Fonte: Elaborado pelo autor

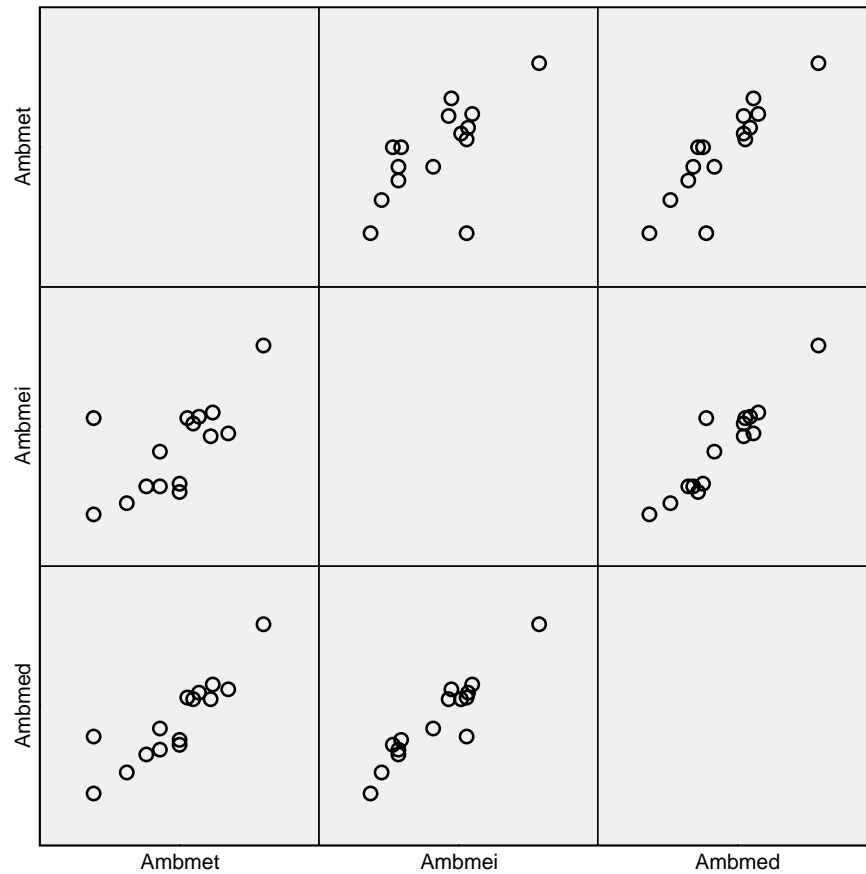


Figura 6 - Ambigüidades

Fonte: Elaborado pelo autor

Os diagramas de dispersão apresentados nas Figuras 2; 3; 4; 5 e 6 representam todas as combinações possíveis das variáveis dependentes ambigüidade de metas e ambigüidade de meios e as variáveis independentes dinamismo, complexidade e munificência, evidenciando a linearidade dos dados como calculado com o coeficiente de correlação de Pearson.

5.7 ANÁLISE DE REGRESSÃO

Nesta etapa foram estudados modelos de regressão multivariados segundo as variáveis independentes, dinamismo, complexidade e munificência em relação as variáveis dependentes ambigüidade das metas, ambigüidade dos meios e ambigüidade média.

As análises de regressão tiveram seus resultados analisados seguindo uma seqüência de acordo com Hair (2006): (1) foi avaliada a significância estatística do modelo de regressão global usando o teste F; (2) com F apresentando significância estatística foi avaliado o R² para verificar se é grande o suficiente utilizando para isto a regra prática de Hair (2006) quanto ao campo de variação do coeficiente de correlação, desde que estatisticamente significativo. O Quadro 22 apresenta as variações sugeridas para o coeficiente de correlação.

Variação do coeficiente	Força de Associação
±0,91 - ±1,00	Muito forte
±0,71 - ±0,90	Alta
±0,41 - ±0,70	Moderada
±0,21 - ±0,40	Pequena, mas definida
±0,01 - ±0,20	Leve, quase imperceptível

Quadro 22 – Variação do coeficiente de correlação R²

Fonte: Elaborado pelo autor

A fase (3) do processo de análise consistiu em examinar cada um dos coeficientes de regressão e suas estatísticas t para identificar quais variáveis independentes tinham coeficientes estatisticamente significativos; (4) executada novamente a regressão com as variáveis independentes significativas verificando os coeficientes betas para determinação da influência relativa de cada variável independente.

Ambigüidade de Metas versus Dinamismo, Complexidade e Munificência

O Quadro 23 descreve os resultados da regressão multivariada realizada no programa SPSS versão 13.0 para as variáveis independentes dinamismo, complexidade e munificência em relação à variável dependente ambigüidade de metas.

Variável dependente	Variável independente	R2	F	Sig.	Beta	t	Sig.
Amb. Metas		0,078	0,310	0,818		Const. 3,187	0,009
	Dinamismo				-0,236	-0,714	0,490
	Complexidade				-0,060	-0,178	0,862
	Munificência				0,327	0,871	0,402
Amb. Metas		0,014	0,088	0,917		Const. 3,287	0,006
	Dinamismo				-0,106	-0,364	0,722
	Complexidade				0,080	0,274	0,789
Amb. Metas		0,075	0,849	0,625		Const. 3,534	0,004
	Dinamismo				-0,232	-0,735	0,477
	Munificência				0,295	0,933	0,369
Amb. Metas		0,035	0,219	0,806		Const. 5,607	0,000
	Complexidade				-0,045	-0,137	0,893
	Munificência				0,207	0,629	0,541

Quadro 23 – Ambigüidade de Metas versus Dinamismo, Complexidade e Munificência
 Fonte: Elaborado pelo autor

As informações apresentadas no Quadro 23 apontam que as variáveis independentes, dinamismo, complexidade e munificência, não são significativamente associadas à variável dependente ambigüidade de metas. Os valores de F para todas as regressões multivariadas realizadas não apresentaram significância estatística. As hipóteses nulas são rejeitadas, não se confirmando a hipótese estatística.

Nos Apêndices 5, 6 e 7 são apresentadas respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da Regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos da Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da Variável Dependente em Relação à Equação de Regressão, para a regressão multivariada. O exame dos Apêndices 5, 6 e 7 nos permite afirmar que não há problemas significativos indicando que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

Ambigüidade de Meios Versus Dinamismo, Complexidade e Munificência

Um novo modelo de regressão linear multivariada foi estudado entre a ambigüidade das metas e incerteza, com relação as variáveis independentes complexidade e munificência.

O Quadro 24 apresenta a regressão.

Variável dependente	Variável independente	R2	F	Sig.	Beta	t	Sig.
Amb. Meios		0,413	2,583	0,106		Const. 1,763	0,106
	Dinamismo				-0,664	-2,516	0,029
	Complexidade				0,122	0,455	0,658
	Munificência				0,493	1,647	0,128
Amb. Meios		0,269	2,203	0,153		Const. 1,758	0,104
	Dinamismo				-0,468	-1,859	0,088
	Complexidade				0,333	1,321	0,211
Amb. Meios		0,402	4,037	0,046		Const. 2,184	0,050
	Dinamismo				0,671	2,637	0,022
	Munificência				-0,559	-2,195	0,049
Amb. Meios		0,076	0,491	0,624		Const. 4,451	0,001
	Complexidade				0,163	0,507	0,621
	Munificência				0,154	0,480	0,640

Quadro 24 – Ambigüidade dos meios, dinamismo, complexidade e munificência

Fonte: Elaborado pelo autor

As informações do Quadro 24 apontam que as variáveis independentes dinamismo e munificência, são significativamente associadas à variável dependente ambigüidade de meios. O valor de F apresentou uma significância estatística de 0,046, com R2 de 40,2%, o que segundo Hair (2006) é uma associação moderada conforme indicado no Quadro 22. A hipótese nula é rejeitada e confirma-se a hipótese de pesquisa H2 sobre a relação do dinamismo e da munificência com a ambigüidade de meios.

Nos Apêndices 8, 9 e 10 são apresentadas: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da Regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos da Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da Variável Dependente em Relação à Equação de Regressão, para a regressão multivariada. O exame dos Apêndices 8, 9 e 10 nos permite afirmar que não há problemas significativos indicando que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

Ambigüidade Média versus Dinamismo, Complexidade e Munificência

Variável dependente	Variável independente	R2	F	Sig.	Beta	t	Sig.
Amb. Média		0,272	1,368	0,303		Const. 2,652	0,023
	Dinamismo				-0,524	-1,784	0,102
	Complexidade				0,048	0,161	0,875
	Munificência				0,465	1,392	0,192
Amb. Média		0,144	1,066	0,395		Const. 2,651	0,021
	Dinamismo				-0,340	-1,249	0,236
	Complexidade				0,246	0,904	0,384
Amb. Média		0,270	2,220	0,151		Const. 3,079	0,010
	Dinamismo				-0,527	-1,875	0,085
	Munificência				0,490	1,743	0,107
Amb. Média		0,061	0,390	0,685		Const. 5,396	0,000
	Complexidade				0,080	0,248	0,808
	Munificência				0,196	0,606	0,556

Quadro 25 – Ambigüidade média, dinamismo, complexidade e munificência

Fonte: Elaborado pelo autor

As informações apresentadas no Quadro 25 apontam que as variáveis independentes, dinamismo, complexidade e munificência, não são significativamente associadas à variável dependente ambigüidade média. Os valores de F para todas as regressões multivariadas

realizadas não apresentaram significância estatística. As hipóteses nulas são rejeitadas, não se confirmando as hipóteses estatísticas.

Nos Apêndices 11, 12 e 13 são apresentadas: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da Regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos da Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da Variável Dependente em Relação à Equação de Regressão, para a regressão multivariada. O exame dos Apêndices 11, 12 e 13 nos permite afirmar que não há problemas significativos indicando que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo inicial deste estudo, em organizações localizadas no Estado de São Paulo, foi estabelecer um panorama sobre a relação existente entre o isomorfismo mimético, operacionalizado pela ambigüidade e incerteza das metas e meios e as características do ambiente organizacional técnico operacionalizado pelas dimensões dinamismo, a complexidade e a munificência. Foram abordadas organizações do setor D do CNAE denominadas indústrias de transformação.

O resultado obtido foi uma confirmação parcial das hipóteses estabelecidas evidenciando que ambientes dinâmicos e munificentes exercem influência sobre a ambigüidade e incerteza dos meios estratégicos competitivos utilizados pelas organizações. Observou-se uma correlação com o dinamismo e com a munificência do ambiente, o que concorda com a hipótese estabelecida H2. Organizações competindo em ambiente dinâmicos e de baixa munificência tenderiam ao isomorfismo mimético como forma de assegurar a competitividade. Gestores chaves destas organizações demonstram a tendência de homogeneização com os elementos do seu ambiente de maneira a oporem-se a incerteza que constitui a essência dos processos administrativos (THOMPSON, 1967). Toda a literatura sobre teoria organizacional, política de negócios e organização industrial sugere que estratégias e táticas, reservas, colusões, contratos de longo termo e integração vertical são ações para criação de ambientes mais previsíveis (DESS; BEARD, 1984). Esta afirmação encontra apoio, de uma forma muito particular, na pesquisa de Staw e Szwajkowski (1975) que encontraram evidências de que organizações competindo em ambientes pouco munificentes são mais sujeitas inclusive a cometerem atos ilegais.

Não houve evidências na amostra selecionada quanto a ambigüidade e incerteza das metas estabelecidas pela organização ser correlacionada com o dinamismo, a complexidade

ou a munificência do ambiente técnico. O resultado contraria a hipótese estabelecida de existência da correlação entre a variável de pesquisa ambigüidade de metas e as variáveis ambientais dinamismo, complexidade e munificência. Então se aceita a hipótese nula de que não existe correlação entre as variáveis da pesquisa. A aceitação da hipótese nula rejeita a hipótese de pesquisa. Espera-se naturalmente que a hipótese nula seja aceita quando verdadeira e rejeitada quando falsa. Logo, há quatro resultados possíveis em um teste, se H_0 é verdadeira ou falsa e a decisão de aceitarmos ou não H_0 . Rejeitar H_0 quando verdadeira comete-se um erro do Tipo I (alfa) com probabilidade igual ao nível de significância adotado, no caso igual a 0,1. O risco associado ao resultado obtido é de um erro Tipo II (beta) no qual se poderia aceitar a hipótese nula quando esta na realidade é falsa.

O Quadro 26 apresenta os erros Tipo I e Tipo II.

		Realidade	
		H_0 verdadeira	H_0 falsa
Decisão	Aceitar H_0	Decisão correta	Erro Tipo II
	Rejeitar H_0	Erro Tipo I	Decisão correta

Quadro 26: Erros Tipo I e Tipo II

Fonte: Elaborado pelo autor

Há uma relação inversa entre os erros do Tipo I e Tipo II. A redução de probabilidade de um erro Tipo I aumentará a probabilidade de um erro do Tipo II. Na prática é usual escolher níveis tradicionais de erro Tipo I e ignorar os erros Tipo II (STEVENSON, 2001).

Uma hipótese para um erro do Tipo II nesta pesquisa vincula-se ao tamanho da amostra e a quantidade de setores envolvidos. Devido às dificuldades em obter uma amostra maior, no tempo dado para a pesquisa e de acordo com o orçamento disponível, seguiu-se a prática proposta por Stevenson (2001), com a adoção de significância 0,1 considerada

aceitável por Hair et al. (2006) para este tipo de pesquisa e aceitou-se a hipótese nula com o risco do erro do Tipo II.

A aceitação da hipótese nula, portanto, corresponde, em geral, à insuficiência de evidência experimental, ao nível de significância desejada, para se chegar à sua rejeição. Esta aceitação, como o próprio termo sugere, não deve ser entendida como uma afirmação estatisticamente forte da hipótese nula (COSTA NETO, 2002).

Outras considerações podem ser feitas sobre a não verificação da hipótese estatística do estudo quanto à relação da ambigüidade de metas com o dinamismo, a complexidade e a munificência. Uma delas quanto ao porte das organizações envolvidas na pesquisa.

Com relação ao porte das organizações o Quadro 15 mostra que 53,3% das organizações participantes da pesquisa são de pequeno porte (menos de 99 funcionários) o que leva a formular a hipótese de que as organizações de pequeno porte apresentam uma menor ambigüidade das metas por uma maior facilidade em obter a concordância entre os gestores. Uma evidência importante da pesquisa parece apontar nesta direção já que a média dos desvios-padrões, para as 15 organizações consideradas na pesquisa, das ambigüidades e incertezas das metas é 25% menor do que a média dos desvios-padrões das ambigüidades e incertezas de meios. O Quadro 27 apresenta essa relação.

Variável	Desvio-padrão
Ambigüidade das Metas	0,242
Ambigüidade dos meios	0,327

Quadro 27: Desvios-padrões médios das ambigüidades
Fonte: Elaborado pelo autor

Se for aplicado o mesmo raciocínio apenas às organizações de pequeno porte (menos de 99 funcionários) a diferença é ampliada para 41%. O Quadro 28 apresenta esta relação.

Variável	Desvio-padrão
Ambigüidade das Metas	0,460
Ambigüidade dos meios	0,650

Quadro 28: Desvios-padrões médios das ambigüidades nas organizações de pequeno porte.
Fonte: Elaborado pelo autor

A não-confirmação para a hipótese do relacionamento da ambigüidade das metas com o dinamismo, a complexidade ou a munificência pode estar ligada a características específicas dos setores escolhidos.

As organizações que competem em setores por muitos insumos diferentes ou produzem muitos resultados diferentes encontram na aquisição e liberação dos produtos um ambiente heterogêneo que dá origem a complexidade por suas inter-relações com outras organizações participantes. Esta é uma característica do setor 22.1 de editoração e impressão. São poucos os insumos necessários para a transformação em uma ampla variedade de produtos finais inter-relacionando as organizações, por exemplo, na cadeia de distribuição.

Para Porter (1990) o tamanho do segmento pode afetar a ameaça de imitação de uma estratégia de enfoque. Em um segmento pequeno, mesmo pequenas economias de escala podem ser significativas se não forem contrabalançadas por inter-relações. Na indústria em crescimento existe sempre a possibilidade não só da estratégia de enfoque ser imitada, mas também da superação pelos competidores à medida que segmentos mais restritos vão se tornando viáveis.

7 CONCLUSÃO

Este estudo partiu da reflexão sobre o processo de imitação adotado por organizações participantes de ambientes técnicos caracterizados pelo dinamismo, complexidade e munificência. As organizações escolhidas foram as de manufatura localizadas no Estado de São Paulo, pertencentes a seis diferentes setores industriais: fabricação de calçados; edição e impressão; fabricação de produtos diversos em metal; fabricação de equipamentos para controle e distribuição de energia; fabricação de peças e acessórios para veículos automotores e fabricação de produtos diversos.

As hipóteses do início da pesquisa foram verificadas com êxito parcial constatando-se a influência do dinamismo e da munificência do ambiente nos meios competitivos estratégicos das organizações dos seis setores selecionados para estudo.

As características do ambiente determinam o estabelecimento de metas e a escolha dos meios competitivos estratégicos para a organização. Como o efeito do isomorfismo institucional é a homogeneização, tem-se que o melhor indicador da mudança isomórfica é o decréscimo na variação e na diversidade, as quais podem ser mensuradas pela seleção adequada de indicadores.

Os resultados obtidos nesta pesquisa apresentam duas implicações fundamentais. A primeira para os gestores. Com a competitividade no foco das atenções organizacionais a pressão constante tem induzido os gestores e as organizações a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado.

O isomorfismo relaciona-se com a estabilidade e a mudança organizacional. As interpretações que os gestores fazem das pressões ambientais afetam as estratégias de ação em termos da dinâmica da mudança dando as orientações estratégicas das organizações (MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004).

Para os gestores que administram organizações nos seis setores abordados, estabeleceu-se a influência da imitação nas decisões estratégicas da empresa. Pode este conhecimento indicar como administrar setores caracterizados pelo dinamismo ou como direcionar investimentos em setores caracterizados pela baixa munificência. A pouca munificência parece levar a organização a utilizar complexos relacionamentos sociais externos a fim de assegurar o fluxo de recursos de modo a obter um ambiente mais munificente. A pouca munificência intensifica a competição, aumentando a concentração em torno de recursos escassos, dando mais oportunidade ao surgimento do isomorfismo, com mais líderes e seguidores. Este conhecimento pode permitir ao gestor a definição de estratégias defensivas contra a imitação o que ocorre segundo Porter (1990) com o estabelecimento de sustentabilidade para a vantagem competitiva. Pode ainda gerar, para o gestor, subsídios para uma política de imitação que coloca a empresa em condições de imitar uma inovação por um custo inferior ao custo da inovação.

O conhecimento da relação da munificência com a ambigüidade e incerteza dos meios pode conduzir o gestor a um melhor planejamento das necessidades da organização utilizando suas capacidades já disponíveis sobre a produtividade dos recursos. Os competidores enfrentam, devido aos relacionamentos estabelecidos para este planejamento das necessidades, um mercado muito imperfeito, com informações insuficientes sobre níveis dos valores dos recursos. A dificuldade de obterem recursos com o mesmo valor constitui-se em uma barreira à imitação constituindo-se em uma eficiente estratégia defensiva.

A segunda implicação é a importância acadêmica do estudo baseado nas assertivas colocadas por DiMaggio e Powell (1983) em que afirmam que suas hipóteses sobre a extensão do isomorfismo não constituem uma agenda completa para investigações empíricas de suas perspectivas abrindo assim a necessidade de novas pesquisas. Não são discutidos em

DMaggio e Powell (1983) aspectos de linearidade ou não das relações colocadas nas doze hipóteses do estudo, como também não são estabelecidos indicadores para a homogeneidade.

Então este estudo representa um avanço, na medida em que operacionaliza indicadores para o isomorfismo mimético abrindo campo para outros estudos quantitativos na relação do isomorfismo com a estratégia competitiva ou com a estrutura organizacional. O uso sistemático destes indicadores em novas pesquisas empíricas possibilitará torná-los mais precisos e testará a validade de suas proposições em diferentes contextos.

Há ainda um avanço significativo ao estabelecer a linearidade das relações permitindo novos estudos com a utilização de regressões lineares.

É importante ainda no estudo a relação do ambiente técnico com o ambiente institucional, sendo este entendido como um contexto do ambiente técnico ampliado ao domínio do simbólico no qual a busca do que é socialmente aceito entra em conflito com os critérios de eficiência, provocando uma defasagem da estrutura formal em relação à prática adotada (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa deve ser vista como uma abordagem inicial ao problema sendo de caráter exploratório, não probabilístico, portanto traça um panorama restrito sobre as implicações do ambiente técnico no ambiente institucional, contudo não permitindo generalizações. Algumas limitações podem ser observadas neste estudo. A primeira das limitações é devida ao fato de que se coloca o foco do estudo nas organizações de manufatura localizadas no Estado de São Paulo. O tempo limitado para execução da pesquisa e o alto custo para o envio das 2759 correspondências fizeram com que se optasse em concentrar os esforços em uma única região do país.

Outra limitação está na amostra ter sido escolhida por conveniência, portanto não probabilística, abrangendo seis setores da economia, quinze empresas e trinta e nove gestores. A justificativa para uma escolha por conveniência está no baixo índice de retorno deste tipo de pesquisa. A escolha feita de uma amostra por conveniência implica na impossibilidade de se compreender a população mais geral de organizações do país, ainda que considerados os mesmos setores.

Também ligado à conveniência há outro fator limitante da pesquisa que é o número de setores abordados. Características intrínsecas dos setores podem eventualmente comprometer a análise.

Para uma avaliação ampla da compreensão e comprometimento dos gestores com as metas e os meios das organizações seria necessário um instrumento de pesquisa com maior número de questões. Um maior número de questões implicaria em uma demanda de tempo maior para as respostas dos gestores o que nos causaria uma dificuldade adicional. O contato realizado para o pré-teste do instrumento de pesquisa evidenciou que um número compreendido entre 30 e 40 questões seria o adequado para se contar com uma possível resposta do gestor.

Uma última limitação envolveu o período da pesquisa compreendido entre novembro de 2007 e março de 2008. A impossibilidade de uma data antecipada para a realização da pesquisa fez com que parte das correspondências chegassem às organizações no encerramento do ano o que afeta a receptividade à pesquisa. A solução encontrada foi reforçar a solicitação de participação com o envio de correspondências eletrônicas e telefonemas a partir da segunda semana de janeiro de 2008. Efetivamente as respostas chegaram durante os meses de fevereiro e março de 2008, após os telefonemas.

7.2 PESQUISAS FUTURAS

Alguns dos resultados obtidos sugerem a realização de pesquisas futuras de caráter probabilístico. Estas pesquisas poderiam averiguar se um ambiente técnico pouco munificente leva ao isomorfismo partindo da análise de organizações presentes em setores de baixa munificência que podem ser pesquisados na pesquisa sobre Ambiente Organizacional e Cooperação (BRITO E.P.Z., et al., 2007). Pesquisas futuras poderiam ainda verificar se existe ou não associação entre o isomorfismo e a complexidade que aqui não foi verificada. Futuros estudos exploratórios poderiam focar a questão estratégica da imitação contribuindo para esforços de diversificação das organizações como colocado por DiMaggio e Powell (1983) que se precisa descobrir novas forma de coordenação intersetorial que encoraje a diversificação das organizações em lugar do rápido movimento de homogeneização. Um maior entendimento, segundo DiMaggio e Powell (1983), de como os campos organizacionais se tornam homogêneos contribuiria para que os analistas e definidores de políticas públicas não confundissem o desaparecimento de uma forma organizacional com sua falha substantiva. Outras possibilidades de pesquisas futuras abrem-se, por exemplo, com a análise de campos organizacionais de alta incerteza com os novos entrantes servindo de fonte de inovação e variação. Procurar-se-ia, nestas condições, analisar como ocorre a imitação e como ficam as práticas estabelecidas nas organizações entrantes. Em resumo qual a velocidade da homogeneização.

Pesquisas futuras podem ampliar de maneira substantiva a compreensão das relações entre o ambiente organizacional técnico, a construção do ambiente institucional e o isomorfismo mimético. A questão que se coloca é: com uma estreita visão da realidade, em função da institucionalização, não estariam as organizações comprometendo seu poder competitivo a longo prazo?

Um direcionamento para pesquisas futuras seria trabalhar com amostra probabilística escolhendo, por exemplo, setores do ambiente técnico que apresentassem alto dinamismo e pouca munificência de maneira a termos um ambiente de intensa competição com poucos recursos disponíveis.

Existe relação entre o porte da organização e o consenso sobre metas e meios? Este questionamento levantado como uma possível hipótese de pesquisa na seção 6 Análise e Discussão dos Resultados parece relevante, pois a literatura consultada para a fundamentação desta pesquisa não evidenciou estudos empíricos sobre o questionamento anterior.

Por fim espera-se que os futuros estudos empíricos no intuito de analisar a homogeneização das organizações em um dado campo organizacional contemplem as variáveis propostas aqui com maior profundidade teórica e prática, pois há espaço para novos desenvolvimentos.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, Howard. **Organizations evolving**. London: Sage Publications, 1979.
- _____. **Organizations and Environments**. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- ANDRADE FILHO, J.C.; MACHADO-DA-SILVA. Mudança ambiental e posicionamento estratégico em organizações: análise de três instituições de ensino superior. **Anais do II ENEO**, 2002.
- ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. **The Academy of Management Review**, v.8, n.4, p.567-587, 1983.
- BATAGLIA, W. As dimensões da imitação entre empresas. **Relatório de pesquisa**. MACKPESQUISA – Fundo Mackenzie de Pesquisa. São Paulo. Acesso restrito. 2008.
- BAUM, Joel A.; HAVEMAN, Heather. Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry. **Administrative Science Quarterly**, v.42, p.304-338, jun 1997.
- BENNIS, Warren; BIEDERMAN, Patricia W. **Os gênios da organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. São Paulo: Editora Vozes, 1967.
- BOGNER, William C.; BARR, Pamela, S. Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. **Organization Science**, v.11, n.2, p.212-226, mar/abr 2000.
- BOURGEOIS, L.J. Performance and consensus. **Strategic Management Journal**, v.1, p.227-248, 1980.
- Brasil. **CNAE**. Classificação Nacional de Atividades Econômicas – versão 1.0 2ª edição 2004.
- BRITO, E.P.Z.; BATAGLIA, Walter; ADERITO, Adilson; PORTO, Elvio. Ambiente Organizacional e Cooperação. **CNPq**, Acesso restrito, 2007.

CASSELL, Catherine; SIMON, Gillian. **Qualitative methods in organizational research- A practical guide**. England: Sage Publications, 1999.

CASTROGIOVANNI, Gary J. Organization task environments: Have they changed fundamentally over time? **Journal of Management**, v.28, n.2, p.129-150, 2002.

CHRISTENSEN, M. **Innovation and the general manager**. Boston: Ed. McGrawHill, 2000.

COCHIA, Camilla B. Rodrigues; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p.11-35, 2004.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, D.S.. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSER, Cláudia; MACHADO-DA-SILVA. Argumentos estruturais para explicação do isomorfismo mimético em um campo organizacional. **ENEO**, 2004

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

DEETZ, Stanley. Describing differences in approaches to organization science. In: FROST, Peter; LEWIN, Arie Y.; DAFT, Richard L. **Talking about organization science**. USA: Sage Publications, 2000.

DESS, G. Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. **Strategic Management Journal**, v.8, n.3, p.259-277, 1987.

DESS, Gregory; BEARD, Donald. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v.29, p.52-73, 1984.

DiMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p.147-160, 1983.

DUNCAN, Robert. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.3, p.313-327, 1972.

FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. USA: The University of Chicago Press, 1991.

GALASKIEWICZ, Joseph; WASSERMAN, Stanley. Mimetic process within an interorganizational field: An empirical test. **Administrative Science Quarterly**, v.34, n.3, p.454-479, 1989.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2006.

HAIR, Joseph; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. . **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo: Bookman, 2005.

HANNAN, Michael; FREEMAN, John. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v.49, p.149-164, 1984.

HARRIS, R. Organizational Task Environments: An evaluation of convergent and discriminant validity. **Journal of Management Studies**, v.41, n.5, 2004.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory**. UK: Oxford University Press, 1997.

HAUNSCHILD, Pamela; MINER, Anne S. Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.3, p.472-500, 1997.

HOFFMAN, Andrew J. Institutional evolution and change: environmentalism and the US Chemical industry. **The Academy of Management Journal**, v.42, n.4, p.351-371, 1999.

HOLDER, J. J., Jr. Decision making by consensus. In: IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H., Jr. (eds.). **Readings in organizations: Behavior, structures, and processes**. Plano, TX: Business Publications. 1976.

HOLM, Petter. The dynamics of institutionalization: Transformation process in Norwegian fisheries. **Administrative Science Quarterly**, v.40, n.3, p.398-422, 1995.

KEETS, Barbara W.; HITT, Michael. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance. **The Academy of Management Journal**, v.31, n.3, p.570-598, 1988.

LAWLESS, Michael; FINCH, Linda. Choice and determinism: A test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy – Environment fit. **Strategic Management Journal**, v.10, n.4, p.351-365, 1989.

LAWRENCE, Thomas; WINN, Monika; JENNINGS, P. Devereaux. The temporal dynamics of institutionalization. **The Academy of Management Review**, v.26, n.4, p.624-644, 2001.

LeROY, Stephen F.; SINGELL, Larry D. Knight on risk and uncertainty. **The Journal of Political Economy**, v.95, n.2, p.394-406, 1987.

LEVINTHAL, Daniel. Organizational adaptation and environmental selection- interrelated process of change. **Organizational Science**, v.2, n.1, p.140-145, 1991.

LIEBERMAN, Marvin B; ASABA, Shigeru. Why do firms imitate each other? **Academy of Management Review**, v.31, n.2, p.366-385, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade interorganizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v.4, n.7, p.97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. Unlocking the institutionalization process: Insights for na institutionalizing approach. **Brazilian Administration Review**, v.42, n.1, p.1-20, jan/jun 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.4, p.89-100, out/dez 2007.

MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as mith and ceremony. In: POWELL, Walter; DiMAGGIO. **The new institutionalism in organizational analysis**. USA: Ed. The University of Chicago Press, (1977) 1991.

MEYER, John; Scott, W. Richard. **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. USA: Sage Publications, 1983.

MINER, Anne S.; RAGHAVAN, Sri V. Interorganizational Imitation: a hidden engine of selection. In: BAUM, Joel A. C.; McKELVEY, Bill. **Variations in Organization Science**. USA, Sage Publications, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

ORRÚ, Marco; BIGGART, Nicole W.; HAMILTON, Gary G. Organizational Isomorphism in East Ásia. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. USA: The University of Chicago Press, 1991.

PACHECO, Flávia Lopes. O campo organizacional dos teatros da região metropolitana do Recife. **ENANPAD**, 2002.

PARKER, Bárbara. Evolução e revolução: Da internacionalização à globalização. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia. **Handbook de Estudos Organizacionais. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais v.1** São Paulo, Atlas, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.

RASHEED, Abdul M. A.; PRESCOTT, John. Towards an objective classification scheme for organizational task environments. **British Journal of Management**, v.3, p.197-206, 1992.

RICHARDSON, J.R.; PERES, J.A.; WANDERLEY, J.C.; PERES, M.H.M. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIVKIN, Jan W. Imitation of complex strategies. **Management Science**, v.46, n.2, p.824-844, 2000.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, ADRIANA Marques. Teoria institucional e a dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v.4, n.1, 2005.

SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, n.4, p.493-511, 1987.

_____. **Organizations: Rational, natural and open systems**. USA: Prentice Hall, 1998.

_____. **Institutions and Organizations**. USA: Sage Publications, 2001.

SERRALHEIRO, Werther A. de Oliveira; ROSSETTO, Carlos Ricardo. A teoria institucional e a visão baseada nos recursos como suporte para a compreensão do processo da adaptação da Empresas Eliane. **Universidade Federal de Santa Catarina**. Banco de Dissertações, nº de chamada CETD UFSC PEPS 4026, 2004.

SHARFMAN, Mark P.; DEAN, James W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. **Journal of Management**, v.17, n.4, p.681-700, 1991.

SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic Management in an Enacted World. **The Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.724-736, 1985.

STAW, Barry M.; SZWAJKOWSKI, Eugene. The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts. **Administrative Science Quarterly**, v.20, p.345-354, 1975.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

TEECE, D. J. Technological change and The nature of the firm. In: Dosi, G. et al **Technical change and Economic theory**. Londres: Pinter Publishers, 1988.

THOMPSON, J.D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. Institutional sources of changes in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.1, p.22-39, 1983.

_____. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia. **Studying organization: Theory & method**. England: Sage Publications, 1999.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in Organizations**. Londres: Sage Publications, 1995.

WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven. Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation. **Academy of Management Executive**, v.6, n.4, 1992.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. USA: Ed. Sage Publications, 1994.

ZANDER, Udo; KOGUT, Bruce. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization Science**, v.6, n.1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory, p. 76-92, 1995.

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v.42, p.726-743, 1977.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta da Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, 25 de outubro de 2007.

Prezado (a) Senhor (a),

Temos a honra de convidá-lo a participar de uma **pesquisa científica** realizada pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, cujo tema é “Aprendizagem Interorganizacional”.

O objetivo desta pesquisa é compreender a aprendizagem entre empresas, buscando tanto avançar a teoria de administração no que se refere ao entendimento dos fatores que embasam esse conceito, quanto gerar maior conhecimento sobre o seu papel no processo competitivo.

Para tanto, selecionamos um conjunto de empresas do Estado de São Paulo para participar da pesquisa, e a sua empresa foi uma das escolhidas. Como esse é um procedimento estatístico, sua participação é muito importante para nós. Como retribuição pela sua participação neste importante projeto científico, sua empresa poderá receber gratuitamente os resultados consolidados desta pesquisa, bastando para isso indicar seu interesse no próprio questionário.

Para que sua empresa participe da pesquisa, **três pessoas da administração** devem responder ao questionário, disponível em <http://www.mackenzie.com.br>.

Essas pessoas devem apresentar as seguintes características: ser o executivo principal da empresa ou se reportar ao executivo principal, de forma direta ou indireta. Ou seja, os respondentes devem estar, no máximo, dois níveis abaixo do executivo principal. Vale destacar que os respondentes não serão identificados na pesquisa, sendo a identificação da empresa utilizada única e exclusivamente para permitir que as respostas de uma mesma empresa sejam associadas.

Asseguramos que as informações prestadas serão utilizadas de maneira totalmente sigilosa, segundo a ética envolvida em pesquisas científicas, sendo os dados analisados de forma agregada por setor. Em nenhum relatório ou documento aparecerá os dados individuais ou referência às empresas que participaram da pesquisa.

Contamos com a sua colaboração!

Prof. Dr. Walter Bataglia
NEC -Núcleo de Estudos em Competitividade
11-2114-8275

Mestrando Sidnei A. Mascarenhas
NEC - Núcleo de Estudos em Competitividade
11-9843-5748

Apêndice B - Questionário

Aprendizagem Interorganizacional

Primeira Parte: Caracterização da Empresa

Nome da Empresa

Há quanto tempo você trabalha nesse setor?

Qual o número de funcionários de sua empresa?		
Menos que 99	100 a 499	Acima de 500

Qual seu cargo na empresa?

Há quanto tempo você ocupa o cargo atual?

Segunda parte – Considerando os últimos 10 anos, indique quão importante é cada item a seguir para sua empresa

01) Lucro líquido nos próximos 5 anos				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

02) Crescimento das vendas				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

03) Reconhecimento como uma empresa inovadora				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

04) Retenção de pessoal-chave				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

05) Satisfação e moral dos funcionários				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

06) Desenvolvimento de novos produtos				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

07) Lucro líquido no próximo ano				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

08) Reputação / prestígio da empresa				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

09) Penetração no mercado				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

10) Desenvolvimento / seleção do corpo administrativo				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

11) Menor custo em relação aos competidores				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

12) Compensação e benefícios aos empregados				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

13) Crescimento de ativos e reservas				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

14) Distribuição de dividendos				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

15) Serviços à comunidade / prestígio na comunidade				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

16) Serviços ao cliente (assistência técnica, crédito, outros)				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

17) Eficiência operacional				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

18) Controle de qualidade de produtos				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

19) Pessoal experiente / treinado				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

20) Manter altos níveis de estoques				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

21) Preços competitivos				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

22) Ampla linha de produtos				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

23) Desenvolvimento e melhoramento dos produtos existentes				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

24) Identificação da marca				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

25) Inovação em técnicas e métodos de marketing				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

26) Controle de canais de distribuição				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

27) Compra de matéria-prima				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

28) Minimização do uso de financiamento externo				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

29) Atendimento de mercados geográficos específicos				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

30) Capacidade de manufatura de produtos específicos				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

31) Produtos em segmentos de mercado de alto preço				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

32) Propaganda e publicidade				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

33) Reputação na indústria				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

34) Previsão de crescimento do mercado				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

35) Inovação em processos de manufatura				
Nenhuma importância	Baixa importância	Nem baixa, Nem alta importância	Alta importância	Total importância

Apêndice C – Desvios-Padrões das Organizações

Setor	Empresa	Dmetas	Dmeios	Dmédio
19.3	A	0,33	0,27	0,30
22.1	B	0,50	0,29	0,39
22.1	C	0,40	0,27	0,33
22.1	D	0,50	0,23	0,36
22.1	E	0,66	0,63	0,64
22.1	F	0,40	0,52	0,46
28.9	G	0,67	0,80	0,73
28.9	H	0,93	1,28	1,10
28.9	I	0,06	0,76	0,41
31.2	J	0,23	0,15	0,19
34.4	K	0,75	0,65	0,70
34.4	L	0,60	0,77	0,68
36.9	M	0,06	0,07	0,06
36.9	N	0,54	0,76	0,65
36.9	O	0,57	0,72	0,64

Apêndice D – Cálculo do tamanho da amostra

CNAE	Setor	Total	Amostra	Coletados	Faltam	Responsável
19.3	Fabricação calçados	50	6	6	0	Claudia
22.1	Gráfica	132	16	10	6	Estrella
28.9	Produtos de metal	153	19	3	16	Valmir
31.2	Equip. distribuição energia	34	4	2	2	Sidnei
34.4	Autopeças	68	8	5	3	Dimária
36.9	Fabricação produtos diversos	99	12	5	7	Estrella Walter

n=	Soma de $(N_i^2 \cdot p_i \cdot q_i / w_i)$	50
	$N^2 \cdot (e/z)^2 + \text{Soma } N_i \cdot p_i \cdot q_i$	132
		206
		153
		34
		68
		99
		742
		0,5
		0,5
		0,08
		1,6449
		0,002365
		0,067385
		0,177898
		0,277628
		0,206199
		0,045822
		0,091644
		0,133423

N1	6,234065194
N2	16,45793211
N3	25,6843486
N4	19,07623949
N5	4,239164332
N6	8,478328664
N7	12,34344908
N	
p	
q	
e	
z	
D=e/z	
w1	
w2	
w3	
w4	
w5	
w6	
w7	

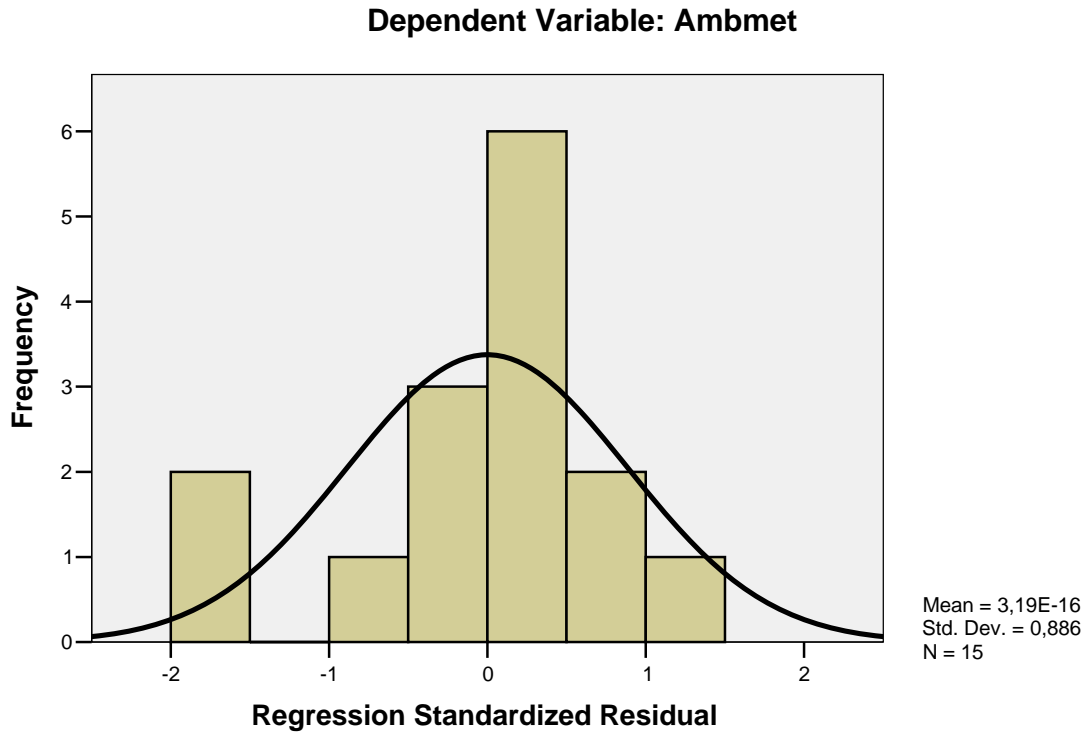
Pop. Inf	105,6912504
Pop. Inf	92,62279228

92,51

90%

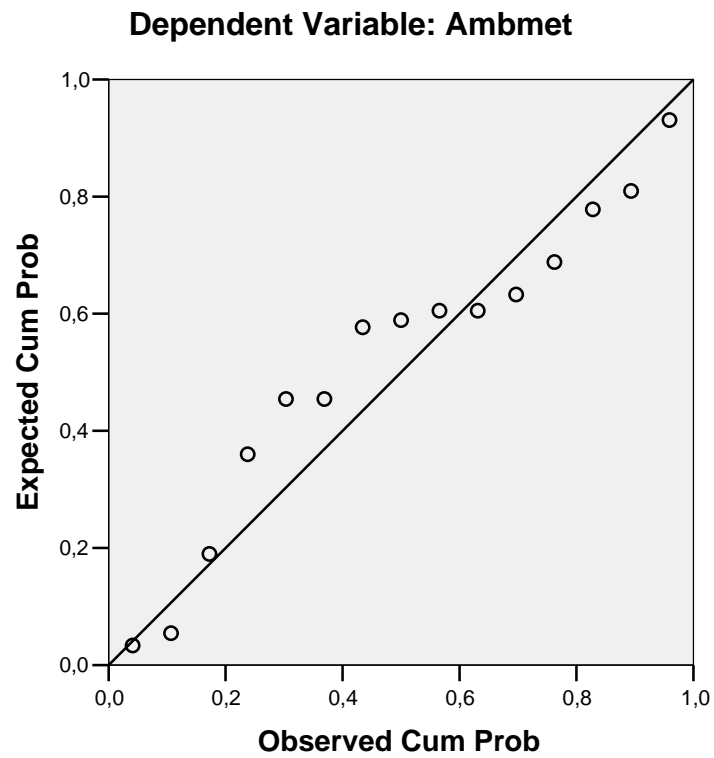
Apêndice E – Distribuição de frequências dos resíduos padronizados da regressão entre o Dinamismo, a Complexidade, a Munificência e a Ambigüidade de Metas

Histogram

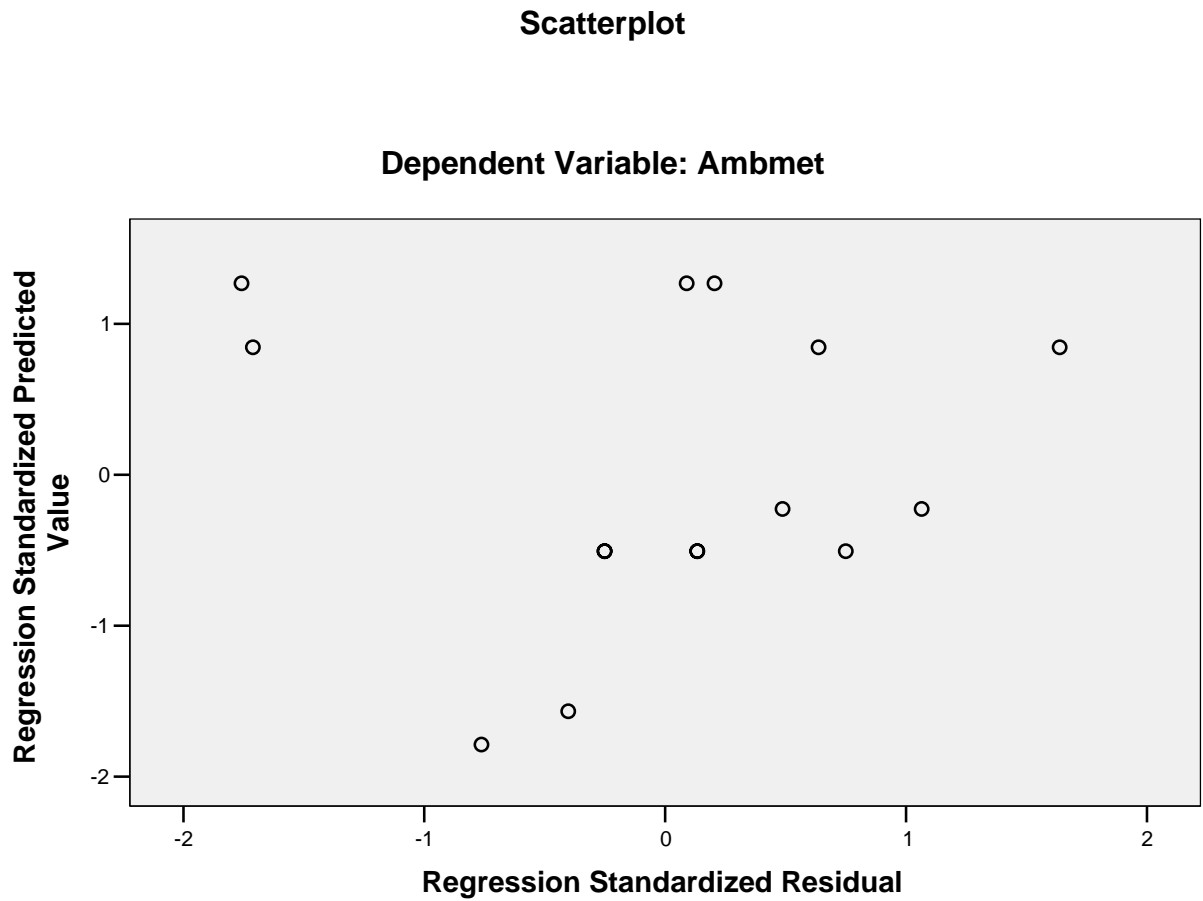


Apêndice F – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e a esperada dos resíduos padronizados da regressão entre o Dinamismo, a Complexidade, a Munificência e a Ambigüidade de Metas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

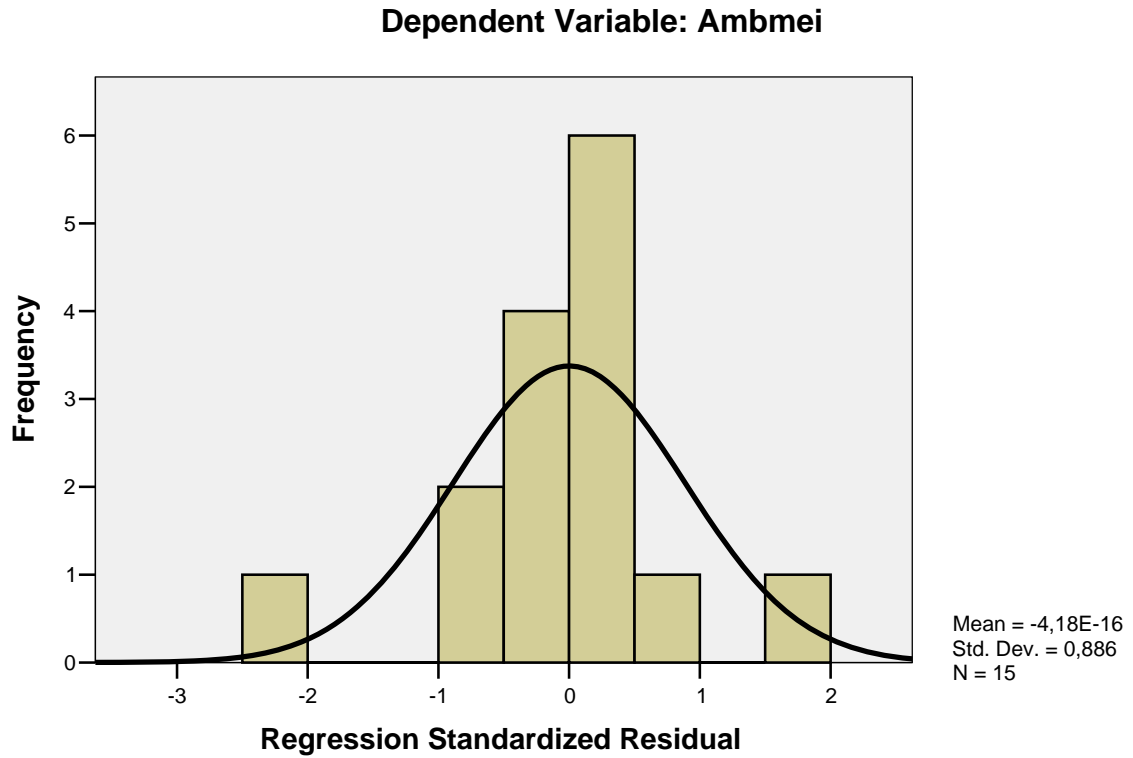


Apêndice G - Diagrama de dispersão da variável dependente Ambigüidade Metas na regressão com o Dinamismo, a Complexidade e a Munificência



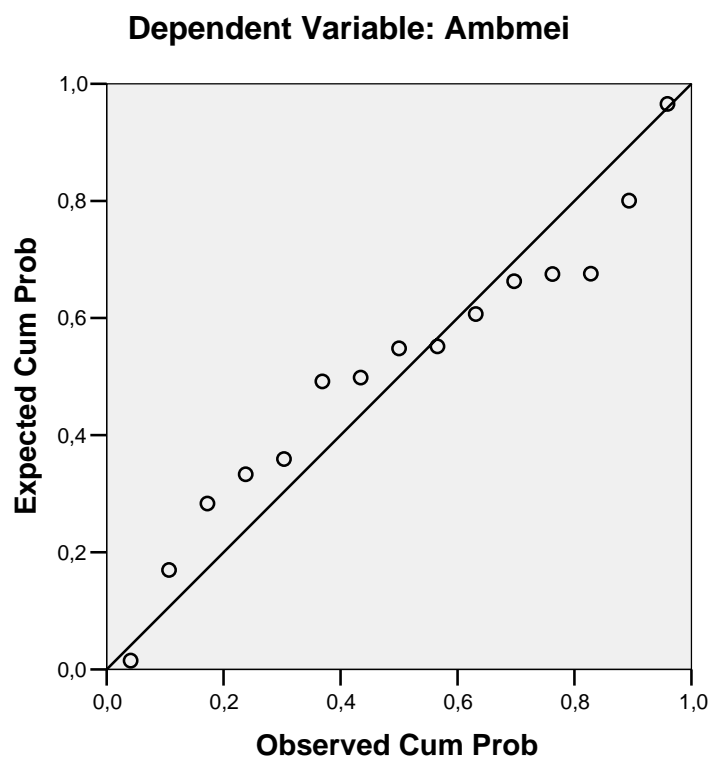
Apêndice H - Distribuição de frequências dos resíduos padronizados da regressão entre o Dinamismo, a Complexidade, a Munificência e a Ambigüidade de Meios

Histogram



Apêndice I - Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados de regressão entre o Dinamismo, a Complexidade, a Munificência e a Ambigüidade de Meios

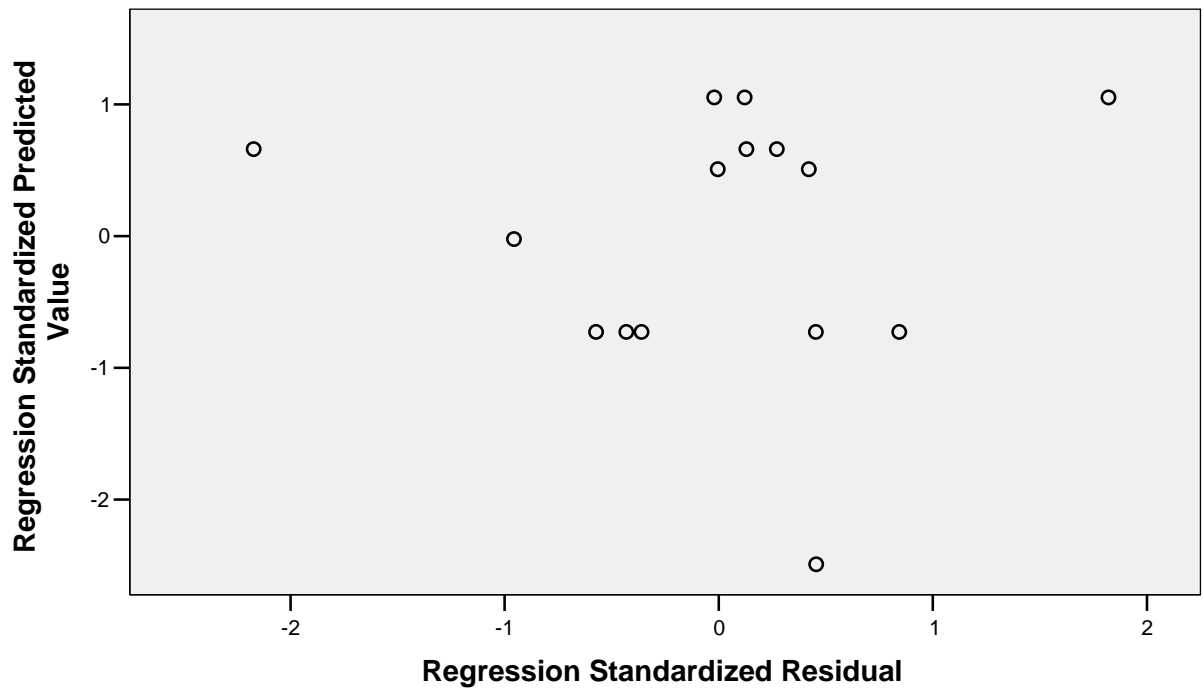
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



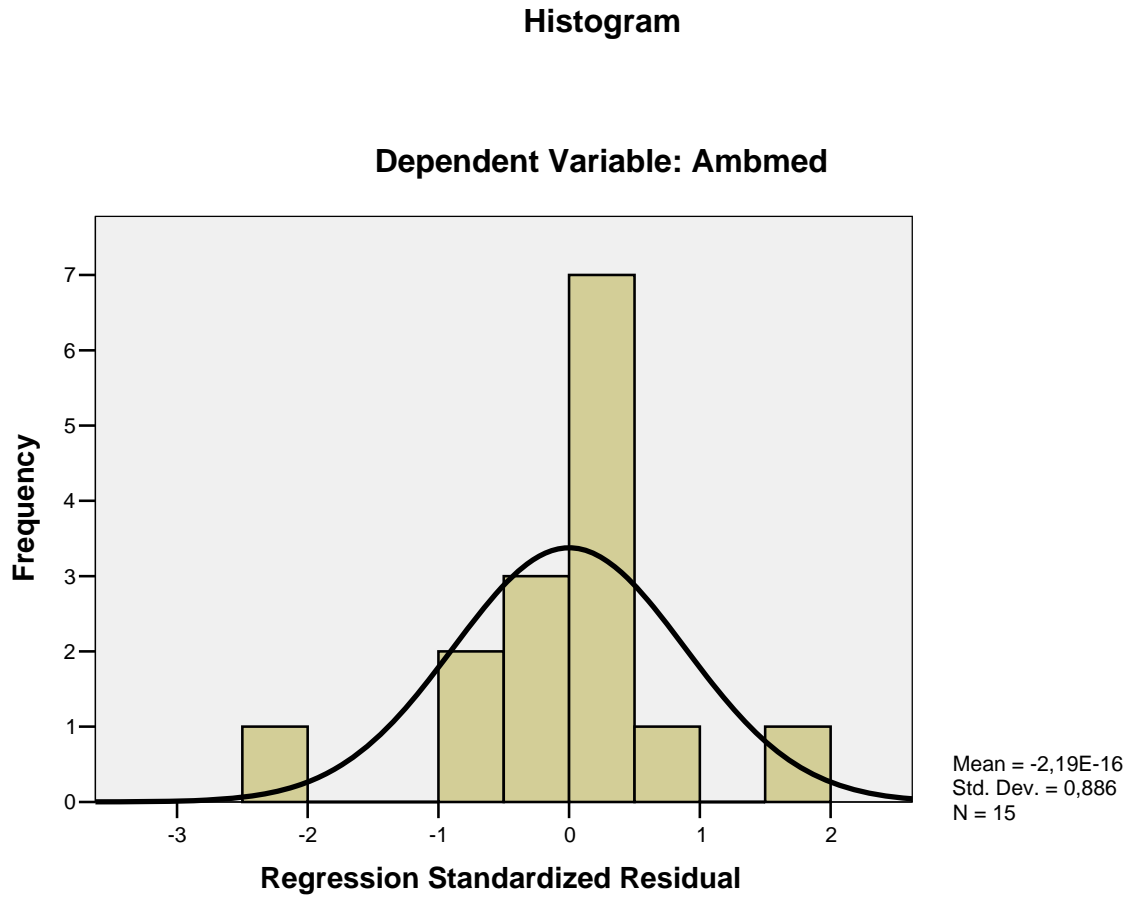
Apêndice J - Diagrama de dispersão da variável dependente Ambigüidade de Meios na regressão com o Dinamismo, a Complexidade e a Munificência

Scatterplot

Dependent Variable: Ambmei

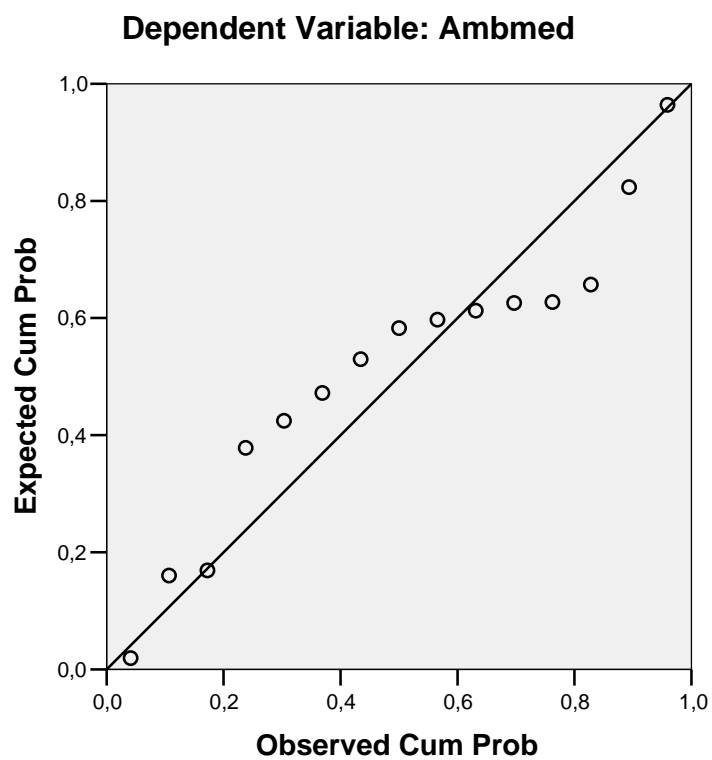


Apêndice K - Distribuição de frequências dos resíduos padronizados da regressão entre o Dinamismo, a Complexidade, a Munificência e a Ambigüidade Média

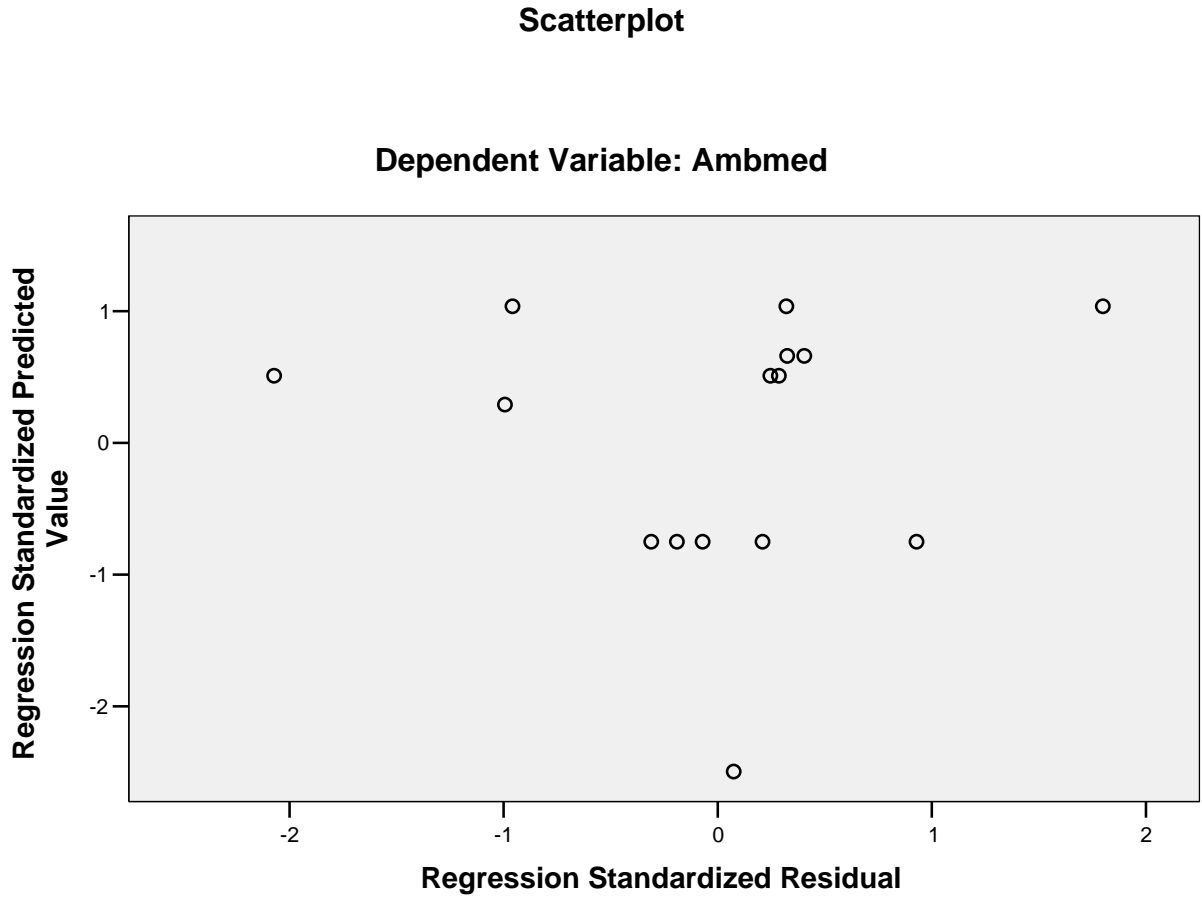


**Apêndice L - Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos
resíduos padronizados de regressão entre o Dinamismo, a Complexidade, a
Munificência e a Ambigüidade Média**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Apêndice M - Diagrama de dispersão da variável dependente Ambigüidade de Média na regressão com o Dinamismo, a Complexidade e a Munificência.



ANEXOS

Anexo A - CNAE 3 Dígitos

CNAE 3 DÍGITOS SP CAPITAL e INTERIOR (CNAE v.1)

SP Capital			SP Interior			Total
Ramo	3 Dígitos	Empresas	Ramo	3 Dígitos	Empresas	3 Dígitos
	151	3		151	11	14
	152	1		152	9	10
	153	2		153	1	3
				154	5	5
	155	4		155	18	22
				156	15	15
				157	11	11
	158	50		158	36	86
15	159	1	15	159	11	12
				171	1	1
	172	6		172	7	13
	173	7		173	7	14
	174	11		174	3	14
	175	3				3
	176	35		176	16	51
17	177	16	17	177	4	20
	181	59		181	28	87
18	182	15	18	182	6	21
				191	4	4
	192	16		192	9	25
19	193	7	19	193	43	50
	201	1		201	3	4
20	202	9	20	202	18	27
	212	4		212	1	5
	213	17		213	7	24
21	214	27	21	214	4	31
	221	113		221	20	133
	222	70		222	12	82
22	223	3	22			3
			23	234	5	5
	241	2	24	241	7	9
	242	2		242	4	6
	243	2		243	3	5
	245	31		245	12	43
				246	5	5
	247	26		247	7	33
	248	13		248	7	20
24	249	33	24	249	19	52
	251	37		251	17	54
25	252	151	25	252	55	201
	261	10		261	2	12
	263	11		263	13	24
				264	48	48
26	269	13	26	269	4	17
				271	1	1
	272	11		272	7	18

	273	7				7
	274	15		274	2	17
27	275	26	27	275	13	39
	281	18		281	17	35
	282	3		282	2	5
	283	83		283	21	104
	284	23		284	9	32
28	289	118	28	289	36	64
	291	34		291	12	46
	292	99		292	50	149
	293	2		293	39	41
	294	15		294	9	24
	295	7		295	2	9
	296	70		296	38	108
29	298	6	29	298	7	13
	301	4				4
30	302	22				22
	311	19		311	4	23
	312	28		312	6	34
	313	12		313	2	14
	314	1				1
	315	28		315	4	32
	316	4		316	3	7
31	319	45	31	319	11	56
	321	32		321	2	34
	322	12		322	1	13
32	323	8	32	323	1	9
	331	31		331	16	47
	332	15		332	1	16
	333	12		333	6	18
	334	11		334	2	13
33	335	12	33			12
	342	1		341	1	1
	343	1		343	4	5
	344	58		344	10	68
34	345	2	34	345	1	3
	351	2				2
	352	2				2
	353	2		353	2	4
35	359	14	35	359	1	15
	361	35		361	38	73
36	369	71	36	369	28	99

Anexo B – Dimensões do Ambiente Organizacional

Setor	Dinamismo	Complexidade	Munificência
19.3	-0,31	-0,58	0,53
22.1	-0,73	-0,24	-0,51
28.9	-1,17	0,39	-0,08
31.2	0,53	0,91	-0,13
34.4	-0,05	1,49	0,88
36.9	-0,95	1,33	-0,18

Anexo C – Dimensões Estratégicas de Porter

Dimensões Estratégicas	Definições
Especialização	Grau em que a organização concentra seus esforços na amplitude de linha, segmentos de clientes-alvo, mercados geográficos atendidos
Identificação de marcas	Grau em que a organização busca identificar-se evitando a competição só por preços
Política de canal	Grau com que a organização procura identificação com o cliente final versus apoio aos de distribuição
Seleção do canal	Escolha dos canais de distribuição do produto variando de canais pertencentes à organização a especializados em um dado produto até canais amplos
Qualidade do produto	Nível de qualidade do produto considerando matérias-primas, características, especificações
Liderança tecnológica	Grau em que a organização procura a liderança tecnológica versus comportamento imitativo
Integração vertical	Valor total agregado conforme refletido no nível de integração para frente ou para trás. Inclui o fato da empresa ter canais cativos de distribuição, rede própria de assistência, lojas exclusivas
Posição de custo	Grau em que a organização procura por minimização dos custos de produção e distribuição com investimentos em equipamentos, instalações e pessoas
Atendimento	Grau em que a organização proporciona serviços de suporte ao produto e ao cliente. Pode ser visto este suporte como parte da integração vertical, mas considera-se à parte por finalidade analítica
Política de preço	Posição relativa aos preços do mercado
Alavancagem	Grau de alavancagem financeira e operacional disponível
Relacionamento com a matriz	Exigências sobre o comportamento da unidade no seu relacionamento com a matriz. A natureza do relacionamento com a controladora influenciará as metas da controlada
Relacionamento com governos do país de origem e do país de operação	O relacionamento que a organização desenvolveu ou a que está sujeita nos diversos países em que opera

Fonte: do autor a partir de Porter

Anexo D – Correspondência do Pré-Teste do Instrumento de Pesquisa

Yahoo! Mail - sidnei_mascarenhas@yahoo.com.br Page 1 of 1

YAHOO! MAIL
BRASIL Classic Imprimir - Fechar janela

De: "Sergio Soriani" <sergio@soriani.com.br>
Para: sidnei_mascarenhas@yahoo.com.br
Assunto: ENC: questionário Mestrado
Data: Fri, 28 Sep 2007 11:45:23 -0300

Sidnei

Segue anexo questionário preenchido.

Para a afirmativa "1.desenvolvimento de produto novo", entendo como desenvolvimento de produto dentro do segmento ao qual atuamos.
 Para a afirmativa "12. desenvolvimento de novos produtos", entendo como desenvolvimentos de produto para novo segmento.

O questionário está simples e abrangente. Parabéns.
 O preenchimento do formulário teve base em nossa atual administração e retrata minha opinião pessoal.
 Fico a disposição para qualquer esclarecimento.
 Obs.: Quanto as afirmativas 01 e 12, se meu entendimento não estiver correto quanto a afirmativa da pergunta, peço que me comunique para que eu possa reformular a resposta.

Sergio Soriani

-----Mensagem original-----
 De: Sidnei Mascarenhas [mailto:sidnei_mascarenhas@yahoo.com.br]
 Enviada em: sexta-feira, 28 de setembro de 2007 10:15
 Para: sergio@soriani.com.br
 Assunto: questionário Mestrado

Sérgio,


segue conforme falamos formulário para o meu Mestrado. Antecipadamente agradeço sua boa vontade.

Sidnei

Flickr agora em português. Você clica, todo mundo vê.
<http://www.flickr.com.br/>

Anexos

Arquivos:

 Question_rio_empresas.doc (84k)

http://br.f388.mail.yahoo.com/ym/ShowLetter?box=Mack&MsgId=4494_7519493_19... 1/10/2007