

# AS RELAÇÕES DA INSTITUCIONALIZAÇÃO COM A TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA – COPEL

Ângela Cristina Pachú Machtura<sup>1</sup>  
Luciana Vital de Campos<sup>2</sup>  
Marcos de Freitas<sup>3</sup>  
Júlio Adriano Ferreira dos Reis<sup>4</sup>

## RESUMO

O presente artigo identifica as relações da institucionalização com as tomadas de decisões em uma organização. As variadas reações dos indivíduos aos processos institucionais deram origem a este estudo. A investigação tem como pressuposto básico que as informações provenientes de procedimentos pré-estabelecidos podem comprometer a tomada de decisão e a análise crítica por parte dos indivíduos. A variabilidade humana é um fator a ser considerado no processo de institucionalização, além da padronização e da burocratização. Quanto à metodologia, foi realizado um estudo de caso na Companhia Paranaense de Energia – COPEL a partir do referencial das características principais da institucionalização e da tomada de decisão, examinando as coincidências. A análise de conteúdo ocorreu a partir de entrevistas estruturadas realizadas com 10 gestores e do documental bibliográfico. O relato descrito dá indícios das reflexões sobre a ação e a participação das pessoas na utilização das normas que norteiam a conduta organizacional. A institucionalização e a tomada de decisão se relacionam entre si, assim como são interdependentes de conceitos como os da burocratização e da cultura organizacional, que contribuem para a percepção dos indivíduos nas suas relações dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Institucionalização. Tomada de Decisão. Comportamento organizacional.

## Biografia

1 Bacharel em Administração, UniBrasil, Curitiba- PR. E-mail: angela.pachu@uol.com.br.

2 Bacharel em Administração, UniBrasil, Curitiba- PR. E-mail: lucianavital@brturbo.com.br.

3 Bacharel em Administração, UniBrasil, Curitiba- PR. E-mail: marcos.freitas@copel.com.

4 Mestre em Administração Estratégica, professor do curso de Administração, UniBrasil, Curitiba – PR. E-mail: julio@vendodesafios.com.br

## ABSTRACT

This article identifies the institutionalization of relations with the decision-making in an organization. The varied reactions from individuals to institutional procedures have led to this study. The research has the basic assumption that the information from pre-established procedures may compromise the decision and critical analysis on the part of individuals. The variability is a human factor to be considered in the process of institutionalization, standardization and the addition of bureaucratization. As for methodology, a study was conducted in the case of Companhia Paranaense de Energia - COPEL from the reference of the principal characteristics of institutionalization and decision-making by looking at the coincidences. The analysis of content occurred from structured interviews conducted with 10 managers and bibliographic documentary. The report described gives evidence of reflections on the action and participation of people in the use of standards that guide the conduct organizational. The institutionalization and decision-making relate to each other, and are interdependent concepts such as bureaucracy and organizational culture, contributing to the perception of individuals in their relations within organizations.

**Key words:** Entrepreneurship. Organizations. Innovation. Entrepreneurs. Opportunity.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, embora sejam estruturas formadas por pessoas com personalidades diferentes, tendem a consolidar uma cultura que passa a influenciar os indivíduos que nelas trabalham a ponto de moldar certos comportamentos e respostas, fazendo com que a maioria de seus funcionários reajam de forma semelhante ou apresentem características comuns dentro e fora do ambiente de trabalho, conforme apresenta Quinello (2007, p. 33-36).

As empresas buscam a padronização de seus processos com a intenção de moldar a realidade institucional, de acordo com Daft (1999, p. 10), e é através da otimização dos recursos que buscam a eficácia e a eficiência organizacional. Este fato pode ocasionar como consequência a institucionalização de seus funcionários e a redução dos riscos de insucesso da organização.

Quinello (2007, p. 85) argumenta que o aumento do controle diminui os questionamentos em grupos totalmente institucionalizados. Para este caso, todos os problemas são comuns, todas as soluções são sociologicamente objetivadas e todas as ações sociais são semelhantes.

O presente artigo tem por objetivo demonstrar as relações existentes entre a institucionalização e a tomada de decisão, na Companhia Paranaense de Energia – COPEL, Unidade de Produção de Araucária.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Os indivíduos de uma organização agem sobre dois aspectos, que se inter-relacionam: o primeiro é aquele em que ocorre o envolvimento das pessoas de acordo com as relações de custo benefício e sua maximização de utilidade; O segundo diz respeito que os mesmos indivíduos seguem as normas sociais, sem questioná-las, levando em conta apenas interesses de caráter particular, descreve Clegg, Hardy e Nord (1998, p. 197). O comportamento e a tomada de decisão dependem desses dois fatores.

A Teoria da Institucionalização é a análise organizacional sob perspectivas institucionais e fenômenos socialmente construídos. São resultados de ações intencionais ou planejadas com influências culturais, políticas, processos cognitivos e simbólicos conforme comenta Quinello (2003, p. 31).

Para Robbins (2002, p. 498), “[...] uma organização torna-se

institucionalizada quando adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou quaisquer dos seus membros”. Ainda nessa linha, Robbins (2002, p. 498) ensina que, quando há institucionalização, a organização atinge uma espécie de transcendência, ou seja, seu valor está implícito, está em si mesma e não nos produtos e serviços que produz. A empresa, em certo sentido, adquire “imortalidade”. Quando seus objetivos originais não são mais relevantes, ela não abandona os negócios, em vez disso, reinventa-se e redefine-se.

Robbins (2002, p. 498) ainda salienta que a institucionalização opera no sentido de produzir compreensão comum sobre o que é apropriado e, fundamentalmente aceito no comportamento. Assim, quando ocorre a institucionalização, os modos aceitáveis de comportamento tornam-se evidentes para os membros da organização.

Conforme Fonseca e Freitas (2003 e 2005, apud ASSIS, 2006) o processo de institucionalização ocorre através das transformações das crenças e ações em regras de conduta social ao longo do tempo por influência de mecanismos de aceitação e reprodução que se tornam padrões, passando a ser reconhecidos como rotinas naturais ou como concepções compartilhadas da realidade.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996, apud CLEGG, HARDY e NORD, 1998, p. 221-222) sugerem que as organizações interagem com seu ambiente a procura de legitimação, e as estratégias escolhidas e as decisões empreendidas são influenciadas por uma inércia ambiental, no que se refere à conformidade, às regras, às normas e às crenças (mitos) institucionalizadas, em conflito com critérios de eficiência.

Para Meyer e Rowan (1977, apud CLEGG, HARDY e NORD, 1998, p. 200-201) uma estrutura formal baseia-se em padrões eficientes e racionais produzindo três implicações:

- a) As estruturas formais ocorrem independentemente da eficácia das práticas, mas para garantir racionalidade dos comportamentos;
- b) As organizações em seu contexto social são avaliadas pela sua estrutura formal ao invés da eficiência dos resultados de suas tarefas;
- c) A formalização das atividades diárias e os comportamentos podem ser negligenciados com facilidade, ocasionando ineficiência corporativa.

Para Clegg, Hardy e Nord (1998, p. 211), o resumo das características e conseqüências dos processos de institucionalização são representados conforme o Quadro 1 que são dependentes dos estágios em que a empresa se encontra e suas dimensões corporativas.

Dimensão	Estágio Pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos; Características dos adotantes; Ímpeto para difusão; Atividade de teorização; Variância na implementação; Taxa de fracasso estrutural	Habitualização Homogêneos Imitação Nenhuma Alta Alta	Objetificação Heterogêneos Imitativo / normativo Alta Moderada Moderada	Sedimentação Heterogêneos Normativa Baixa Baixa Baixa

Quadro 1: Estágios de Institucionalização e dimensões comparativas  
 Fonte: Clegg, Hardy e Nord (1998, p. 211).

## 2.2 TEORIA DA BUROCRACIA

Em seus estudos Coelho (2007) afirma que a burocracia se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos, para que se obtenha o máximo de eficiência. Também nesta linha de raciocínio DiMaggio e Powell (1983, apud ROSSETO e ROSSETO, 2005) argumentam que o isomorfismo institucional é a razão dominante pela qual as organizações assumem determinadas formas. Assim sendo, as forças motoras que levam à racionalização e a burocratização são norteadas por uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma jaula de ferro em que a humanidade se vê confinada.

Conforme Quinello (2007, p. 46), alguns autores como Perrow (1972) e Roth (1986), alertaram para falhas no desenvolvimento das organizações através da burocracia. A teoria de Weber serviu de base para trabalhos posteriores, porém, com necessidades de refinamentos, trazendo novos elementos para os estudos organizacionais.

Alguns aspectos relevantes não abordados pela teoria de Weber, e ressaltados por Perrow (1972) e Roth (1986) estão listados no Quadro 2:

Apontamentos de Perrow (1972)	Apontamentos de Roth (1986)
Particularismo – defesa de interesses de grupos externos por questões de convicção, amizade ou interesses materiais; Satisfação de interesses pessoais – defesa de interesses pessoais dentro das organizações; Excesso de regras – criação de barreiras dentro das estruturas; Hierarquia – estabelece a posição de poder, podando a liberdade, a criatividade, a dignidade e a independência.	Mecanicismo – sub aproveitamento das habilidades e aptidões dos indivíduos; Individualismo – a exaltação dos indivíduos em posição de chefia, gerando o aumento de conflitos internos; Interrupção do fluxo de informação – separação dos tomadores de decisão e dos executores; Desestímulo a inovação – falta estímulo à criatividade a fim de acobertar ineficiências; Indefinição da responsabilidade – a hierarquização não tem responsabilidade para os resultados da organização.

### Quadro 2: Disfunções da burocracia

Fonte: Adaptado de Perrow e Roth (1972 e 1986, apud QUINELLO, 2007, p. 46-48).

O mundo está em constante mudança, e o sistema burocrático e mecânico da era industrial não desempenham de forma satisfatória seus papéis na organização. As empresas buscam soluções que diminuam complexidade e aumentem o nível de conhecimento das pessoas, comenta Daft (1999, p. 113).

O objetivo com que as empresas acabam por formalizar o comportamento, de acordo com Mintzberg (2003, p. 46), deve-se ao fato de que é necessário reduzir a variabilidade, visando a previsibilidade e controle. A questão da formalização, ainda segundo Mintzberg (2003, p. 46), deve ser entendida como um meio de tornar as organizações mais eficazes e eficientes. O excesso de formalização pode comprometer a velocidade de adaptação organizacional e contribuir para a visão limitada do mercado aonde o nível estratégico e intermediário dão pouca atenção ao meio ambiente. Além de considerar a formalização como meio, é necessário utilizá-la adequadamente para evitar suas disfunções.

## 2.3 TOMADA DE DECISÃO

Uma decisão consiste em optar entre duas ou mais opções, de forma assertiva, considerando as condições reais e ideais, conforme DuBrin (2006, p. 82).

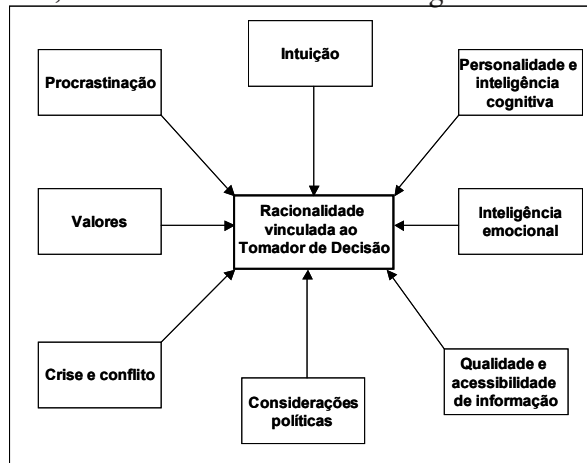
Simon, (1957, apud HALL, 2004 p. 150), afirma que a racionalidade é uma das ferramentas que auxiliam na tomada de decisão sendo, entretanto limitada,

uma vez que depende de informações quase sempre escassas ou inadequadas, além de habilidades para processá-las.

Etzione (1988, *apud* HALL, 2004, p. 150) diz que são vários os fatores que interferem na tomada de decisão, entre eles os valores, os sentimentos ou emoções pessoais dos decisores. Complementa esta idéia Fligstein (1992, *apud* HALL, 2004, p. 150), onde comenta que os diferentes setores e organizações criam sua própria racionalidade institucionalizada.

Outro ponto de vista é o de que em um ambiente altamente competitivo e global, as decisões dificilmente se enquadram em um modelo racional e analítico, é o que afirma Daft (1999, p. 279).

A tomada de decisão não é um ato totalmente racional, comenta DuBrin (2006, p. 87) e é influenciada pelas limitações do corpo humano, representada pelo raciocínio e as habilidades mentais. Esta racionalidade limitada, DuBrin (2006) definiu como heurística (estratégias simplificadas) e identificou os seguintes fatores que influenciam a mesma, conforme demonstrado na Figura 1:



**Figura 1. Influências na tomada de decisão que contribuem para a racionalidade limitada.**

**Fonte: DuBrin (2006, p. 88).**

Para Gutierrez (1999, p. 33) não existe uma fórmula perfeita para a tomada de decisões corretas na empresa. Na organização tradicional, as decisões são tomadas por uma elite decisória que se perpetua no poder através de um amplo processo de alianças, provocando distanciamento dos macroobjetivos e perda de informação sendo estas, uma das características da tomada de decisão centralizada.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional está relacionada aos aspectos técnicos e descritivos, a partir de uma perspectiva funcionalista, demonstrando preocupação com as questões referentes à mudança, com que se identifica e ao desempenho das políticas de recursos humanos ou planejamento. Corresponde outra variável em que os empresários devem se preocupar no sentido de garantir um diferencial competitivo, de acordo com Freitas (2002, p. 95-96).

Também segundo Freitas (1991, p. 28) diferentes elementos formam a cultura organizacional: os valores, as crenças, os ritos, cerimônias e rituais, os mitos e histórias, os tabus, os heróis, as normas e os processos de comunicação. E ressalta que a cultura organizacional é um poderoso mecanismo que visa formar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos possam ser iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Fleury (1998, p. 37) relata que a cultura é uma dimensão organizacional complexa cujo simples entendimento demanda tempo, paciência, reflexão, e está sempre sujeito a revisões.

Cada organização delimita uma cultura única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas, destacam Motta e Caldas (1997, p. 41). Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes e de seu processo histórico diante do mercado.

Relacionando a cultura com a institucionalização, Fleury (1998, p. 67) definiu o aspecto de que cultura é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional e agem como elemento de comunicação e consenso, ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A cultura organizacional pode ser definida segundo Bernardes e Marcondes (2005, p. 21), como um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, que são percebidas pelos funcionários e constituem uma das forças que interagem no comportamento. Mais do que normas formais, a cultura é o conjunto de regras não escritas, que condicionam as escolhas dos indivíduos dentro da organização, o que torna difícil o processo de mudança, requerendo tempo e cuidado. Para se obter resultados duradouros não deve-se tentar mudar as pessoas e sim as restrições organizacionais que operam sobre elas.

Assim sendo, a cultura da organização, segundo Bernardes e Marcondes (2005, p. 21), influencia a tomada de decisão e diz que este processo na empresa se



caracteriza pelos seguintes aspectos:

- a) No processo decisório deve-se evitar a incerteza e seguir as regras padronizadas na tomada de decisão;
- b) O indivíduo busca manter as regras estabelecidas pela empresa e somente as redefine quando sofre pressões;
- c) Quando há súbitas mudanças ambientais novas estatísticas surgem e influenciam o processo decisório, a empresa tende a se ajustar de forma gradual e utilizar o modelo decisório atual para lidar com as novas condições.

Freitas (2002, p. 97) enfatiza que, é através da cultura organizacional que se define e transmite o que é mais importante, na maneira apropriada de pensar e de agir em relação aos ambientes internos e externos, nas condutas e comportamentos aceitáveis, na realização das pessoas, etc.

## 2.5 METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO

O foco da pesquisa foi relacionar os aspectos da institucionalização com os da tomada de decisão, apresentando os fatores relevantes e determinando o vínculo existente entre estas teorias. Foi adotada a tipologia de Gil (2007, p. 72-74) para classificar a pesquisa especificando suas características quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins esta pesquisa pode ser denominada como exploratória e descritiva, pois se destina prioritariamente a delinear as percepções das pessoas, quanto aos fatores da institucionalização, que vieram a influenciar a tomada de decisão.

Como base para a pesquisa deste estudo científico foi utilizado o método qualitativo devido estar adequado as diretrizes metodológicas e teóricas para a obtenção de informações da institucionalização e sua relação com tomada de decisão.

Para o presente estudo é inviável realizar a pesquisa englobando toda a população, ou seja, os gestores da COPEL - Unidade de Produção de Araucária. Neste caso utilizou-se uma amostra que representou todo o grupo.

Como este estudo representa uma amostragem não probabilística e correspondente a um subgrupo da população utilizou-se a classificação definida por Gil (2007, p. 104), sendo a do tipo intencional. Para esta tipologia o fator mais importante é de conhecimento considerável da população e da amostra.

No presente estudo, a amostra foi composta por dez gestores da COPEL, lotados na Unidade de Produção Araucária, atendendo as considerações da amostragem não probabilística e intencional.

O processo de coleta de dados foi realizado através da aplicação de uma

entrevista estruturada diretamente aos componentes do grupo que fazem parte da amostra do universo estudado. Essa entrevista foi elaborada a partir da determinação do problema em forma de questões específicas.

A entrevista estruturada é um dos instrumentos utilizados em pesquisas que, segundo Barros e Lehfeld (2006, p. 91), consiste na elaboração prévia de questões relevantes para a análise, estabelecendo um roteiro de perguntas a ser seguido, não permitindo alterações no curso da entrevista.

O método de elaboração das questões para o levantamento de dados neste estudo de caso foi baseado no tipo escala de Likert, medindo atitudes com base numa escala de intervalos, segundo apresentado por Gil (2007, p. 145-146). É uma escala de respostas gradativas e apresenta uma série de cinco proposições das quais o entrevistado deve selecionar uma.

A elaboração da seqüência das perguntas na entrevista estruturada teve como premissas a detecção dos seguintes aspectos:

a) Identificar primeiramente uma empresa institucional, através da identificação das principais características apresentados nesta teoria. Estes são: processos sedimentados e de perpetuação, além informações normatizadas, conforme apresentado por Clegg, Hardy e Nord (1998, p. 211).

b) Identificar os pilares do comportamento organizacional na visão institucional, que de acordo com Tolbert e Zucker (1997, *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 1998, p. 222) são: a obrigação social, mecanismos normativos, lógica de adequação, indicadores de certificação e aceitação, e organização moralmente governada.

c) Identificar as principais características individuais durante a tomada de decisão, em um ambiente institucionalizado. Nesta fase verifica-se a correlação da institucionalização com as características de intuição, valores, inteligência emocional, personalidade, qualidade das informações, ações cognitivas.

A pesquisa, previamente autorizada pela Gerência Geral da Usina Termelétrica de Araucária, ocorreu através da aplicação da entrevista estruturada em seus gestores e líderes de equipe, atendendo o perfil desejado para este estudo de caso. Foi desenvolvida durante o mês de abril de 2008.

As entrevistas estruturadas foram feitas uma a uma, com acompanhamento para o preenchimento das questões, caso algum esclarecimento adicional fosse necessário.

Todas as coletas de dados foram feitas diretamente com os tomadores de decisão da Unidade de Produção de Araucária, da COPEL, no seu local de trabalho. As entrevistas estruturadas levaram em média 30 minutos para serem respondidos e

não apresentaram muita dificuldade de compreensão por parte dos participantes. Isto se deve ao fato de ter havido um pré-teste com dois gerentes previamente contatados para tal. Verificou-se os possíveis termos ou palavras que poderiam trazer alguma dificuldade de compreensão. Realizado esse pré-teste, foi readaptado o questionário a fim de solucionar os problemas detectados.

## 2.6 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na Companhia Paranaense de Energia – COPEL, em sua Unidade de Produção de Araucária. A COPEL é uma empresa de economia mista, tendo como principal acionista o Governo do Estado do Paraná, ranqueada como a maior empresa do Estado do Paraná, atendendo 3,39 milhões de consumidores, sendo 2,6 milhões de lares, 57 mil indústrias, 283 mil estabelecimentos comerciais e 332 mil propriedades rurais. O seu crescimento de clientes é na ordem de 70 mil novas ligações a cada ano. (fonte: site <http://www.copel.com>, em nov./2007).

Através de uma pesquisa prévia aos dados da COPEL, acessando sua rede interna de informações, autorizado previamente pelo Gerente da Unidade de produção de Araucária, obteve-se as seguintes informações referentes ao processo de burocratização, tomada de decisão e condicionamento dos funcionários da Unidade de Produção de Araucária.

A Superintendência de Operação e Manutenção – SOM, através da Unidade de Produção de Araucária – UPARC, presta serviços de operação e manutenção na Usina Termelétrica de Araucária. Tal unidade de produção conta hoje com 50 funcionários, sendo destes 10 gestores.

A SOM preocupa-se em constituir e manter todos os processos de operação e manutenção das usinas geradoras de energia elétrica da COPEL, e de seus clientes (quando previstos em contratos). Para atingir este objetivo a SOM dispõem de um sistema gerenciado por grupos de trabalho, e estes têm como finalidade a identificação, elaboração e implementação de ações, que asseguram a formulação e controle desta documentação. A estrutura de atividades de seus funcionários é identificada através de macroprocessos, que aliados às documentações da organização auxiliam no gerenciamento dos recursos e monitoramento dos resultados.

Devido a uma estrutura complexa, o grau de burocratização é alto, com seu gerenciamento sustentado por um sistema de informatização, via internet, intranet, gerenciadores de documentos, com suporte de uma rede de alta velocidade corporativa.

As tomadas de decisões na SOM são efetuadas por meio de documentos, e estes têm garantias através de sistemas de controles de registros, que estejam sempre atualizados. Há controles que garantem a distribuição dos documentos para todos os seus usuários, e todos os dados que influenciam no processo de manutenção e operação são registrados e submetidos a análises sistemáticas.

A análise inclui dados e informações de monitoramento e medição e outras fontes pertinentes com propósito de identificação de possíveis melhorias. A análise contempla o acompanhamento das metas.

A melhoria contínua dos processos de operação e manutenção da SOM necessita de aprovação da direção imediata, pois estas devem estar em conformidade com as exigências dos clientes e necessidade de atendimento à legislação e regulamentação.

Na SOM as ações de tempo real são todas elas regadas por procedimentos e que devem ser seguidos fielmente. As melhorias são sujeitadas a um processo burocrático e moroso, no entanto com bastante embasamento teórico.

## 2.7 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa realizada foi caracterizada como sendo qualitativa, de caráter exploratório. Por esta razão, a análise dos dados foi elaborada a partir da interpretação dos dados coletados no trabalho de campo e do confronto destes com os conceitos levantados na revisão bibliográfica.

A análise dos dados será executada em três atividades, conforme Miles e Huberman (1984, *apud* DIAS, 2000):

- a) Redução dos dados – selecionar e simplificar a abstração dos dados provenientes do campo;
- b) Apresentação dos dados – organizar os dados para a obtenção das informações e tirar as conclusões demonstrando através de textos narrativos, matrizes, gráficos, etc;
- c) Delineamento e verificação da conclusão – identificar os padrões, as possíveis explicações, as causas e efeitos, comparar anotações de campo a literatura e realizar a verificação da problemática.

A tabulação dos dados coletados através das entrevistas estruturadas foi realizada conforme Hair (2005, p. 281-308), onde o mesmo recomenda uma somatória dos valores individuais de cada questão. Também é possível formatar estes dados através de índices globais ou parciais das questões.

## 2.7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

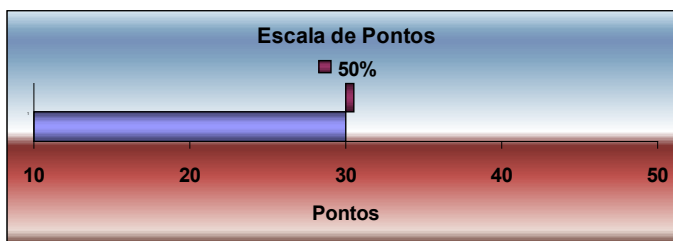
Durante a atividade de levantamento de dados foi possível pesquisar os dez gestores, representantes da Unidade de Produção de Araucária, da COPEL.

A primeira parte da entrevista estruturada em que foram submetidos os tomadores de decisão é de cunho descritivo e caracterizou da seguinte forma a amostra quanto a idade, o tempo na organização e o tempo em que exerce a função de gestor. Foram obtidos os seguintes dados:

- Idade: os gestores pesquisados apresentaram a média de 43,3 anos, com variação de 34 a 55 anos.
- Tempo que atua na função de tomada de decisão: os gestores pesquisados apresentaram uma média de 9,07 anos, com variação de 07 a 29 anos.
- Tempo em que trabalha na organização: em relação ao tempo de organização os participantes apresentaram uma média de 14,9 anos, com variação de 2 a 27 anos.

## 2.7.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUCIONALIZAÇÃO NA COPEL

A segunda parte da entrevista estruturada produziu uma escala dos resultados, onde cada questão pôde variar entre o mínimo de 10 e o máximo de 50 pontos. A média está em 30 pontos. Uma visualização gráfica desta escala é demonstrada no Gráfico 1:



**Gráfico 1: Escala de pontos possíveis da pesquisa de campo**

**Fonte: Desenvolvido pelos autores.**

As sete primeiras perguntas da entrevista estruturada a qual os tomadores de decisão foram submetidos, identificaram as características institucionais da organização, de acordo com as apresentadas por Clegg, Hardy e Nord (1998, p. 211), e produziram dados conforme apresentados no Quadro 3:

<b>Características Institucionais</b>	
1. Percepção das normas organizacionais	65,0%
2. Perpetuação diária das normas institucionais	67,5%
3. Organização utiliza mecanismos normativos	85,0%
4. Uso das normas institucionais para a tomada de decisão	65,0%
<b>Comportamento Organizacional na Visão Institucional</b>	
5. Relevância das regras da organização na tomada de decisão	75,0%
6. Normas institucionais conduzem para obrigações	80,0%
7. Indicadores organizacionais focados em certificação e aceitação	70,0%

### Quadro 3: Percepção dos pesquisados em relação a institucionalização

Fonte: Desenvolvido pelos autores mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

Observa-se então, de acordo com os valores apresentados no Quadro 3, que as principais características da institucionalização estão presentes nesta organização, com valores de percepção dos pesquisados acima de 65%, com destaque para a burocratização, que atingiu um valor de 85%.

A partir dos dados obtidos com a pesquisa de campo, no que se refere as características da teoria institucional é possível traçar um índice global da percepção dos pesquisados referente a estes fatores, por meio da somatória dos pontos das questões 1, 2, 3 e 4, apresentado no Gráfico 2:



### Gráfico 2: Índice global da percepção das características da institucionalização

Fonte: Desenvolvido pelos autores mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.

O comportamento de uma organização a partir da visão institucional também é representado graficamente, a partir da soma das questões 5, 6 e 7, demonstrado no Gráfico 3.



**Gráfico 3: Índice global da percepção do comportamento organizacional**

**Fonte: Desenvolvido pelos autores mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.**

Os índices globais demonstram que os indivíduos têm percepções institucionais, uma vez que os dados referentes a suas respostas encontram-se acima de 50%, na escala apresentada.

É possível concluir que a COPEL é uma organização burocrática baseada em leis racionais com a intenção de obter eficiência e adequar os meios de produção aos objetivos institucionais, coincidindo com as idéias de Quinello e Coelho, no item 2.2 deste artigo científico.

### 2.7.3 CARACTERIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA

A partir da oitava pergunta da entrevista estruturada que os tomadores de decisão foram submetidos, identificaram-se as características da tomada de decisão em uma instituição. Na percepção dos gestores, em relação aos principais aspectos de uma tomada de decisão é possível verificar os seguintes valores percentuais, apresentados no Quadro 4:

Características da Tomada de Decisão	
8. As normas tornam o processo de tomada de decisão mais eficaz	50,0%
9. Divulgação dos conhecimentos após a tomada de decisão	40,0%
10. A tomada de decisão tende a ser similar	52,5%
11. As normas quando eficazes tornam-se regras de tomada de decisão	72,5%

12. Existência de autonomia na tomada de decisão	45,0%
13. Influência da percepção pessoal na tomada de decisão	72,5%
14. Opiniões e resoluções são respeitadas pela organização	62,5%
15. Existência de normas para qualquer tomada de decisão	52,5%
16. As decisões trazem inovação	45,0%
17. Influência do ambiente interno na tomada de decisão	72,5%
18. A empresa valoriza e aceita idéias inovadoras	57,7%

**Quadro 4: Percepção dos pesquisados em relação à tomada de decisão**

**Fonte: Desenvolvido pelos autores mediante os dados obtidos na pesquisa de campo.**

De acordo com os valores apresentados no Quadro 4 observa-se que as principais características da tomada de decisão estão presentes nesta organização, onde os valores de normatização, da influência da percepção dos participantes e do ambiente organizacional atingiram valores de 72,5%. Observa-se também que valores referentes à divulgação das informações (40%) e questões de autonomia e inovação (45%) representam os menores índices.

A presença da burocracia, característica mais evidente na institucionalização, padroniza a tomada de decisão. A cultura organizacional também é predominante para a tomada de decisão e para as organizações institucionais.

Os valores obtidos nas questões de autonomia e inovação são justificados por Dimaggio e Powell no item 2.2, onde a caracterização do isomorfismo institucional explica como os indivíduos que desenvolvem suas atividades em organizações muito burocráticas têm a tendência de não buscar autonomia ou inovação em suas decisões.

A formalização deve buscar maior eficiência e eficácia das organizações, conforme apresentado no item 2.2 deste estudo científico por Mintzberg. No entanto compromete a velocidade e limita a visão de mercado e pode interferir no fluxo das informações dificultando a percepção dos indivíduos em relação ao acesso a estas informações que é confirmado pelo índice abaixo da média em relação à questão 9.

Os dados comprovam as afirmações de Bernardes e Marcondes, no item 2.4 do presente estudo, em que os principais fatores que influenciam a tomada de decisão, são os valores, os sentimentos ou emoções dos decisores, complementado por uma racionalidade de uma organização institucionalizada.



### 3. CONCLUSÕES

Este estudo apresentou como objetivo analisar a relação existente entre o processo de institucionalização com o comportamento dos indivíduos e a tomada de decisão em organizações com características da teoria institucional.

Ao analisar a relação dos processos de tomada de decisão, entende-se que os gestores operam as mudanças em todas as áreas e necessitam ter atitudes alinhadas com os valores, crenças e políticas da organização. Uma grande implicação final que vale salientar é a necessidade de considerar o contexto e a cultura da organização onde estes indivíduos estão inseridos.

Conforme apresentado no item 2.1.4, com os dados analisados, é possível afirmar que as empresas institucionais através da burocracia, garantem a racionalidade do comportamento dos indivíduos, e constatar que seus gestores interpretam as situações conforme sua percepção pessoal, no entanto na tomada de decisão baseiam-se nas normas.

No item 2.2 deste estudo científico Quinello diz que a burocracia possui falhas no desenvolvimento das organizações, pois esta não consegue acompanhar de forma satisfatória as mudanças do mundo contemporâneo. A partir desta afirmação verifica-se que aproximadamente 50% das tomadas de decisão em uma organização institucional podem trazer inovação, juntamente com um índice de divulgação de conhecimento em torno de 50% de aproveitamento.

A institucionalização racionaliza o processo de tomada de decisão, afirmado no item 2.1 por Caldas e Fachin e reforçado por Dimaggio e Powell, mas não há comprovação de que tal institucionalização proporcione a percepção de melhorias na gestão.

Com relação ao questionamento de que a institucionalização se relaciona com o comportamento das pessoas, verifica-se que os tomadores de decisão sofrem forte influência do ambiente interno e das normas. Conforme diz Quinello, no item 1.3 deste estudo, a institucionalização pode produzir bloqueio das pressões externas sobre as pessoas e dificultar as mudanças.

As principais características da tomada de decisão citadas por DuBrin no item 2.4 deste estudo científico foram identificadas na análise dos dados. Conforme demonstrado no Quadro 49, sendo possível confirmar que as tomadas de decisões estão presentes nas organizações institucionais, mesmo que não de forma soberana.

Este estudo comprova as afirmações de Machado-da-Silva e Fonseca (1996, *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 1998, p. 221-222), mencionando que as organizações interagem com seu ambiente a procura de legitimação. Suas estratégias

de escolhas e de decisões são influenciadas por uma inércia cultural, referente à conformidade, às regras, às normas e às crenças institucionalizadas.

Há Também a comprovação das afirmações de Meyer e Rowan (1977, *apud* CLEGG, HARDY e NORD, 1998, p. 200-201) que uma estrutura formal baseada em padrões produz três implicações:

- a) Racionalidade dos comportamentos;
- b) Dependência de uma estrutura formal;
- c) Possibilidade de ocorrer ineficiência corporativa.

O resultado da pesquisa confirmou o item 2.4, demonstrando que as empresas com uma cultura organizacional altamente arraigada, ou seja, institucionalizada, buscam soluções padronizadas para os problemas, limitando as variações ou inovações, podendo atrasar seu processo decisório.

Outro fato notório é a limitação da autonomia devido ao alto grau de hierarquização. As decisões estão condicionadas, além das normas, à alçada e competência decisória. Uma mudança pode demorar muito para ser implantada devido aos trâmites burocráticos ou por ter que passar por vários deferimentos. Estas decisões também estão sujeitas a conhecimentos tácitos na organização.

Assim sendo, este estudo científico demonstra que as relações da institucionalização e da tomada de decisão são interdependentes e quanto mais institucional é uma organização mais suas características estão presentes nos processos decisórios.

Com o presente estudo, pretendeu-se elucidar o comportamento e o perfil dos indivíduos que tomam decisões nas empresas com características da teoria institucional. As normas, procedimentos e diretivas que, pode-se aqui denominar como controle burocrático, são em algum nível utilizados pelas organizações. Entende-se, porém que o estudo realizado aplica-se à instituição analisada.

São necessários novos estudos específicos, em outras organizações, a fim de verificar se os resultados podem ser aplicáveis a empresas de porte e setores diferentes da instituição aqui apresentada.

Este trabalho científico pode ser ampliado com a verificação do comportamento dos tomadores de decisão em empresas de outros segmentos do mercado. Pode-se ainda desenvolver análises complementares para efetuar comparações do setor público com o privado. Outro fator relevante para estudos futuros é a apresentação de dados de ordem numérica para avaliar de forma quantitativa a relação existente entre os assuntos demonstrados.

A abordagem esplanada foi baseada na teoria da institucionalização e na tomada de decisão, possibilitando uma visão das organizações e seus conflitos diários.

A perpetuação está relacionada com as decisões diárias que por sua vez estão focadas em sobrevivência mercadológica. Apesar de aparentemente serem linhas distintas de pesquisa, a institucionalização e a tomada de decisão, é necessário à continuidade das explorações teóricas e práticas relacionadas a estas teorias, tendo como base a administração contemporânea e que verifiquem suas correlações.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, S. A. G. **A Institucionalização de programas de empreendedorismo do sistema indústria: o caso es-empendedor.** 2006. 156f. Tese (Mestre em Administração) – Universidade de Brasília – UNB, Brasília.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica.** 2.ed São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.
- BERNARDES, C; MARCONDES, R. C. **Sociologia Aplicada à Administração: gerenciando grupos nas organizações.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais.** Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer – organizadores da edição brasileira. São Paulo: Atlas, 1998.
- COELHO, V. **Teoria da burocracia.** *Homepage* de Vânio Coelho. Disponível em: [http://www.geocities.com/vanio\\_coelho/](http://www.geocities.com/vanio_coelho/). Acesso em: 22/09/2007.
- COPEL. **Companhia Paranaense de Energia – COPEL.** *Homepage* Institucional. Disponível em: <http://www.copel.com>. Acesso em: 05/11/2007.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações.** Ed. 6. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999.
- DIAS, C. **Pesquisa qualitativa – características gerais e referências.** *Homepage* de Cláudia Dias. Disponível em: <http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>. Acesso em: 26/10/2007.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: Formação, tipologia e impactos.** São Paulo: Makron Books, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa**: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, R. H. **Organizações**: Estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional. In: XXII ENCONTRO DA ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: P. 1-15.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira. In: VIEIRA, M.F.M.; CARVALHO, C. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. (Orgs). FGV: Rio de Janeiro, 2003.

MACHTURA, A. C. P. D.; DOMINGOS, E. M. M.; CAMPOS, L. V. de; FREITAS, M. de. **As relações da institucionalização com a tomada de decisão organizacional**: um estudo de caso – Companhia Paranaense de Energia – COPEL Unidade de Produção de Araucária. 2008. 84f. Trabalho de Conclusão (Graduação Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas do Brasil – UNIBRASIL, Curitiba.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

QUINELLO, R. **A Teoria institucional aplicada à administração**. São Paulo, SP: Novatec, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Ed 9. São Paulo: Person Editora, 2002.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.4, n.1, p. 1-22, Jan-Jun/2005.