

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bjbfea@usp.br](mailto:bjbfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO DE  
DESEMPENHO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO: UM ESTUDO DE CASO  
SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL**

**Luciano Rogério Couto de Abreu**

**Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti**

**SÃO PAULO**

**2006**

**Profa. Dra. Suely Vilela**  
Reitora da Universidade de São Paulo

**Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

**Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro**  
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

**Prof. Dr. Fábio Frezatti**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**LUCIANO ROGÉRIO COUTO DE ABREU**

**GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO DE  
DESEMPENHO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO: UM ESTUDO DE CASO  
SOB A ÓTICA DA TEORIA INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Fábio Frezatti**

**SÃO PAULO**

**2006**

Dissertação defendida e aprovada, em 27.04.2006, no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, pela seguinte comissão julgadora:  
Prof. Dr. Fabio Frezatti  
Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Prof. Dr. Oscar Luiz Malvessi

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Abreu, Luciano Rogério Couto de

Grau de institucionalização e sua influência na percepção de desempenho no processo de planejamento: um estudo de caso sob a ótica da teoria institucional / Luciano Rogério Couto de Abreu. -- São Paulo, 2006.

128 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006  
Bibliografia.

1. Contabilidade gerencial 2. Orçamento empresarial 3. Desempenho organizacional 4. Instituições sociais I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.151

**Para Lisandra Carli Alcebíades de Abreu**

Após finalizar um trabalho desta magnitude, percebe-se que a elaboração desta pesquisa dependeu do apoio de diversas pessoas e instituições, sem as quais não seria possível concluí-lo.

Agradecimento especial a minha esposa, Lisandra, pelo apoio, encorajamento e compreensão pelos eventuais momentos de ausência, durante estes três anos em que me dediquei a esta dissertação. Seu amor e incentivo formaram a base de sustentação para que eu chegasse à conclusão deste trabalho. Também não poderia deixar de agradecer aos meus pais, Geraldo e Célia, que, mesmo diante das dificuldades do dia-a-dia, não deixaram de apoiar e incentivar a minha formação acadêmica até o presente estágio. Aos meus irmãos pela convivência e interesse pela pesquisa.

Agradecimentos ao Prof. Dr. Fábio Frezatti pelo comprometimento, pelo conhecimento compartilhado, pelas inúmeras reuniões realizadas, nos quais pude debater e esclarecer importantes questões, e pelo inestimável incentivo no desenvolvimento do tema desta pesquisa. Também agradeço à banca examinadora, Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro e Prof. Dr. Oscar Malvessi pelas contribuições que foram acrescentadas a esta pesquisa no momento da qualificação. Não poderia deixar de agradecer ao Prof. Gilberto Martins pelo apoio nas discussões metodológicas que nortearam este trabalho e aos professores da FEA pelos valiosos ensinamentos.

Aos meus colegas de classe, pelo tempo de convivência e discussões que tornaram as disciplinas ainda mais enriquecedoras e proveitosas. Agradecimento especial ao Daniel Reed pelo apoio nos momentos de dificuldades, por ter se mostrado sempre solícito.

Por fim, agradeço a empresa pesquisada que me possibilitou fazer esta investigação, pelo entendimento da importância do estudo para o pesquisador, para a própria empresa e para o propósito acadêmico a que se propõe. Também agradeço a toda gerência que abdicou do seu tempo e se prontificou a responder o questionário.

**“O homem prudente deverá constantemente seguir o itinerário percorrido pelos grandes e imitar aqueles que mostraram-se excepcionais, a fim de que, caso o seu mérito (*virtù*) ao deles não se iguale, possa ele ao menos recolher deste uma leve fragrância.”**

*Maquiavel*



## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo estudar a correlação entre o grau de institucionalização dos agentes organizacionais com a percepção de desempenho que é manifestada no processo de planejamento financeiro de uma multinacional americana. Secundariamente, foi analisado se a tipologia de Oliver (1991) sobre prognósticos de institucionalização corrobora com os achados da pesquisa. A metodologia utilizada foi o estudo de caso único, sendo que os instrumentos de coleta de dados utilizados foram, basicamente, a observação direta, materiais de apoio e aplicação de questionários com a média gerência da empresa, que é a principal responsável pela entrada de dados no processo de planejamento. Para analisar as informações coletadas, foram utilizados os ferramentais estatísticos: análise de correlação não-paramétrica, Spearman rho, e análise de significância das médias, Wilcoxon. Os resultados demonstraram que existe correlação positiva significativa entre percepção de desempenho e grau de institucionalização e que, no estágio atual, a organização se encontra em um nível de semi-institucionalização, haja vista que a média gerência responde estrategicamente com compromisso e esquivança às pressões institucionais da alta administração local, procurando ganhar legitimidade sobre os constituintes, negligenciando, de certa forma, os aspectos da eficiência econômica. Desta forma, tornam os números projetados, no processo de planejamento, agressivos e, muitas vezes, não factíveis. Também foi constatado que a tipologia sobre prognósticos de institucionalização, proposta por Oliver (1991), se adequou em parte aos achados da pesquisa, tendo em vista que a teoria propõe alta aquiescência, moderado compromisso e moderada esquivança para as pressões institucionais da matriz e alta administração; e os resultados da pesquisa mostraram moderada aquiescência, alto compromisso e alto grau de esquivança para estas pressões. Já para as pressões advindas das entidades externas, a prática observada, praticamente, coincidiu com a teoria.

## ABSTRACT

*The research aimed to study the correlation between institutionalization degree of organizational agents and performance perception demonstrated in the financial planning process of an American subsidiary company. Secondly, was analysed whether Oliver (1991) typology about Predictors of Strategic Responses stick to the research findings or not. The methodology applied was the single case study, and the instruments to collect the data utilized were, basically, direct observation, support materials and a survey applied in the company with middle managers, who are the main responsible for inputting data into financial planning process. To analyse the data collected, was used the following statistical tools: non-parametric correlation, Spearman rho, and Wilcoxon Signed Test which tests whether the distribution of two paired variables in two related samples is the same. The results demonstrated there is a positive correlation between performance perception and institutionalization degree and, also, that in the actual stage, the organization is classified as semi-institutionalization level, since the middle managers strategically answer with moderate compromise and avoidance to institutional pressures that is exerted by local constituents, trying to gain legitimacy over them, neglecting, in certain manner, the aspects of economic efficiency. By doing that, middle managers make the number forecasted in financial planning process aggressive and, in many times, not feasible to be achieved. Furthermore, was detected that the typology about institutional antecedentes and predicted strategic responses, proposed by Oliver (1991), stick partially to the research findings, because the theory proposes high acquiescence, moderate compromise and moderate avoidance to institutional pressures that is exerted by local and headquarter constituents; and research findings demonstrated moderate acquiescence, high compromise and high avoidance regarding the same pressures. Nevertheless, regarding institutional pressure that is exerted by external entities, the research findings have almost the same results proposed by Oliver's typology, showing difference only on manipulation (research shows low and theory demonstrates moderate).*

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	2
1 INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Relevância do tema .....	3
1.2 Evidenciação do problema .....	5
1.3 Questão de pesquisa .....	8
1.4 Objetivo.....	9
1.5 Definições.....	10
1.6 Estrutura do trabalho.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 Principais mecanismos da Teoria Institucional.....	15
2.2 Níveis organizacionais .....	18
2.3 Institucionalização - a realidade socialmente construída .....	19
2.4 Respostas estratégicas às pressões institucionais.....	23
2.5 Variações no Grau de Institucionalização.....	25
2.6 Precedentes de Institucionalização.....	28
2.7 Teoria Institucional e o processo de planejamento .....	31
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	39
3.1 Apresentação do modelo conceitual.....	39
3.2 Definição e levantamento das variáveis pesquisadas .....	41
3.3 Método de pesquisa.....	44
3.4 Unidade de análise .....	45
3.5 População pesquisada.....	45
3.6 Questões éticas e confidencialidade.....	47
3.7 Validade do construto.....	48
3.8 Validação externa.....	48
3.9 Confiabilidade .....	49
3.10 Protocolo de pesquisa.....	50
3.11 Teste piloto.....	53
4 A EMPRESA PESQUISADA.....	55
4.1 Mudanças organizacionais .....	55
4.2 O processo de planejamento na empresa.....	57
5 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
5.1 Construção da Escala Likert.....	61
5.2 Prognósticos de Institucionalização conforme fontes de pressões institucionais ....	63
5.3 Prognósticos de Institucionalização – resultados da pesquisa .....	67
5.4 Análise de correlação - grau de institucionalização e percepção de desempenho ...	72
5.4.1 Análise de correlação do Pilar Regulativo .....	74
5.4.2 Análise de correlação do Pilar Normativo .....	75
5.4.3 Análise de correlação do Pilar Cognitivo.....	77
5.4.4 Análise geral dos pilares.....	78
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	81
6.1 Recomendações.....	82
REFERÊNCIAS .....	85
GLOSSÁRIO .....	91
APÊNDICES .....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variações de ênfase: três pilares institucionais.....	17
Quadro 2 – Respostas estratégicas às pressões institucionais.....	24
Quadro 3 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.....	26
Quadro 4 – Antecedentes das respostas estratégicas.....	30
Quadro 5 – Antecedentes institucionais e prognósticos das respostas estratégicas .....	31
Quadro 6 – Planejamento analisado pela perspectiva da teoria sociológica .....	34
Quadro 7 – Dimensões e tipos de desempenho .....	44
Quadro 8 – Questionário sobre o grau de institucionalização.....	51
Quadro 9 – Questionário sobre desempenho.....	52
Quadro 10 – Antecedentes das respostas estratégicas – Matriz (Pilar Regulativo) .....	64
Quadro 11 – Antecedentes das respostas estratégicas –entidades externas (Pilar Normativo) .....	64
Quadro 12 – Antecedentes das respostas estratégicas –alta administração (Pilar Cognitivo) .	65
Quadro 13 – Antecedentes institucionais e prognósticos das respostas estratégicas – Matriz (Regulativo).....	66
Quadro 14 – Antecedentes institucionais e prognósticos das respostas estratégicas – entidades externas (Pilar Normativo).....	66
Quadro 15 – Antecedentes institucionais e prognósticos das respostas estratégicas – alta administração (Pilar Cognitivo) .....	67
Quadro 16 – Respostas estratégicas encontradas no estudo – Matriz (Pilar Regulativo) .....	68
Quadro 17 – Respostas estratégicas encontradas no estudo - entidades profissionais (Pilar Normativo) .....	70
Quadro 18 – Respostas estratégicas encontradas no estudo – alta administração (Pilar Cognitivo).....	71

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Relevância do tema

A contabilidade gerencial é uma das mais importantes vertentes da contabilidade e, dentro desta vertente, o planejamento é um dos tópicos que mais se destacam pela sua importância e presença nas empresas. Covaleski *et al.* (2003) afirmam que o planejamento é um dos mais extensivos tópicos de pesquisa em contabilidade gerencial e tem sido estudado pela perspectiva econômica, psicológica e sociológica.

Segundo Garrison e Noreen (2001), o planejamento consiste em um plano detalhado das aquisições e usos dos recursos organizacionais por um período determinado, e tem por objetivo comunicar os planos da alta administração, coordenar as atividades entre as áreas e avaliar desempenho. Em uma abordagem mais emergente, percebe-se o processo de planejamento como parte de visão mais abrangente das questões políticas e de poder da organização (COVALESKI; DIRSMITH, 1986). Também se pode dizer que o processo de planejamento nas empresas multinacionais é de grande relevância, pois abrange e influencia, direta ou indiretamente, a maioria dos participantes organizacionais. De acordo com Covaleski *et al.* (2003, p. 3),

Virtualmente todo o aspecto da contabilidade gerencial está implicado no processo de planejamento. O orçamento está relacionado com custo, responsabilidade, medida de desempenho e de compensação. Orçamento é usado para diversos propósitos, incluindo planejamento e coordenação das atividades organizacionais, alocação de recursos, motivação dos empregados, e para expressar a conformidade com as regras sociais.

Hansen *et al.* (2004) afirmam que hoje em dia o orçamento é uma das ferramentas gerenciais muito utilizadas por gestores de diversos tipos de organização. Segundo levantamento atual de Abdel-Kader e Luther (2004, p.10), “[...] o orçamento é frequentemente utilizado para planejamento e controle de custos por 84% e 73% respectivamente dos respondentes. Levando em conta os dados em conjunto, o orçamento, com finalidades de planejamento e controle, é importante para mais de 90% dos respondentes.” Somando-se à importância do tema planejamento nas organizações, existe uma tendência de uma maior participação das filiais sobre o resultado global das multinacionais, o que faz com que seja cada vez mais relevante entender como se desenvolve o processo de planejamento financeiro destas filiais de

empresas multinacionais, principalmente porque é através do processo de planejamento que a empresa indicará para a matriz as primeiras intenções e indicadores de desempenho esperado em um futuro próximo.

Embora seu uso seja bastante difundido e seus benefícios já tenham sido comprovados, o orçamento ultimamente tem sido objeto de críticas relacionadas com a sua inadequação ao contexto empresarial atual. Entre as críticas mais comuns, destacam-se: o orçamento incentiva disfunções comportamentais, fortalece a estrutura de comando vertical, concentra-se na redução de custos em vez de ajudar na criação de valor, estabelece barreiras à mudança e constitui um processo demorado e dispendioso (HANSEN; OTLEY; STEDE, 2003, p.95).

Observa-se que existem importantes estudos sobre planejamento e que a grande maioria deles se embasa na lógica positivista e racional do processo (HUBBARD *et al.*, 1998; SCHENDEL, 2000; AREND, 2003 *apud* WHITTINGTON, 2004; CRUBELLATE *et al.*, 2004) - onde os estrategistas são considerados agentes com poderes plenos para conhecer e detectar toda a realidade complexa do ambiente e interferir para corrigi-lo através de decisões independentes e racionais que levam à maximização dos ganhos. Entretanto, é possível afirmar que existem necessidades de trabalhos a serem desenvolvidos em relação ao planejamento nas organizações que não sejam apenas baseados na ótica da racionalidade plena e positivista, e que “[...] a conjunção de explicações de cunho subjetivista com explicações mais racionalistas parece ser uma das importantes tendências atuais na teoria das organizações” (SCOTT, 2001; WEICK, 2001 *apud* CRUBELLATE, 2004, p.39).

Diante do exposto, a forma pela qual o tema planejamento nas organizações multinacionais é abordado neste estudo de caso tem sua relevância, devido ao fato de procurar entender e embasar sua lógica através de uma teoria sociológica (teoria institucional), diferentemente do que vem sendo construído, conforme explicado nos parágrafos anteriores. Também, a relevância deste trabalho se dá no âmbito da validação da tipologia formulada por Oliver (1991), na qual é abordada a questão institucional das agentes organizacionais e a questão sobre precedentes de institucionalização.

Além do exposto, Scott (2001, p. 211) afirma que existem importantes trabalhos a serem feitos para solidificar a teoria institucional e um desses é “[...] melhorar a força e variedade dos indicadores empíricos de processos institucionais, particularmente esses que envolvem

elementos cultural-cognitivos [...]” Ademais, Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p.220) afirmam que

[...] de fato, no exame da literatura especializada sobre o assunto (teoria institucional), poucos são os relatos empíricos sobre os mecanismos e sobre as dinâmicas que resultam daquele estado (institucionalização), da mesma forma que são raros os estudos sobre as formas pelas quais as organizações levam a cabo as mudanças no plano institucional.

Por fim, Scott (2001) afirma que, através de uma revisão de estudos empíricos da literatura sobre teoria institucional, verifica-se que existem áreas que precisam de mais atenção para a pesquisa: uma das maiores carências é a pesquisa que trata dos vários níveis de institucionalização dos processos, pois as organizações são inerentes a vários níveis de ambientes institucionais. Esses diferentes níveis de instituições são interligados e afetam diretamente as atividades organizacionais ou através de sua interação com outros níveis de instituição (FARASHAHI, 2003). Também, segundo Tolbert e Zucker (1999, p.196),

[...] a institucionalização é quase sempre tratada como um estado qualitativo: ou as estruturas são institucionalizadas ou não o são. Conseqüentemente, negligenciam-se importantes questões sobre os fatores determinantes das variações dos níveis de institucionalização, e sobre como tais variações podem afetar o grau de similaridade entre conjuntos de organizações.

Desta forma, pesquisas que objetivam verificar o grau de institucionalização dos gestores da organização e o respectivo impacto na percepção de desempenho que é materializado no processo de planejamento se fazem necessárias. Além disso, a pesquisa dará possibilidades de expandir métodos e técnicas que colaborem para a obtenção de um processo eficaz, evidenciando comportamentos importantes que não são levados em consideração pelas organizações no processo de planejamento, se analisados puramente através da ótica de uma teoria racionalista/positivista.

## **1.2 Evidenciação do problema**

Com a globalização da economia e a crescente pressão dos acionistas por maiores resultados, as organizações multinacionais voltam cada vez mais suas preocupações e expectativas para suas filiais, objetivando o aumento de suas receitas, resultados financeiros e da sua legitimação diante dos donos do capital. Desta forma, as filiais ganham representatividade perante o total dos negócios das multinacionais, tornando-se necessárias e relevantes para o desenvolvimento global da empresa. Como conseqüência de uma maior representatividade

perante o desempenho global da organização, a subsidiária é cada vez mais pressionada pela matriz a fazer um planejamento coerente da realidade e executá-lo com a eficiência esperada. Diante disso, a matriz coloca suas atenções nas informações que se originam do processo de planejamento e fornece incentivo financeiro, com o objetivo de obter melhor desempenho e o alcance dos números projetados pelas filiais.

Entretanto, nem sempre as filiais conseguem satisfazer as necessidades e expectativas de desempenho criadas no processo de planejamento, pois elas se defrontam com problemas de diversas magnitudes, sendo que, muitas vezes, os objetivos traçados não são alcançados. Como justificativa pelo fracasso em não alcançar os objetivos propostos, muitas destas filiais se apóiam no fato de estarem situadas em países em desenvolvimento – os quais, segundo Farashahi (2003), são países caracterizados como tendo um alto grau de ambiente incerto e turbulento; um centralizado controle sobre sistema econômico e político; e sistemas legais pesados e instáveis – para justificar seu mau desempenho.

Existem ainda muitos estudos que procuram entender e fundamentar o desempenho das organizações através da correlação com o ambiente externo e com a racionalidade do ser humano. Duas das teorias que embasam tais argumentações são a ecologia populacional e a teoria da dependência de recursos, que “[...] enfatiza que a organização necessita se adaptar às incertezas do ambiente, lidando com interdependências problemáticas, e ativamente gerenciando e controlando o fluxo de recursos” (PFEFFER; SLANCIK, 1978 *apud* OLIVER 1991, p.148). Desta forma, assumem que os agentes da organização exercem algum nível de controle ou influência sobre os recursos ambientais ou trocas organizacionais com propósito de modificá-los.

Todavia, observa-se que a grande maioria destes estudos baseia-se em teorias positivistas e racionalistas para diagnosticar os problemas e as questões que envolvem o processo de planejamento. Scott (1992 *apud* FARASHAHI, 2003, p.55) afirma que “[...] baseado nas perspectivas de sistemas racionais (objetivos), as organizações são vistas como instrumentos técnicos e eficientes ou maneiras de obter estruturas formalizadas e conscientemente desenhadas; em outras palavras, organizações são maneiras de se obter fins específicos.” Entretanto, esta abordagem positivista, neste contexto, não explica na sua plenitude como o processo se desenvolve, pois tem foco na decisão de um ser racional, representada por gestores que são líderes heróicos, restritos ao ambiente de operações e que apenas utilizam a



integração dos componentes técnicos relevantes para determinar e atingir os objetivos da organização (MODELL, 2003).

Em contraposição às teorias com foco racionalista/positivista, as teorias organizacionais que relacionam o planejamento a uma prática social ganham força, por mostrar uma outra forma de analisar as questões, evidenciando que os agentes organizacionais não são líderes heróicos que possuem poder sobre todas as variáveis e decisões da empresa, mas sim agentes com determinado poder, que possuem certos interesses e que se relacionam com outros agentes da organização para alcançar a institucionalização dos processos. Dependendo do sucesso destas interações, as intenções das estratégias poderão ser concretizadas ou não, o que torna o processo uma atividade social repleta de significado cognitivo (SELZNICK, 1971). Por isso, Vasconcelos (2004, p.163) afirma que “[...] ambiente e organização são criados conjuntamente, em um processo de construção social da realidade pelos atores-chave na organização e fora dela.”

Analisando a organização pelo lado social, o foco da análise se modifica, centralizando mais a atenção na importância dos agentes, nas suas tipificações, nos *scripts* organizacionais, e sobre a forma com que as práticas sociais são institucionalizadas; diminuindo o foco sobre o controle racional, das ferramentas operacionais e das forças competitivas externas à empresa. Baxter e Chua (2003, p.100) colocam que “[...] pesquisadores que adotam a teoria institucional argumentam que a forma que as práticas que a contabilidade gerencial assume é influenciada pela complexidade dessas múltiplas construções dos ambientes e das expectativas que eles exprimem e transmitem.” Segundo Vasconcelos (2004, p. 162), as pesquisas relacionadas com organizações, através de uma abordagem construtivista (institucional), são feitas do ponto de vista dos atores organizacionais, sendo que o foco da pesquisa passa a ser as dinâmicas sociais das pessoas das organizações, o que elas pensam, como elas concebem a realidade e como elas agem.

Além disso, o foco das análises passa a ser as interações dos agentes organizacionais com os constituintes que exercem as pressões institucionais, ilustradas através de três pilares: cognitivo, normativo e mimético. Neste contexto, este estudo de caso procura capturar as principais forças que caracterizam as pressões institucionais que se desenvolvem sobre os gestores do processo de planejamento da organização e que impactam os comportamentos no momento da projeção do orçamento anual: a matriz que exerce força coercitiva através dos

seus requerimentos de métricas e metas; as entidades profissionais que pressionam e influenciam de forma regulativa; e a alta administração que impõe suas diretrizes internas para o restante da organização local.

Além das pressões exercidas pelos constituintes organizacionais através dos três principais pilares institucionais, cada gestor do processo de planejamento na organização se comporta de maneira diferente perante as pressões que são exercidas sobre eles, sendo que as respostas estratégicas a estas pressões são variadas em intensidade e intenção. Desta maneira, diferentes comportamentos vão ser traduzidos em diferentes formas de entender e ver a organização, além de influenciar a percepção de desempenho que é refletida no processo de planejamento. Em face do exposto, surge o problema que está inserido no âmbito de como se desenvolvem o processo de escolhas, decisões e respostas dos agentes organizacionais perante as pressões institucionais que vigoram na subsidiária brasileira de uma multinacional americana; e quais são as influências do grau de institucionalização dos gestores desta subsidiária sobre a percepção de desempenho que é refletida no processo de planejamento.

### 1.3 Questão de pesquisa

A principal questão de pesquisa se refere à institucionalização dos gestores do processo de planejamento e a relação com a percepção de desempenho manifestada no orçamento anual da filial de uma empresa norte-americana. A indagação inicial, que originou a formulação deste trabalho, está relacionada com a busca do entendimento de como se deu a criação dos números do orçamento anual da empresa pesquisada, através do seguinte questionamento: por que os gestores criaram um orçamento tão agressivo?

Haja vista que a teoria racionalista (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; KNIGHT, DURHAM; LOCKE, 2001) afirma que os incentivos financeiros levam a uma estratégia de baixo risco (orçamento anual conservador) e que a matriz desta empresa em estudo utiliza-se destes incentivos, procura-se obter respostas na teoria institucional que ajudem no entendimento da estratégia agressiva utilizada pela empresa pesquisada, que é oposta ao que a teoria prega. Diante disso, a questão de pesquisa que se apresenta é a seguinte: há relação entre o grau de institucionalização dos gestores do processo de planejamento e a percepção de desempenho manifestada no orçamento anual da empresa?

## 1.4 Objetivo

A pesquisa tem como objetivo analisar se a variação do grau de institucionalização dos gestores do processo de planejamento de determinada organização influencia a percepção de desempenho manifestada no orçamento anual. Para tanto, busca, por meio de um estudo de caso em uma empresa norte-americana com filial no Brasil, constatar o quanto os gestores organizacionais aderem aos principais fatores isomórficos (políticas internas, exigências da matriz e prescrições de entidades profissionais) que exercem pressão sobre o seu ambiente de processo de planejamento na organização. Para que isso seja possível, procura-se medir e entender o grau de institucionalização, embasado na tipologia criada por Oliver (1991), através do entendimento das respostas dos participantes do processo de planejamento às pressões exercidas na organização.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993b), a maneira como os agentes organizacionais percebem e interpretam as forças isomórficas institucionais interfere na definição das ações organizacionais e pode levar a orientações diferenciadas. Portanto, após entender como o grau de institucionalização das pressões isomórficas é configurado na organização, pretende-se verificar se este grau de institucionalização influencia a percepção de desempenho dos indivíduos que é materializada no processo de planejamento, utilizando-se do entendimento e participação no ambiente organizacional e de aplicações de questionário com a média gerência da empresa.

Além da constatação do grau de institucionalização dos gestores do processo de planejamento e sua influência na percepção de desempenho materializada no orçamento anual, a pesquisa terá condições de analisar a aderência do estudo à tipologia proposta por Oliver (1991) sobre os precedentes de institucionalização, pois, segundo esta tipologia, existem alguns fatores institucionais que podem predizer um estado de institucionalização. Por conseguinte, se confrontarão os resultados da pesquisa com a teoria apresentada para verificar se tais fatores preditos confirmam as conclusões do estudo de caso.

De forma mais específica, a pesquisa busca o que segue:

- I. Detectar as respostas estratégicas dos gestores do processo de planejamento perante as pressões institucionais que são exercidas sobre eles, com base na tipologia “*Strategic Responses to Institutional Processes*” (OLIVER, 1991);
- II. Verificar o grau de institucionalização dos gestores do processo de planejamento da organização, com base nas respostas destes agentes às pressões institucionais;
- III. Correlacionar o grau de institucionalização dos gestores do processo de planejamento com as percepções de desempenho que serão instrumentalizadas no orçamento anual e suas respectivas revisões;
- IV. Verificar se existe aderência dos achados do estudo de caso à tipologia sobre os prognósticos das respostas estratégicas (*Predictors of Strategic Responses*), conforme Oliver (1991).

### 1.5 Definições

**Organização:** para a finalidade deste estudo, entenda-se por organização a definição de Chiavenato (1983, p. 337), na qual afirma que “[...] organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro.”

**Grau de Institucionalização:** o grau de institucionalização é indicado pela conformidade dos indivíduos ao comportamento dos outros. Segundo Tolbert e Zucker (1999), existem quatro graus de institucionalização, a saber: inovação, habitualização, objetivação e sedimentação. Para finalidades desta pesquisa, considera-se grau de institucionalização como a composição do grau de aceitação ou rejeição dos gestores do processo de planejamento às pressões institucionais exercidas pelos constituintes organizacionais (matriz, entidades profissionais e alta administração), medida através das variáveis: aquiescência, compromisso, desvio, resistência e manipulação, conforme tipologia de Oliver (1991).

**Percepção de Desempenho:** segundo Berelson e Steiner (1964), a percepção é definida como o mais complexo processo pelo qual a pessoa seleciona, organiza e interpreta estímulos sensoriais dentro de um contexto significativo e coerente de seu mundo. Já desempenho, segundo o Instituto de Desenvolvimento Gerencial - INDG (2005), é o resultado obtido dos

principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Para fins desta pesquisa, define-se percepção de desempenho como sendo a interpretação cognitiva dos gestores do processo de planejamento de como obter maneiras mais eficientes e eficazes de executar os processos organizacionais da empresa.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

O trabalho está estruturado basicamente em seis (6) capítulos: esta introdução que detalhou as informações sobre o tema e suas justificativas, apresentando os objetivos e questão de pesquisa; o segundo capítulo relata, em profundidade, a teoria institucional que embasa teoricamente a pesquisa; o terceiro capítulo mostra a metodologia utilizada e o quarto capítulo descreve a natureza e particularidades da empresa na qual ocorreu o estudo de caso. Já no quinto capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados e, por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa.

Na seção Apêndice, encontram-se o questionário de pesquisa aplicado e os detalhes dos dados estatísticos que serviram de base para a conclusão desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Scott (2001), a ascendência da teoria institucional é observada desde a década de 1960, quando foi introduzido o conceito de sistemas abertos dentro dos estudos organizacionais. A teoria de sistemas abertos transformou as abordagens existentes, insistindo sobre a importância de um contexto ou ambiente mais amplo, devido ao fato de ele restringir, moldar, penetrar e renovar a organização. Primeiramente, o ambiente foi reconhecido apenas como um ambiente técnico e posteriormente, durante meados de 1970, os pesquisadores começaram a reconhecer seu significativo efeito sobre as organizações associadas às forças sociais e culturais mais amplas, ou seja, o ambiente institucional. Desta forma, as organizações começaram a ser vistas como sendo mais que sistemas produtivos; elas passaram a ser vistas como sistemas sociais e culturais.

Entretanto, a teoria institucional é datada mais antigamente, entre 1880 até metade do século vinte, e baseada em autores como Spencer (1876-1896), Summer (1906), Davis (1949), Cooley (1902), Hughes (1939), Marx (1844), Parsons (1934), entre outros que tratavam sobre conceitos institucionais que atualmente são reconhecidos como o velho institucionalismo. Inicialmente, com os estudos de Merton e Selznick, os cientistas que sucederam a Durkheim, Weber e Parsons focavam seus interesses na burocracia e burocratização (SCOTT, 2001). Além disso, os estudos eram focados sob uma visão funcionalista/econômica, na qual “[...] considerava-se que estrutura formal refletia os esforços racionais dos decisores no sentido de maximizar a eficiência, assegurando-se coordenação e controle de atividades de trabalho” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p.199).

O velho institucionalismo é conhecido como tendo algumas distinções do novo institucionalismo, sendo que basicamente se diferenciam devido a pouca atenção dada às organizações (SCOTT, 2001, p. 18). Conforme afirmam Tolbert e Zucker (1999), antes da década de 1940, as organizações não eram propriamente reconhecidas pelos sociólogos americanos como um fenômeno social distinto, merecedor de estudo próprio. Existiam estudos sobre as organizações, porém eram tratados de uma forma mais voltada aos problemas sociais gerais, tais como desigualdade social, relações intercomunitárias, desvio social, etc.

Apesar de Selznick (*apud* GREENWOOD; HININGS, 1996, p.276) afirmar que a dicotomia entre o novo e o velho institucionalismo pode não ser uma maneira adequada de ver o progresso desta teoria, quando assevera que a “[...] teoria institucional deveria abranger todos os contrastes e rastrear as suas conexões”, também entende que “[...] o novo institucionalismo dentro dos estudos organizacionais tem gerado novos *‘insights’* e mudanças interessantes de foco.” Já Scott (2001) diz que é surpreendente que a teoria institucional tenha chamado mais atenção apenas recentemente para examinar os efeitos institucionais sobre o domínio da organização, sendo que outros níveis de análise já eram mais numerosos e comuns.

O novo institucionalismo é caracterizado por três principais vertentes: a econômica, a política e a sociológica. Cada uma destas vertentes tem foco em pilares específicos, porém todos estão embasados nos mesmos fundamentos básicos da teoria institucional. Selznick (*apud* GREENWOOD; HININGS, 1996) afirma que os novos teóricos [neo-institucionalistas] dão grande peso para a ‘estrutura cognitiva’ e que a interação entre cultura e organização é mediada pela mente socialmente construída, isto é, pelas parcerias da percepção e avaliação. Segundo DiMaggio e Powell (1983, *apud* MODELL, 2003), a principal preocupação dentro da literatura do novo institucionalismo é o progresso das explicações sobre o desenvolvimento, difusão e gradual institucionalização das estruturas consideradas sociologicamente legitimadas dentro de um particular campo organizacional.

Desta forma, o presente trabalho aborda e fundamenta suas questões com base neste novo institucionalismo sociológico (*neo-institutional sociology* – NIS), haja vista que foca suas atenções no contexto da organização e na busca do entendimento do processo organizacional voltado para as questões de aspectos sociológicos que afetam e atuam no processo de planejamento da empresa.

Por hora, pode-se resumir os pressupostos teóricos da nova abordagem institucional (NIS), através da síntese de Machado-da-Silva e Scott. Machado-da-Silva (2003, p.67) afirma que

[...] a institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo, portanto, o seu modo de agir.

Já Scott (2000 *apud* SCOTT *et al.*, 2001, p.37) afirma que “[...] organizações requerem mais que recursos materiais e informações técnicas se eles estão para sobreviver e prosperar em seu ambiente social. Eles também precisam de aceitabilidade e credibilidade social.”

## 2.1 Principais mecanismos da Teoria Institucional

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o conceito que melhor capta o processo de homogeneização das instituições é o de “isomorfismo”. Diante disso, define-se isomorfismo como “[...] um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (HAWLEY, 1968 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 1983, p.151). Scott, por outro lado, afirma que as instituições consistem de estruturas e atividades regulativas, normativas e cognitivas que provêm estabilidade e significado ao comportamento social, operando em vários níveis de jurisdição (SCOTT, 2001). Também, conforme afirmam Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p.221), deve-se ter em mente “[...] que as estruturas não tratam de posturas mutuamente exclusivas, mas de alternativas analíticas que visam propiciar melhor compreensão dos aspectos distintos do mesmo fenômeno.”

A estrutura cultural-cognitiva se concentra na dinâmica da construção social da realidade, isto é, na formação do esquema de tipificação que permite a constituição de uma realidade intersubjetiva, mostrando como os indivíduos interagem entre si e com a realidade física, definindo os modos de interpretação de cada caso concreto. Segundo Beckert (1996 *apud* NIELSEN, 2001), na nova economia sociológica os atores não são vistos como irracionais; eles são percebidos como racionais no sentido em que eles se esforçam em agir de uma maneira racional, mas a racionalidade é “pretendida” e opera dentro de um contexto – que é “construído” – de forma embutida e interpretada. Novos economistas sociológicos combinam elementos de ações racionais, construtivismo social e mediação de conflitos neo-institucionalistas.

Já a estrutura regulativa, segundo Scott (2001, p.52), é caracterizada por processos regulatórios que envolvem a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade de outros e, se necessário, manipular sanções – recompensas ou punições – na intenção de influenciar comportamentos futuros. Também Scott (2001, p. 53) declara que “[...] força,



medo e aconselhamento são ingredientes centrais do pilar regulativo, mas eles são freqüentemente minimizados pela existência de regras, se estiverem dentro da máscara dos costumes informais ou dentro das regras e leis formais.”

Por sua vez, na estrutura normativa, segundo Scott (2001), a ênfase é colocada sobre regras normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa, e obrigatória dentro da vida social. Sendo que os sistemas normativos constituem-se de valores e normas: os valores se referem a construções de padrões nas quais estruturas e comportamentos podem ser comparados e acessados; já as normas especificam como as coisas podem ser feitas.

Tendo em mente as estruturas institucionais que moldam a organização, pode-se melhor entender os mecanismos isomórficos de que estas estruturas se utilizam: o **pilar coercitivo**, que, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), é o resultado de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência, assim como pelas expectativas culturais da sociedade em que atua. O **pilar mimético** processa-se através da adoção, por parte de determinada organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004). Já no pilar mimético, os símbolos – palavras, sinais e gestos – possuem seus efeitos através da moldagem do significado que é atribuído aos objetos e atividades e “[...] o que uma criatura faz é, em grande parte, uma função da representação interna de seu ambiente” (DIMAGGIO; POWELL *apud* D’ANDRADE, 1984, p.88).

A terceira fonte de mudanças organizacionais isomórficas se baseia no **pilar normativo**, e deriva principalmente da profissionalização. DiMaggio e Powell (1983) e Scott (2001) apontam que o grau de profissionalização é possivelmente o fator mais importante como mecanismo normativo a ser considerado para o entendimento das pressões normativas do ambiente, podendo ser resultante da educação formal ou da constituição de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são difundidos, sendo que “[...] o maior crescimento recente entre as profissões tem sido entre os profissionais das organizações, particularmente gerentes, e os profissionais especializados de grandes organizações” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.79).

Um ponto importante a ser ressaltado é que, conforme DiMaggio e Powell (1983), “[...] a articulação entre os três mecanismos (coercitivo, mimético e regulativo) na análise do processo de transformação é relevante em qualquer sociedade; contudo, o peso específico de cada mecanismo depende do contexto de cada sociedade.” Além disso, conforme afirma Machado-da-Silva (2003, p.66), a diferença fundamental entre essas vertentes reside nos pressupostos que definem a sua lógica: no pilar **coercitivo**, a base é a realidade social. A perspectiva **normativa**, moralmente governada, embora desloque seu foco para elementos não racionais de caráter coletivo, cujo poder social molda o comportamento dos atores, ainda tende a aceitar os pressupostos realistas sociais. O pilar **cognitivo**, por sua vez, baseia-se sobre o que é culturalmente sustentado, porém sobre pressupostos construtivistas, ou seja, os agentes são construídos socialmente; assim, ocorre um processo maior que se incorpora ao sistema de conhecimento, o qual define comportamentos e estruturas que são assumidos como corretos (SCOTT, 2001). A distinção do pilar cognitivo em relação ao normativo se dá no sentido de que sua ênfase é sobre a importância de identidades sociais (concepção de quem somos e de como as ações fazem sentido) e não sobre o poder dos papéis sociais (expectativas normativas que guiam o comportamento).

Diante do exposto e de acordo com DiMaggio e Powell (1983), pode-se então falar de diferentes combinações de influências que pressionam para a mudança; ou seja, em paralelo à questão do estágio de institucionalização, encontra-se a pergunta sobre a natureza da influência exercida pelo ambiente (coercitivo, mimético e regulativo). Portanto, pode-se dizer que

[...] o processo de definição ou ‘estruturação’ institucional consiste em quatro elementos: um aumento na amplitude da interação entre organizações no campo; o surgimento de estruturas de dominações e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; um aumento da carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações que estão envolvidos em um negócio comum. (DIMAGGIO, 1982 *apud* DIMAGGIO, 2005, p.76)

**Quadro 1 – Variações de ênfase: três pilares institucionais**

	<b>REGULATIVO</b>	<b>NORMATIVO</b>	<b>COGNITIVO</b>
Base de Substituição	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Miméticos
Lógica	Instrumental	Adequações	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
Base de Legitimação	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado conceitualmente correto.

FONTE: SCOTT (*apud* MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999, p. 222).

## 2.2 Níveis organizacionais

O mundo organizacional pode ser analisado diante de diversas perspectivas que são interpretadas de formas distintas, dependendo do nível de análise em que é abordado. Segundo Scott (2001), uma das principais maneiras pelas quais as variedades da teoria institucional se diferenciam é o nível em que são aplicadas, sendo que os níveis identificados podem se diferenciar dependendo se o investigador estiver focando o fenômeno de forma mais micro ou macro. A principal dimensão é o escopo do fenômeno a ser tratado, se mensurado em termos de espaço, tempo ou número de pessoas afetadas. Também afirma que dada à variedade e complexidade do fenômeno social, qualquer conjunto particular de distinção será, de alguma forma, arbitrária e que, por isso, é conveniente identificar cinco categorias: sistema mundial, sociedade, campo organizacional, população organizacional, organização e subsistema organizacional.

Diante disto, faz-se necessário entender uma distinção importante que é colocada pelos autores institucionalistas referente ao ambiente em que as organizações atuam e seus respectivos níveis. Entenda-se por **ambiente** um conjunto de regras institucionalizadas na sociedade que conduzem as organizações a optar por ações muitas vezes contrárias a critérios de eficiência, como forma de obter legitimidade que lhes aumente as oportunidades de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977 *apud* DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Das considerações dos parágrafos acima, resulta que a sobrevivência e o sucesso das organizações estão vinculados tanto à capacidade de adaptação às especificações ambientais como à conformação a fatores normativos de suporte e legitimidade contextual (MACHADO-SILVA; FONSECA, 1994; KIRBY; SEBASTIAN; HORNBERGER, 1998). Diante desta perspectiva, o ambiente pode ser visto através de duas faces: ambiente técnico e ambiente institucional. O **ambiente técnico** é relacionado com recompensas obtidas na relação de troca de bens e serviços produzidos pela organização, avaliados em termos de eficiência organizacional (SCOTT, 1992). Já o **ambiente institucional** é caracterizado pela necessidade de a organização conformar-se às regras socialmente constituídas, para obter com isso legitimidade e apoio (SCOTT, 1992). DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o “[...] desenvolvimento (isomórficos) também possui um aspecto ritualístico: as empresas adotam

essas ‘inovações’ para aumentar a sua legitimidade, para demonstrar que estão ao menos tentando melhorar suas condições de trabalho” e que

[...] essa similaridade pode tornar mais fácil para eles envolver-se em transações com outras organizações, atrair pessoas focadas em carreiras, ser reconhecidas como legítimas e respeitadas, e encaixar-se em categorias administrativas que definem elegibilidade para reconhecimento e contratos públicos e privados. No entanto, nada disso assegura que as organizações que agem dessa maneira farão o que fazem de maneira mais eficiente do que aquelas que não agem dessa maneira.

Desta forma, nem sempre os agentes organizacionais justificam suas atitudes pela busca da eficiência ou da maximização dos lucros, mas também pela busca da legitimidade (conquista através da conformação social aos padrões aceitos e expectativas, utilizando a estrutura formal como elemento simbólico).

Por fim, como as duas faces do ambiente (técnico e institucional) podem ser visualizadas diante de diversos níveis de análise, conforme descrito nos parágrafos anteriores, é necessário que se evidencie a noção de contexto ambiental de referência da organização como sendo o “[...] contexto que melhor se coaduna com a lógica interna, ou seja, com os esquemas interpretativos dos seus dirigentes. Assim, as organizações são orientadas pelo contexto ambiental de referência na interpretação da situação contextual realizada pelo grupo de dirigentes que detém o domínio da organização” (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004, 13).

### **2.3 Institucionalização - a realidade socialmente construída**

Pesquisadores que se fundamentam na teoria institucional acreditam que a explicação para o comportamento organizacional não está centrada primariamente na estrutura formal da organização, no anúncio das metas e propósitos, no resultado das mercadorias e serviços. Eles se embasam largamente nos inúmeros subterrâneos processos de grupos informais, conflitos entre os grupos, políticas de recrutamento, dependências de grupos externos e constituintes, a luta por prestígio, valores comunitários, o poder local da comunidade e de instituições legais (PERROW, 1986 *apud* STRIKE, 2001). Reforçando esta visão, Machado-da-Silva (2003) afirma que “[...] os fundamentos conceituais que, em grande parte, sustentam a lógica apresentada pela corrente predominante na teoria institucional, a cognitiva, se assentam na sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (1967).”

Neste contexto, define-se instituição como um complexo específico de ações sociais (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.100). Gehlen (*apud* BERGER; LUCKMANN, 1967) concebe a instituição como um órgão regulador, que canaliza as ações humanas quase da mesma forma como os instintos canalizam o comportamento animal. “Em outras palavras, as instituições proporcionam métodos pelos quais a conduta humana é padronizada, obrigando-a a seguir por caminhos considerados desejáveis pela sociedade. E o truque é executado ao se fazer com que esses caminhos pareçam ao indivíduo como os únicos possíveis.” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.101). Também Machado-da-Silva (2003) ressalta que, “[...] de acordo com os teóricos institucionais de tradição sociológica, as organizações sofrem pressões ambientais continuadas no sentido de se tornarem mais homogêneas, em termos estruturais e processuais.”

Diante do exposto, é possível afirmar que uma estratégia pode ser entendida como institucionalizada quando assume caráter de fato social, isto é, quando sua adoção, em forma e significado, for considerada a alternativa normal e inescapável, em nível de internalização bastante alto até para dificultar a articulação explícita das razões de sua adoção (ZUCKER *apud* AVGERON, 2000). Também se pode dizer que uma estrutura que se torna institucionalizada é a que é considerada, pelos membros de um grupo social, como eficaz e necessária; que serve, pois, como uma importante força causal de padrões estáveis de comportamento (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Contudo, essas estruturas que estabelecem padrões estáveis de comportamento dos indivíduos organizacionais devem ser interpretadas, primeiramente, pelo entendimento dos esquemas interpretativos dos indivíduos que a compõem.

Os esquemas interpretativos constituem um conjunto de idéias, crenças e valores, elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais, a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam com quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA 1994, p.79).

Eles determinam a forma como os membros da organização conhecem e entendem o mundo organizacional (GREENWOOD; HINNINGS, 1996).

O sistema cognitivo utiliza-se do conhecimento humano que é dado na sociedade como um *a priori* a experiência individual, fornecendo a esta sua ordem de significação. Esta ordem, embora relativa a uma particular situação sócio-histórica, aparece ao indivíduo como o modo natural de conceber o mundo. Scheler (*apud* BERGER; LUCKMANN, 1967) chamou a isto de a “relativa e natural concepção do mundo” de uma sociedade, ou seja, o indivíduo na sociedade e na organização já se encontra em modelos pré-formados que lhe moldam maneiras de conceber as coisas.

Também Berger e Luckmann (1967) afirmam que, diante de diversas realidades, vai existir uma que se apresenta com mais força e domínio sobre as outras, criando a realidade dominante. Este estado de dominação de uma percepção sobre as outras existentes fica sendo considerado normal e evidente, isto é, constitui uma atitude natural. Desta forma, a realidade da vida cotidiana cria esquemas tipificadores em termos dos quais os outros são apreendidos, sendo estabelecidos os modos como “lidamos” com eles. Assim, apreendo o outro como “homem”, “europeu”, “comprador”, “pragmático”, etc. Todas estas tipificações afetam a interação com o outro, por exemplo: quando o diretor de uma organização é tipificado como “difícil”, isso pode atrapalhar a sua comunicação com os seus subordinados e, desta forma, atrapalhar o andamento das atividades do dia-a-dia.

A realidade social da vida cotidiana é, portanto, apreendida num contínuo de tipificações, que se vão tornando progressivamente anônimas à medida que se distanciam do “aqui e agora”, da situação face a face do dia-a-dia. Em um pólo do contínuo estão aqueles com os quais freqüente e intensamente entro em ação recíproca em situações face a face, meu “círculo interior”, por assim dizer. No outro pólo estão abstrações inteiramente anônimas que, por sua própria natureza, não podem muitas vezes ser achadas em uma interação face a face. A estrutura social e organizacional é a soma dessas tipificações e dos padrões recorrentes de interações estabelecidos por meio delas. Assim sendo, a estrutura social e organizacional é um elemento essencial da realidade da vida cotidiana.

Portanto, conforme afirmam Covalski, Dirsmith e Samuel (1996), as interações sociais são expressas através de significados subjetivos (sinais) que se transformam em fatos objetivos (objetos), sendo que estas mensagens podem ser representadas por uma palestra do presidente sobre as metas da organização até o significado de um objeto físico, como o sistema de informação contábil da empresa. Berger e Luckmann (2004) afirmam que a expressividade

humana é capaz de objetivações, isto é, manifesta-se em produtos da atividade humana que estão ao dispor tanto dos produtores quanto dos outros homens, como elementos que são de um mundo comum. Estas objetivações servem de índices mais ou menos duradouros dos processos subjetivos de seus produtores, permitindo que se estendam além da situação face a face em que podem ser diretamente aprendidas.

Por isso, a teoria institucional embasada nesta ótica sociológica mostra que sociedades e organizações institucionalizadas são aquelas onde os participantes internalizam as mensagens expedidas pelos constituintes das pressões, através da comunicação face a face ou através das objetivações, tanto por sinais quanto por objetos físicos e processos; e quanto maior é o nível de comunicações entre os constituintes e os agentes que sofrem as pressões institucionais maior é a possibilidade de internalização das mensagens, haja vista que os interesses do “aqui e agora” estarão mais próximos.

Esta homogeneização (isomorfismo) de pensamentos e comportamentos é desejada pelas organizações, visto que “[...] as instituições devem pretender, e de fato pretendem ter autoridade sobre o indivíduo, independente das significações subjetivas que esta possa atribuir a qualquer situação particular” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.80), pois quanto mais a conduta se torna institucionalizada, tanto mais se torna previsível e controlada. Desta forma, as organizações primam por ter as coisas em comum, para evitar desperdícios de forças e gerar estabilidade do ambiente, procurando assim legitimação, isto é, “[...] modos pelos quais podem ser ‘explicados’ e justificados os acontecimentos” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.80)

Entretanto, a validade deste conhecimento e a internalização das mensagens serão supostas certas para os agentes organizacionais até uma nova ordem, ou seja, até que surja um problema que já não consiga ser resolvido através da mensagem e comportamento esperado, e, portanto, quebrando a estabilidade do ambiente organizacional. Pois, enquanto o conhecimento dado funciona satisfatoriamente, em geral, a organização está disposta a suspender qualquer dúvida a respeito dele. Portanto, conforme afirmam Berger e Luckmann (2004, p. 80), “[...] novos mecanismos de controle só são exigidos se os processos de institucionalização não forem bem sucedidos.” Diante disto, como se é de esperar, muitas atividades na empresa podem estar passando por diversos graus de institucionalização e o

sucesso ou fracasso das interações sociais é que vai determinar o sucesso ou fracasso dos objetivos traçados pelos constituintes e agentes organizacionais.

Pode-se sumarizar os conceitos apresentados nos parágrafos anteriores, através de Machado-da-Silva (2003), quando afirma que

[...] a dinâmica de construção social ocorre como se segue. Em um primeiro instante, as ações habituais tornam-se tipificações. Com a transmissão dessas tipificações ao longo do tempo e das gerações, elas passam a ser objetivadas, isto é, aceitas como fatos inegáveis. Assim, o hábito ganha caráter normativo inerente ao sistema de conhecimento humano. Desse modo, a criação de um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados origina uma realidade socialmente construída, institucionalizada e legitimada perante a sociedade.

## **2.4 Respostas estratégicas às pressões institucionais**

Inicialmente, os teóricos institucionais (Berger e Luckmann, Meyer e Rowan, DiMaggio e Powell, entre outros) concebiam a organização e seus participantes de forma passiva, haja vista que entendiam que os constituintes pressionavam por conformidade e os participantes organizacionais se comportavam com tendências à aquiescência.

Entretanto, conforme Machado-da-Silva (2003, p. 67), “[...] as respostas estratégicas dos atores sociais não se restringem à conformidade, podendo variar de uma circunstância para outra até a resistência ativa.” Conforme visto no parágrafo anterior, os indivíduos organizacionais se comportam de diferentes formas devido às diferentes interpretações que fazem sobre o ambiente e às pressões institucionais com as quais estão convivendo (esquemas interpretativos). Diante disto, com a evolução da teoria institucional, nota-se uma transição do entendimento do papel dos agentes organizacionais: de um comportamento passivo para um comportamento mais ativo dos participantes organizacionais frente às pressões exercidas no ambiente.

Oliver (1991) classificou estes comportamentos como sendo respostas estratégicas dos agentes diante das pressões exercidas pelos constituintes (agentes que exercem a pressão institucional). O quadro a seguir descreve as possíveis respostas dos agentes às pressões institucionais.



Quadro 2 – Respostas estratégicas às pressões institucionais

ESTRATÉGIAS	TÁTICAS	EXEMPLOS
AQUIESCÊNCIA	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Acéder	Obedecer às regras e aceitar as normas
COMPROMISSO	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com grupos de interesse institucionais
ESQUIVANÇA	Ocultar	Disfarçar a não-conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
DESAFIO	Rejeitar	Desconsiderar normas e valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Violar as fontes de pressão institucional
MANIPULAÇÃO	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

FONTE: OLIVER (1991) *apud* MACHADO-DA-SILVA (2003).

De acordo com Oliver (1991), existem cinco tipos de respostas estratégicas: a **aquiescência** pode ser representada por um hábito, imitação ou acedência perante as regras e valores institucionais. Hábito se refere à aderência cega ou inconsciente para regras e valores pré-concebidos ou tomados como verdadeiros. Imitação, refere-se à imitação de modelos institucionais, por exemplo, imitação de organizações de sucesso e aceitação de conselhos de consultoria externa com base em casos de sucesso de implementações em outras empresas. Acedência é considerada um comportamento mais ativo que hábito e imitação, pela extensão que a organização, consciente e estrategicamente, escolhe para ficar conforme as pressões institucionais em antecipação aos principais benefícios, que podem variar de apoio social à previsibilidade.

O **compromisso** pode ser caracterizado por Equilíbrio, Pacificação e Barganha das pressões exercidas nos agentes organizacionais, pois a organização pode não considerar qualificada ou não viável a maneira com que os constituintes pressionam a organização. Táticas de balanço se referem à acomodação de demandas de múltiplos constituintes em respostas às diversas pressões estratégicas e expectativas, mais especificamente, o balanço tenta acomodar interesses externos dos constituintes com os interesses internos dos agentes. Táticas

pacificadoras também estão relacionadas à conformidade parcial da expectativa de um ou mais constituintes. Tem como objetivo conciliar e apaziguar as pressões institucionais. Táticas de barganha são mais ativas que balanço e pacificação. Envolvem o esforço para chamar por alguma consciência dos constituintes externos para as suas demandas ou expectativas.

Já a **esquivança** é definida por Oliver (1991) como uma tentativa organizacional em evitar a necessidade de conformidade, sendo que a organização pratica esta tática através do sigilo sobre a não-conformidade, amortecimento das pressões através do afrouxamento das regras e valores organizacionais, ou através da fuga em relação às regras ou expectativas dos constituintes institucionais.

O **desafio**, segundo Oliver (1991), consiste em uma forma de resistência mais ativa às exigências ambientais, concretizado por meio da rejeição, da provocação ou do ataque. A rejeição é exercida quando se ignoram as regras institucionais; geralmente, tende a acontecer quando as imposições dos constituintes são percebidas como fracas ou quando objetivos internos contrastam drasticamente com os valores institucionais. A provocação pode ser reforçada quando os agentes entendem que as regras e valores institucionais não são racionais. O ataque é mais provável de acontecer quando expectativas e valores institucionais são específicos de um processo, descentralizados ou não comuns com outras instituições.

Por fim, a **manipulação**, segundo Machado-da-Silva (2003), apresenta-se como a última reação estratégica às demandas ambientais, implicando tentativas organizacionais poderosas e oportunistas de cooptar, influenciar ou controlar as fontes de pressão, mediante o uso de relações institucionais. Também, segundo Ashforth e Gibbs (1990) *apud* Scott (2001), os agentes organizacionais e organizações que protestam demasiadamente correm o risco de minar sua legitimidade.

## 2.5 Variações no Grau de Institucionalização

Dependendo das respostas estratégicas de cada indivíduo, diferentes comportamentos organizacionais poderão ser identificados. Através da variedade de respostas dos agentes organizacionais é possível detectar o nível de institucionalização da organização, para o qual,

neste estudo, é dado o nome de **grau de institucionalização**, e que Tolbert e Zucker (1999) denominaram “processo de institucionalização”.

Tolbert e Zucker (1999) teorizam sobre as quatro etapas do processo de institucionalização: inovação, habitualização, objetivação e sedimentação – e as evidenciam por meio do quadro que segue abaixo.

**Quadro 3 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas**

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total Institucionalização
Processos	Habitualização	Objetivação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneo	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para a difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

FONTE: TOLBERT; ZUCKER (1999, p. 211)

A **inovação** é causada por forças não habituais que surgem no ambiente organizacional e fazem com que os indivíduos procurem por mudanças para responder à nova ordem. Desta forma, os processos institucionais que anteriormente traziam estabilidade ao ambiente já não são mais úteis por não responderem às novas necessidades. Tolbert e Zucker (1999) destacam o papel das mudanças tecnológicas, legislação e forças do mercado como fontes causais deste processo de inovação.

A **habitualização** é caracterizada como sendo um processo de pré-institucionalização, tendo como principais características: um estágio independente de problemas econômicos que pode ser identificado em pequenas conexões de entidades que possuem problemas semelhantes; procura por adoção de processos em outras organizações que estão mais próximas, entretanto sem ter uma ênfase na internalização destes processos em toda a organização, ou seja, não possuindo uma teorização formal abrangente; desta forma, o conhecimento da estrutura, entre os que não a adotaram, não será grande ou será quase limitado (em termos de operação e de propósito); também apresentam políticas idiossincráticas que levam a tipos de estruturas menos permanentes, e às vezes limitada a apenas uma gestão.

O nível da **objetivação** é caracterizado pela direção das mensagens e processos para que obtenham um *status* mais permanente e disseminado na organização, para que exista um certo grau de consenso social entre os decisores a respeito do valor da estrutura; além disso, tem como característica a crescente adoção das mensagens e processos pela organização com base neste consenso; a busca de informações de diversas fontes para avaliar o risco de assumir uma nova estrutura e o monitoramento dos competidores e esforços para aumentar sua competitividade relativa se tornam uma prática, pois quanto mais outras organizações já tiverem adotado a estrutura, maior é a probabilidade dos decisores de perceber uma tendência favorável ao equilíbrio relativo do custo e benefícios desta nova estrutura.

Também um fator importante neste nível de institucionalização é a figura do '*champion*' – conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura e que fazem com que os processos de fato aconteçam. Uma outra questão importante é que o grau de variância na implementação esteja entre moderado e baixo, por exemplo, atividades e departamentos, tais como produção baseada em equipe, círculos de qualidade, planos de remuneração baseados em produtividade, consultores internos, programas de desenvolvimento gerencial e organizacional possuam uma maior estabilidade na estrutura da organização. Por fim, esta fase se concretiza quando existe o reconhecimento do fracasso da antiga estrutura e o ímpeto de difusão deixa de ser imitativo para ser uma base mais normativa, refletindo a teorização implícita ou explícita da organização.

Tolbert e Zucker (1999) afirmam que a institucionalização total envolve **sedimentação**. Neste grau de institucionalização, a continuidade histórica da estrutura é um fato marcante, pois evidencia a sobrevivência pelas várias gerações da história da organização. Desta forma, as principais características da sedimentação poderiam ser descritas assim: propagação completa da estrutura por todos os grupos da organização; a bi-dimensionalidade (largura e profundidade) das estruturas; baixa quantidade de indivíduos que são, de algum modo, afetados adversamente pelas estruturas e são capazes de se mobilizar coletivamente contra elas. Além disso, a promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores e correlação positiva com resultados desejados são fatores importantes para se atingir este grau de institucionalização.

Por outro lado, Tolbert e Zucker (1999) dizem que este grau de total institucionalização pode não ser atingido se faltarem resultados demonstráveis associados à estrutura que sustentem a sua continuidade ou se existir uma relação positiva fraca entre uma estrutura e os resultados, especialmente se os defensores continuam envolvidos em sua teorização e promoção. No entanto, em muitos casos, a ligação entre a estrutura e os resultados previstos é bastante distante e a demonstração do impacto muitíssimo difícil.

Como contraponto à tipologia apresentada acima, Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 225) não corroboram com a separação e a utilização dos termos pré, semi e completo [habitualização, objetivação e sedimentação], que designam o grau de institucionalização, haja vista que, na prática, ainda se continua com a mesma questão que havia sido colocada como um problema - existência de poucos estudos que abordem a questão sobre a ótica dicotômica de estruturas institucionalizadas e não institucionalizadas – pois a abordagem de pré, semi e completa diferencia-se apenas pela adição de mais um grau de institucionalização (semi-institucionalização) em relação à visão inicialmente apresentada.

## **2.6 Precedentes de Institucionalização**

Embasada em teorias precedentes, Oliver (1991) formulou uma abordagem que procura entender o grau de institucionalização através dos fatores institucionais e das dimensões preditivas. Os fatores institucionais correspondem às cinco questões básicas que devem ser respondidas sobre as pressões institucionais – por que a pressão está sendo exercida, quem as exerce, o que são elas, como e através de qual maneira as pressões são exercidas. Já as dimensões preditivas caracterizam-se pelo tipo de resposta que é dada às pressões estratégicas. A interação entre fatores institucionais e dimensões preditivas fornece condições de prever as respostas estratégicas dos agentes organizacionais diante das pressões institucionais e, assim, diagnosticar o grau de institucionalização da organização antes mesmo de aplicação de testes ou pesquisa científica mais elaborada. Desta forma, Oliver (1991) afirma que existem cinco principais fatores que podem prever uma institucionalização:

**Causa:** segundo Oliver (1991), as causas das pressões institucionais referem-se ao fundamento, conjunto de expectativas ou objetivos intencionados que marcam as pressões

externas por conformidade, ou seja, busca responder por que a organização está sendo pressionada a se moldar conforme as regras e expectativas institucionais.

**Constituintes:** pessoas ou instituições que exercem pressão sobre a organização, impondo uma variedade de leis, regulamentações e expectativas na organização. Estão incluídos nesta definição o Estado, entidades profissionais, grupos de interesses, e o público em geral, ou seja, este é um fator indicativo para entender quem está exercendo pressões institucionais na organização.

**Conteúdo:** caracterizado pela necessidade de se entender quais são as normas e requerimentos pelos quais a empresa está sendo pressionada a ter conformidade. Tem dois principais componentes: consistência com as normas organizacionais e imposições flexíveis impostas na organização.

**Controle:** descreve de que maneira as pressões são impostas na organização. Dois processos distintos pelos quais a pressão é exercida incluem coerção legal e difusão voluntária: desta forma, busca entender como ou de que modo são as pressões institucionais exercidas.

**Contexto:** é o contexto ambiental, é dividido em ambiente de incerteza e interconectividade. Ambiente de incerteza é caracterizado como o grau do qual futuros estados não podem ser antecipados ou apuradamente diagnosticados. Interconectividade refere-se à densidade de uma relação interorganizacional entre ocupantes de um campo organizacional. Por isso, este fator busca resposta para a seguinte pergunta: qual é o contexto organizacional no qual a pressão está sendo exercida?

Assim como define os fatores, Oliver (1991) define as dimensões preditivas que são descritas a seguir: legitimidade e eficiência econômica como respostas às causas pela busca da institucionalização; multiplicidades de forças institucionais e dependência destas forças como entendimento da natureza de quem são os constituintes que exercem pressão institucional; consistência com as metas organizacionais e restrições impostas pelas fontes institucionais, para compreender o conteúdo das pressões institucionais; coerção ou difusão voluntária para captar como e de que maneira as pressões são exercidas; e, por fim, ambiente de incerteza e ambientes interconectados, para entender o contexto ambiental em que as pressões são exercidas.

O quadro abaixo é um resumo que mostra quais são os fatores institucionais e as dimensões preditas que podem levar à institucionalização.

**Quadro 4 – Antecedentes das respostas estratégicas**

<b>Fator Institucional</b>	<b>Questões Precedentes</b>	<b>Dimensões Preditivas</b>
Causa	Por que a organização está sendo pressionada a se moldar conforme as regras e expectativas institucionais?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidade ou adequação social</li> <li>• Eficiência ou adequação econômica</li> </ul>
Constituintes	Quem está exercendo pressões institucionais na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas de múltiplos constituintes</li> <li>• Dependência dos constituintes</li> </ul>
Conteúdo	Para quais normas ou requerimentos a organização está sendo pressionada a aderir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistência com as metas organizacionais</li> <li>• Restrições impostas sobre a organização de forma opcional ou flexível</li> </ul>
Controle	Como ou de que modo são as pressões institucionais exercidas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerção legal ou imposição</li> <li>• Difusão voluntária de normas</li> </ul>
Contexto	Qual é o contexto organizacional no qual a pressão está sendo exercida?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Incerto</li> <li>• Ambiente Interconectado</li> </ul>

FONTE: OLIVER (1991).

A junção dos fatores preditos com suas respectivas dimensões de respostas estratégicas fornece um conjunto de condições para se entender a institucionalização do objeto pesquisado, conforme apresentado no quadro a seguir. O Quadro 5 mostra que existe uma maior possibilidade de se encontrar alta institucionalização nos casos em que: a causa das pressões se deve à necessidade de busca de legitimidade e eficiência econômica; onde os agentes possuem uma relação de dependência única com os constituintes; onde as pressões tenham uma alta consistência com as metas organizacionais e onde o meio de controle que utiliza a coerção e a difusão voluntária se sobreponha; por fim, a alta institucionalização terá maior probabilidade de existir onde existam agentes que estão inseridos em um ambiente de incerteza ou de grande conexão com os outros agentes pares.

Quadro 5 – Antecedentes institucionais e prognósticos das respostas estratégicas

Fator Predito	Respostas Estratégicas				
	Aquiescência	Compromisso	Esquivaça	Desafio	Manipulação
<b>Causa</b>					
Legitimidade	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Eficiência	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
<b>Constituintes</b>					
Multiplicidade	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta
Dependência	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Conteúdo</b>					
Consistência	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
Restrição	Baixa	Moderada	Alta	Alta	Alta
<b>Controle</b>					
Coerção	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
Difusão	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Contexto</b>					
Incerteza	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Interconectividade	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa

FONTE: OLIVER (1991)

## 2.7 Teoria Institucional e o processo de planejamento

Os modelos positivistas e racionais que embasam a formulação do planejamento operacional e estratégico estão em crise. Conforme afirmam Wilson e Jarzabowski (2004, p. 12), “[...] aproximadamente 20 anos após a emergência dos debates sobre teoria das organizações (BURRELL, 1997), a estratégia enfrenta atualmente profundos questionamentos em relação às suposições feitas pelas escolas do ‘posicionamento’: a centralidade da modernidade e o poder dos tipos ideais, matrizes e métodos positivistas.” Da mesma forma, pode-se dizer que o planejamento operacional também passa pela mesma crise, uma vez que existem desdobramentos da estratégia no planejamento operacional.

Clegg, Carter e Kornberger (2004, p.23) descrevem sete falácias do planejamento quando embasado nas teorias positivistas e modernistas, sendo que as principais críticas são: 1) existe uma disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências gerenciais, ou seja, “[...] o planejamento promete futuros perfeitos à custa de presentes imperfeitos: trata-se de um diagnóstico sempre negativo acerca da realidade presente; apresenta-se a situação atual como deficiente, imperfeita e negativa, e como falta de uma coisa ou de outra, sob a promessa de um futuro melhor e utópico” (BOS, 2000 *apud* CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Desta forma, produz insatisfação e evidencia a necessidade da fuga do presente, em vez de explorar e desvendar as diversas possibilidades; 2) existe uma disparidade entre as metas reais



claras, e futuros possíveis e imprevisíveis; 3) o planejamento futuro somente pode ser concebido de acordo com problemas cotidianos e com soluções que imaginamos normalmente. Se as coisas se tornam mais complexas, a relação simples e unidirecional entre problema e solução se altera, invalidando os planejamentos realizados; 4) disparidade entre mudança planejada e a evolução emergente; 5) disparidade entre meios e os fins; 6) disparidade entre mente planejadora (alta administração) e um corpo planejado (organização); 7) disparidade entre a ordem requerida e a desordem do ambiente.

Observando as deficiências do planejamento, quando fundamentado através da ótica racionalista e utilitarista, pesquisadores começaram a questionar a maneira de conceber o planejamento, tanto operacional quanto estratégico, principalmente sobre as deficiências apontadas nos pontos um e seis do parágrafo anterior. Wilson e Jarzabowski (2004) colocam que, quando o planejamento começa a ser visto por uma ótica não positivista, surgem questões tais como: o que acontece quando as estratégias são colocadas em prática, e como os indivíduos, especialmente os gerentes, contribuem para este processo? Como as organizações, com suas culturas frequentemente sedimentadas e suas complexas estruturas, interagem com o processo de estratégia e o influenciam?

Segundo as mais recentes teorias organizacionais, entre elas a teoria institucional, o planejamento operacional, através da figura do orçamento, é visto como uma interação social que busca seus objetivos através da construção social, pois conforme afirmam Mintzberg (1994), Floud e Wooldridge (2000) e Regnér (2003) *apud* Whittington (2004), estamos participando de uma grande transformação do trabalho em planejamento, isto é, caminhamos de um modelo de planejamento centralizado e profissionalizado dos anos de 1960 e 1970 para um modelo contemporâneo disperso entre a média gerência e a periferia organizacional. Por isso, uma questão fundamental é a construção de sólidas ligações nos relacionamentos entre os micro-fenômenos e as questões mais macro que os circundam.

Também com a quebra do paradigma das suposições modernistas, predominada pelos pesquisadores dos Estados Unidos desde a década de 1960, novas oportunidades surgiram no campo da contabilidade gerencial, pois atualmente

[...] não é mais necessário que o pesquisador se afaste de seu objeto de estudo por meio de análises quantitativas de uma grande quantidade de dados; ele pode agora desenvolver um relacionamento muito mais íntimo com o objeto de estudo. À medida que nos aproximamos da prática, mais

percebemos que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas. (JOHNSON; MELIN, WHITTINGTON, 2003, p. 11).

Além disso, Covaleski, Evans, Luft e Shields (2003, p.24) afirmam que “[...] até o começo dos anos de 1950 a literatura e prática contábil tratava largamente o processo de planejamento como um fenômeno técnico somente”, sendo que estudos relacionados ao processo de planejamento através da ótica sociológica, a partir dos trabalhos de March e Simon (1958), começaram a “[...] enfatizar a importância da estrutura formal da organização e dos processos, e de regras e rotinas como o processo orçamentário para trazer ordem e minimizar incertezas dos indivíduos organizacionais” (COVALESKI; EVANS; LUFT; SHIELDS, 2003, p.29).

Covaleski, Evans, Luft e Shields (2003) vêm na abordagem sociológica, através da teoria institucional, questões de pesquisas que se distinguem da abordagem clássica sobre o processo de planejamento. Entendem que, por meio desta abordagem sociológica, os estudos se devem focar no entendimento de como o processo de orçamento influencia a tomada de decisão diante de uma pluralidade de interesses de planejamento e controle dos recursos sociais e organizacionais. Segundo Covaleski e Dirsmith (1988, p.562) “[...] o orçamento pode ser visto como um importante componente da estrutura organizacional que é usado para tentar justificar a maneira de atuar dos principais constituintes organizacionais.”

Powell (1985 *apud* COVALESKI; DIRSMITH, 1988, p.566) afirma que “[...] o papel duplo do orçamento em alocar e gerar recursos sugere uma ligação entre valores dos constituintes e os recursos internos necessários usados por uma organização, mais particularmente em momentos de dificuldades financeiras.” Ou seja, a prática social do orçamento tem o potencial de influenciar o processo operacional interno, portanto sugerindo que expectativas sociais e operações organizacionais não estão desassociadas umas de outras. Por fim, Covaleski, Evans, Luft e Shields (2003, p.29) asseveram que “[...] a perspectiva sociológica sobre o processo de planejamento explicitamente endereça a tensão em alinhar metas individuais e comportamentais com as metas e objetivos organizacionais, assim como endereça sobre o papel dos constituintes em moldar as metas organizacionais, através do processo de planejamento.”

Observar, pelo quadro a seguir, que esses autores (2003) descrevem as características do processo de planejamento sob a ótica sociológica e da teoria institucional. Um aspecto

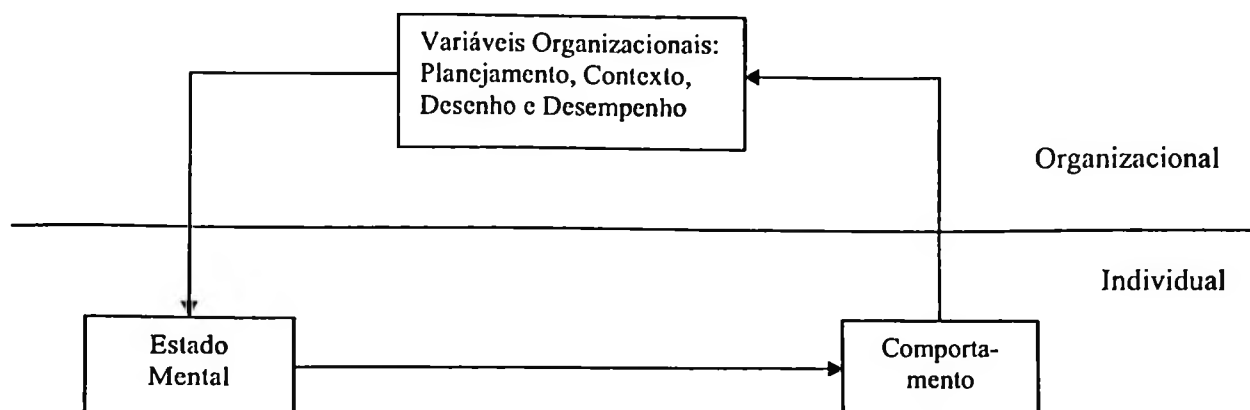
importante a ser ressaltado é que o nível de análise da perspectiva sociológica é a organização e suas subunidades.

**Quadro 6 – Planejamento analisado pela perspectiva da teoria sociológica**

Questão de pesquisa primária	Como o planejamento influencia o processo de decisão e barganha entre a pluralidade de interesses pertinentes a planejamento e controle dos recursos sociais e organizacionais.
Nível de Análise	Organização e subunidades
Premissas de racionalidade	Racionalidade e satisfação limitada (volição e escolha são importantes)
Premissa de equilíbrio	Tensão e desequilíbrio são devidos ao conflito de interesse dos empregados.
Variáveis do planejamento	Processo de Planejamento.
Variáveis não-planejamento	Valor simbólico da contabilidade, negociação de recursos e barganha, disfarce e mobilização de poder, mudanças no ambiente e mudanças organizacionais.
Forma Modelo-Causal	Uni ou bidirecional direto ou aditivo linear direto ou interação.

FONTE: Adaptado de COVALESKI; EVANS; LUFT; SHIELDS (2003)

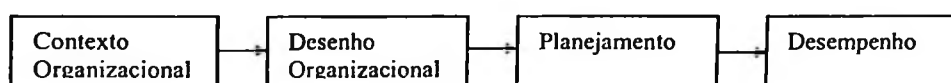
Como evidenciado no quadro a seguir, os autores (2003) exemplificam o modelo-causal entre planejamento, contexto organizacional e desempenho de acordo com as relações de causa e efeito das variáveis envolvidas no processo. Em termos de pesquisa, entendem que a estratégia de pesquisa assume que os efeitos do processo de planejamento não são diretos sobre o comportamento e desempenho (efeito aditivo) ou apenas condicionada ao seu contexto (efeito-interativo). Ao invés, a estratégia de pesquisa é identificar qual estado cognitivo pode explicar, por exemplo, por que os efeitos do processo de planejamento no comportamento ou no desempenho são positivos em algumas circunstâncias e negativos em outras. Desta forma, afirmam que “[...] se a pesquisa pode identificar qual a combinação de estados cognitivos podem ser associados com desempenhos favoráveis, então os pesquisadores podem considerar melhor como desenhar práticas de processo de planejamento para ter efeitos positivos no comportamento e desempenho.” (COVALESKI; EVANS; LUFT; SHIELDS, 2003, p.43).



**Figura 1 – Modelo relacional entre níveis**

FONTE: Adaptado de COVALESKI; EVANS; LUFT; SHIELDS (2003)

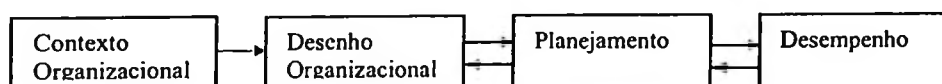
Como é possível observar na figura 1, existe uma relação entre o estado mental do indivíduo, que é refletido no modo de agir (comportamento), com as variáveis organizacionais que se desenham na organização. Ou seja, dependendo do estado mental dos gestores organizacionais, diferentes possibilidades (estratégias, percepções) de planejamento poderão se configurar na organização.



**Figura 2 – Modelo nível organizacional com variáveis exógenas e unidirecionalidade**

FONTE: COVALESKI, EVANS; LUFT; SHIELDS (2003)

Na figura 2 é possível observar uma relação linear entre as variáveis que afetam o planejamento e o desempenho, sendo que o contexto organizacional é o que inicia e direciona o processo. Esta visão é mais tradicional, pois relaciona a manufatura do planejamento ao desempenho da organização.



**Figura 3 – Modelo nível organizacional com variáveis endógenas e bidirecionalidade**

FONTE: COVALESKI; EVANS; LUFT; SHIELDS (2003)

Já na figura 3, é possível observar uma multi-direcionalidade entre as variáveis, sendo que o desempenho organizacional influencia o processo de planejamento e, ao mesmo tempo, é influenciado por este; enquanto que o planejamento influencia o desempenho ao mesmo tempo em que é influenciado pelo desempenho organizacional.

Das três suposições acima, a que mais se enquadra e é utilizada no contexto deste trabalho é a primeira, pois entende que as variáveis organizacionais influenciam e são influenciadas pelos “**scripts organizacionais** de cada gestor”.

Segundo Carruthers (1995), os institucionalistas vêem a contabilidade gerencial como um largo conjunto de ferramentas que podem legitimar a organização através da construção da aparência de racionalidade e eficiência. Neste contexto, a prática do processo de planejamento na organização é uma atividade que é desenvolvida para dar legitimidade aos agentes perante as fontes de pressão institucional, haja vista que estas fontes exercem papel de controle para estipular metas ou alocar recursos no momento do processo de planejamento. Como exemplo, Honig e Karlsson (2004) constataram que as ‘*start-up*’ não fazem os seus planos de negócios pensando e os utilizando para ganhar desempenho, mas sim para ganhar legitimidade perante o mercado e potenciais investidores. Também afirma que, se existe alguma relação em fazer planos de negócios e desempenho, eles são mais fracos ou mais complexos do que a literatura afirma.

Por outro lado, apesar do processo de planejamento ser uma ferramenta que sinaliza as intenções dos constituintes e dá legitimidade à maneira deles atuarem, o processo por si, mesmo sendo utilizado na sua plenitude, não garante um maior desempenho. Conforme Selznick (1957) *apud* DiMaggio e Powell (1983), novas práticas podem se tornar imbuídas de um valor além das necessidades técnicas da tarefa que se tem em mãos. À medida que uma inovação se espalha, alcança-se um limiar além do qual sua adoção proporciona legitimidade em vez de melhorar desempenho.

Em resumo, pode-se caracterizar o processo de planejamento no contexto de organizações individuais onde a legitimidade é fator chave à institucionalização dos processos, sendo que a aderência a este processo não necessariamente está ligada ao desempenho. Scott (2001) afirma que processos que exibem formas e atividades culturalmente aprovadas, recebendo

suporte de autoridades normativas, e tendo aprovação de parceiros legais são mais propensos a sobreviver que processos e organizações que possuem insuficiência dessas valorizações, pois a legitimidade exerce uma influência sobre a viabilidade organizacional independente do seu desempenho ou outros atributos e conexões.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A principal característica deste trabalho, sob o ponto de vista metodológico, é o fato de se tratar de um estudo de caso único, qualitativo, que visa capturar uma realidade específica, em maior profundidade da organização em estudo, aliado à aplicação de métodos quantitativos que suportam e direcionam as análises qualitativas.

Denzin e Lincoln (1989, p.242) afirmam que “[...] um estudo de caso qualitativo é caracterizado pelo fato do pesquisador gastar tempo substancial no local, em contato pessoal com as atividades e operações do caso, revisando e refletindo sobre os significados do que está acontecendo.” Conforme afirma Patton (1990), independente da unidade de análise, um estudo de caso único procura descrever a unidade em profundidade e detalhe, dentro do contexto e holisticamente. Quanto mais o programa tem como objetivo os resultados individuais, maior é a propriedade para se utilizar o estudo de caso qualitativo. Também afirma que o estudo de caso é utilizado quando se necessita responder questões sobre assuntos contemporâneos, em que o investigador não possui controle sobre os eventos. Já Yin (1989) coloca que o estudo de caso contribui para o nosso conhecimento de fenômenos políticos, individuais, organizacionais e sociais e permite que uma investigação retenha as características holísticas e significantes dos eventos da vida real – como ciclo de vida dos indivíduos, processos gerenciais e organizacionais, mudanças na vizinhança, relações internacionais, e maturação da indústria.

#### 3.1 Apresentação do modelo conceitual

Este tópico tem a intenção de explicitar o modelo conceitual em que o trabalho está circunscrito, desta forma mostra a relação das variáveis com a teoria e explica o construto do trabalho.

Em primeiro lugar, o estudo está embasado na tipologia de DiMaggio e Powell (1983) referente aos três pilares da teoria institucional, a saber: Regulativo, Normativo e Cultural-Cognitivo. Com a questão de pesquisa estruturada e após a identificação dos pilares, dos seus respectivos mecanismos de controle (coercitivo, normativo e mimético) e dos indicadores de

caracterização dos eventos que se enquadram em cada um destes pilares (regras, certificação e lógica compartilhada de ação) foi possível identificar as variáveis do estudo de caso que melhor refletiam as pressões institucionais da organização em estudo: a matriz, entidade profissional e alta administração (fundamentação no tópico 3.2).

Além de identificar as três principais fontes institucionais de pressão institucional, foi utilizada a tipologia de Oliver (1991) para detectar como os gestores (média gerência) do processo de planejamento reagem às pressões organizacionais, pois, conforme visto no referencial teórico, cada indivíduo procura reagir de forma e intensidade diferentes às pressões institucionais exercidas no ambiente, devido ao fato de os indivíduos possuírem distintos esquemas interpretativos (experiências passadas, concepção de vida, etc). Desta forma, utilizou-se das variáveis Aquiescência, Compromisso, Esquivação, Desafio e Manipulação para detectar as respostas estratégicas da média gerência da empresa frente às pressões institucionais exercidas pelos constituintes institucionais (Matriz, Entidades profissionais e Alta administração).

Obtendo-se as respostas da média gerência frente às pressões institucionais, procura-se determinar o grau de institucionalização do indivíduo respondente e da organização como um todo. Além de entender o grau de institucionalização do indivíduo (gestor) e da organização como um todo (processo de planejamento), o estudo procura detectar a percepção de desempenho destes gestores que é refletida no processo de planejamento, com base nas dimensões de desempenho evidenciadas na tipologia de Fitzgerald *et al.* (1991).

Diante das informações coletadas sobre percepção de desempenho e grau de institucionalização, a pesquisa terá condições de verificar se existe relação entre o grau de institucionalização dos gestores do processo de planejamento e a percepção de desempenho destes indivíduos, além de dar condições ao pesquisador de entender como se constituem as percepções de desempenho refletidas no processo de planejamento da organização em estudo.

A figura 4 exemplifica o modelo conceitual deste estudo de caso.



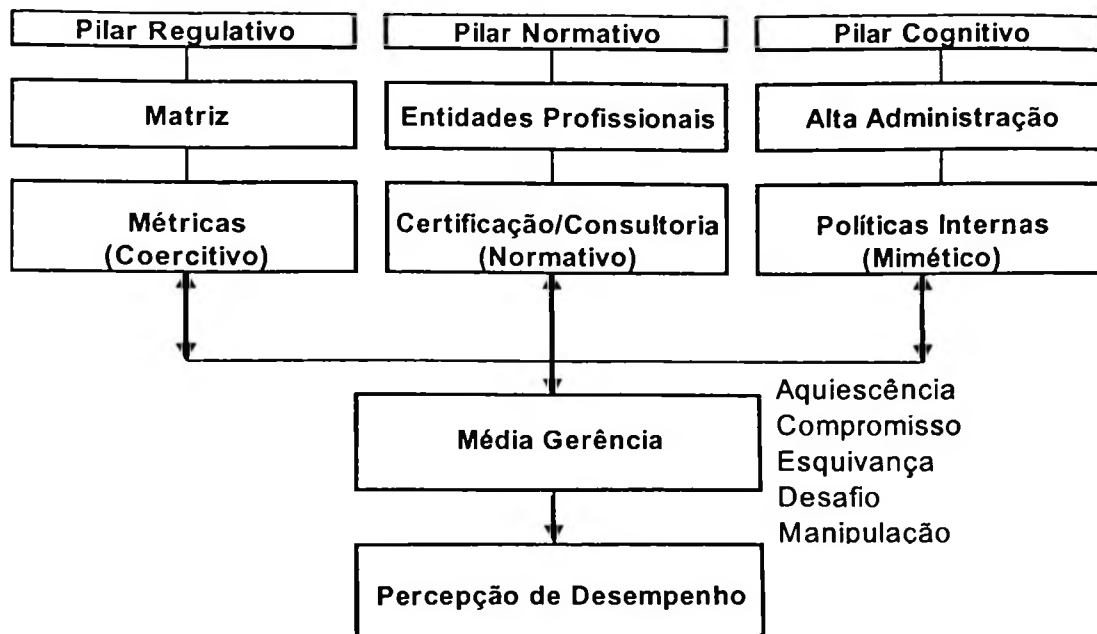


Figura 4 – Modelo conceitual

### 3.2 Definição e levantamento das variáveis pesquisadas

Para compreender como é concebido o processo de planejamento na empresa e como o grau de institucionalização influencia a percepção de desempenho dos agentes, foram selecionadas três principais variáveis, que são descritas abaixo, à luz da teoria institucional e embasadas nos estudos e definições dos pesquisadores Scott e DiMaggio & Powell:

1. Métricas impostas pela matriz - para contemplar o entendimento das pressões institucionais regulativas impostas à filial brasileira:
  - *Back-order* (BO) abaixo de 1% das vendas;
  - Crescimento das vendas de dois dígitos;
  - OIBT (*operational income before tax*) maior que 15 % das vendas;
  - Giro do inventário de 7 vezes ao ano para produtos acabados;
  - Acurácia de demanda de 85%;
  - *Service to Sales* de 90%;
  - *Manufacturing Compliance*.

Verificar a seção Glossário para obter maiores detalhes do significado de cada métrica.

2. Entidades profissionais - para contemplar o entendimento das pressões institucionais normativas que são exercidas no dia-a-dia no ambiente organizacional com os agentes da filial brasileira:
  - Certificações de entidades profissionais e de classe;
  - Consultorias na empresa.
  
3. Políticas Internas – para contemplar o entendimento do pilar cognitivo, através da percepção da média gerência sobre as pressões institucionais realizadas pela alta administração da subsidiária brasileira, de forma independente do direcionamento dado pela matriz, visto que as políticas se referem a decisões de caráter regional e local:
  - Estratégia de formação de preço de venda;
  - Estratégia de participação no mercado;
  - Estratégia de produtividade e qualidade industrial;
  - Estratégia de relacionamento com o cliente;
  - Estratégia de desenvolvimento dos funcionários.

As variáveis descritas foram selecionadas devido ao fato de melhor caracterizarem e representarem os três pilares da teoria institucional na organização em estudo:

1. O isomorfismo coercitivo, advindo da estrutura regulativa, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), se caracteriza por uma pressão formal ou informal exercida por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência e autoridade. Diante do exposto, observa-se que as métricas, que são impostas pela matriz através do processo de planejamento, são uma importante e marcante variável que exerce papel coercitivo sobre os agentes organizacionais da filial brasileira que possuem uma relação de dependência com a matriz. Também DiMaggio e Powell (1983, p. 78) utilizam-se do exemplo das subsidiárias para contextualizar o isomorfismo coercitivo, como segue: “As subsidiárias são obrigadas a adotar práticas contábeis, avaliações de performance e planos orçamentários compatíveis com as políticas da organização matriz.” Diante disto, através destas métricas, a matriz procura o isomorfismo de todas as filiais, obrigando-as

a projetar números que se adequem aos seus interesses. Pela amplitude das métricas e sua importância e influência na demonstração de resultado e balanço patrimonial, ela é escolhida como a mais importante no processo para representar e medir o grau de institucionalização da estrutura coercitiva da organização e seu impacto no processo de planejamento desta filial brasileira.

2. DiMaggio e Powell (1983) apontam que o grau de profissionalização é possivelmente o fator mais importante como mecanismo isomórfico normativo a ser considerado para o entendimento das pressões normativas do ambiente, podendo ser resultante da educação formal ou da formação e manutenção das redes de trabalho. Também Scott afirma que “[...] analistas que focam em processos normativos enfatizam a importância dos laços de relacionamentos de trabalho. Muitos dos estudos enfatizam processos normativos focados nas redes de contatos profissionais e universitários, na interligação do ‘comitê de diretores’, ou no apoio provido pelos laços informais” (SCOTT, 2001, p. 117). Desta forma, a variável escolhida como mais relevante, que vai determinar a implementação de processos e comportamentos que serão espelhadas no processo de planejamento e na criação de soluções dentro deste processo, através das experiências adquiridas em outras empresas, dos relacionamentos de trabalho (*network*) ou através da educação e treinamento recebido, são as entidades profissionais e de classe.
3. O isomorfismo mimético processa-se através da adoção, por parte de determinada organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1999). Também através do “[...] paradigma cognitivo, o que uma criatura faz é, em grande parte, uma função da representação interna de seu ambiente” (DIMAGGIO; POWELL *apud* D’ANDRADE, 1984, p.88). “Símbolos – palavras, sinais e gestos – possuem seus efeitos através da moldagem do significado que se atribuem aos objetos e atividades (DiMaggio e Powell).” Com base nesta representação interna e, de acordo com Chaffee (1985), a estratégia [que irá impactar na formulação e arranjos estruturais do processo de planejamento] é vista como abstração, um enraizado modo de perceber o mundo, criado nas mentes dos administradores, que direciona as interações e comportamentos dentro da organização em relação à disposição de recursos, produtos, serviços e mercados, considerando a legitimidade social. Deste modo, foram escolhidas as variáveis: ‘política de preço’, estratégia de mercado, relacionamento com o cliente e produtividade e qualidade, como variáveis representativas para entender a resposta da

organização em relação às políticas internas disseminadas pelas organizações e as percepções, que se desencadeiam através dos esquemas interpretativos dos agentes, que influenciam o processo de planejamento.

Para compreender a percepção de desempenho dos agentes organizacionais, foram adaptadas as dimensões de desempenho sugeridas por Fitzgerald *et al.* (1991), conforme quadro abaixo:

**Quadro 7 – Dimensões e tipos de desempenho**

Dimensões de Desempenho	Tipos
Competitividade	'Mark-share' relativo posicionamento e crescimento das vendas.
Desempenho Financeiro	Rentabilidade, Liquidez, Estrutura de Capital.
Qualidade dos Serviços aos Clientes	Confiança, comunicação, competência e acesso.
Utilização de Recursos	Produtividade, eficiência, integração organizacional.

FONTE: Adaptado de FITZGERALD *et al.* (1991)

### 3.3 Método de pesquisa

Em relação à coleta de dados, Patton (1990) afirma que a pesquisa qualitativa consiste basicamente em três tipos: (1) entrevistas semi-estruturadas em profundidade; (2) observação direta; e (3) documentos escritos. Os dados sobre as entrevistas consistem de citações diretas das pessoas sobre suas experiências, opiniões, sentimentos, e conhecimento. Os dados sobre observação consistem de detalhada descrição sobre atividade das pessoas, comportamentos, ações, e de um amplo intervalo de relações interpessoais e processos organizacionais que são parte da experiência humana observável. Os dados sobre análise de documento consistem em citações, passagens inteiras de registros organizacionais, memorandos e correspondências, publicações oficiais e relatórios, diários pessoais, e respostas escritas semi-estruturadas para questionários e entrevistas. Ademais, Yin (1989) também reforça a importância da utilização de mais de uma fonte de evidência (triangulação) para obter um melhor fundamento das conclusões de pesquisa e para a solidificação da metodologia do estudo de caso. Desta forma, os seguintes instrumentos foram utilizados como ferramentas na condução da pesquisa:

1. Aplicação de questionários com a média gerência da empresa;

2. Utilização da Escala Likert para medir a correlação da percepção de desempenho e o grau de institucionalização, utilizando o ferramental estatístico não-paramétrico de correlação Spearman's rho e o paramétrico Pearson;
3. Utilização da Escala Likert para mensurar o grau de institucionalização dos três pilares em estudo, utilizando o ferramental estatístico Wilcoxon, para a análise de significância das médias;
4. Análise descritiva das médias, máximos, mínimos e frequência para interpretar respostas específicas relacionadas aos questionários;
5. Utilização de observação e análise participante no processo de planejamento da organização, em conjunto com estratégias para analisar as observações: cronologia, eventos-chave, fatos-chave, pessoas citadas, processos citados;
6. Utilização de e-mails, documentos internos e observação direta para validar e extrair informações importantes sobre métricas, políticas internas e desempenho da organização.

### **3.4 Unidade de análise**

De acordo com Yin (1989), a unidade de análise é um dos principais componentes que precisam ser definidos em um estudo de caso. A unidade primária de análise desta pesquisa é o processo de planejamento da subsidiária brasileira de uma multinacional americana, ou seja, unidade intra-organizacional. Covaleski, Evans, Luft e Shields (2003, p.31) colocam “[...] que as pesquisas com base na teoria institucional tendem a focar o processo de planejamento como um todo: as análises inter-relacionadas, interpretações e negociações que constituem o processo orçamentário.” Diante disto, procura-se, dentro desta unidade de análise, entender como se dá o processo de decisões e respostas da média gerência às pressões institucionais que influenciam a tomada de decisão nas projeções do processo de planejamento da organização.

### **3.5 População pesquisada**

Decisões sobre amostras, tanto sobre tamanho quanto estratégia, dependem de decisões

anteriores sobre a unidade apropriada de análise a ser estudada. Neste estudo, como a unidade de análise é o processo de planejamento de uma organização (subsistema intra-organizacional), procura-se focar na análise dos seus participantes e na relação destes com o ambiente ao qual estão relacionados.

A amostra é intencional, pois esta possui as características necessárias para estudar o fenômeno de percepção de desempenho que é materializada no processo de planejamento, haja vista que ela é composta pela maioria representativa dos agentes que informam dados no processo, e que é diretamente afetada pelas estratégias organizacionais que são exercidas na organização. Uma amostra aleatória não iria capturar, com a abrangência necessária de detalhes, as informações necessárias para obter conclusões, pois no universo total dos empregados da empresa, a maioria não tem nenhuma influência ou poder de decisão para projetar as informações no processo de planejamento.

Diante do exposto, a amostra foi composta pelos participantes da reunião de sincronismo – grupo de liderança da empresa composto por aproximadamente sessenta (60) pessoas que ocupam cargos de gerência, diretoria e presidência dos países da América Latina Sul (Brasil, Argentina, Chile, Peru, Equador e Bolívia). Pode-se afirmar que as pessoas que fazem parte do processo são os gestores responsáveis pelas decisões que alimentam o processo de planejamento, alcançando quase 100% da população responsável por estas informações - apesar de a empresa ser composta por aproximadamente mil e novecentos (1900) funcionários. Entretanto, na aplicação dos questionários, para detectar o grau de institucionalização das pressões institucionais, foram excluídos da amostra o Presidente e os Diretores da empresa, devido ao fato de eles serem uma das principais fontes de pressão institucional.

O pesquisador se preocupou em utilizar, na pesquisa, populações com o mesmo grau de responsabilidade e nível hierárquico, com a finalidade de não comparar respostas de níveis diferentes dentro de um mesmo grupo de amostras e, conseqüentemente, não contaminar os resultados advindos dos questionários, visto que níveis hierárquicos diferentes poderiam responder estrategicamente às pressões de forma e intensidade diferentes, pois possuem diferentes estruturas psicológicas para lidar com as pressões institucionais. Portanto, a amostra é composta da média gerência da empresa, não a compondo os cargos de supervisão, analista ou de linha de produção, por exemplo.

Como pode ser observado na tabela abaixo, nesta amostra estão representados todos os departamentos da empresa, desde a área de controle de qualidade passando pela engenharia até a área de finanças e relacionamento com o cliente, representando a totalidade dos participantes que contribuem para a alimentação do processo de planejamento.

**Tabela 1 – Composição da amostra selecionada**

Área	Quantidade de Questionários	Participação no Planejamento
Marketing e Vendas	19	Projeção do volume e preço de vendas, além da projeção das despesas.
Produção	8	Projeção dos ganhos de rentabilidade, despesas, formulação da lista técnica, roteiros, e investimentos.
Finanças e TI	9	Projeção das despesas, DSO, balanço, juros, taxa de câmbio e investimentos.
Operações e Processos	10	Projeção do preço da matéria-prima, despesas, investimentos, imposto de importação.
RH	3	Despesas administrativas, número de funcionários, salários e benefícios.
Total	49	

**Tabela 2 – Composição dos respondentes**

Área	Quantidade de respondentes	Percentual de participação no total da área
Marketing e Vendas	15	79%
Produção	5	63%
Finanças e TI	5	56%
Operações e Processos	7	70%
RH	2	67%
Total	34	69,4%

### 3.6 Questões éticas e confidencialidade

Esta pesquisa teve a preocupação de buscar o consentimento da empresa pesquisada para a realização e publicação deste estudo, a fim de garantir que as informações apresentadas seguissem um padrão de ética e veracidade. Ademais, todos os participantes foram solicitados a assinar ou consentir verbalmente sobre a participação na pesquisa.

Ao mesmo tempo, o pesquisador se comprometeu a não divulgar nenhum dado individual dos participantes que pudesse prejudicá-los na organização ou fora dela. Por fim, na aplicação do questionário não foram requisitados os dados pessoais dos respondentes para evitar que eles

não respondessem ou ficassem receosos em respondê-lo, prejudicando assim a veracidade das informações.

### 3.7 Validade do construto

Segundo Yin (1989), existem seis fontes de evidências que podem ser utilizadas em um estudo de caso: documentação, registros arquivados, entrevistas, observação direta, observação-participante e artefatos físicos. Para alcançar os objetivos propostos, este estudo de caso utiliza-se de: observação direta e *in loco*, haja vista que o pesquisador foi funcionário da empresa objeto do estudo até o momento da aplicação dos questionários; documentos escritos de fontes secundárias, como o relatório anual, material de treinamento da universidade corporativa e materiais de diversos grupos de reuniões, memorandos e e-mails.

Também foram aplicados questionários, pois, conforme afirma Patton (1990, p.132), “[...] os métodos quantitativos e qualitativos constituem alternativamente, mas não mutuamente de forma exclusiva, estratégias para pesquisa, pois eles possuem diferentes forças e fraquezas. Desta forma, ambos, qualitativo e quantitativo, podem ser coletados em um mesmo estudo.” Por isso, este procedimento tem como finalidade refinar e dar uma maior sustentação aos achados da pesquisa, além de ajudar o pesquisador a lapidar as entrevistas e modificar o foco de algumas perguntas das que seriam realizadas e dar maior embasamento para que as entrevistas fossem mais proveitosas.

### 3.8 Validação externa

Segundo Yin (1989), as críticas em relação à validade externa geralmente acontecem devido ao fato de o estudo de caso trabalhar com uma base única de informação para fazer as generalizações. Entretanto, estes tipos de crítica são implicitamente contrastantes com o caso da pesquisa empírica, onde a “amostra” (se selecionada corretamente) prontamente generaliza para um amplo universo. Essa analogia para amostras e universos é incorreta quando se aplica ao estudo de caso. Isso porque pesquisas empíricas confiam em generalizações estatísticas, enquanto estudos de casos (como um experimento) confiam em generalizações analíticas. Na generalização analítica, o investigador se esforça para generalizar um conjunto particular de



uma teoria mais ampla. Desta forma, a generalização não é automática. A teoria deve ser testada através de replicações dos achados em segundos e terceiros objetos de estudo com as mesmas particularidades.

### 3.9 Confiabilidade

Segundo Yin (1989, p.70), o protocolo é a maior tática para aumentar a confiabilidade do estudo de caso e tem a intenção de guiar o investigador a desenvolvê-lo.

As informações sobre o objetivo, a questão de pesquisa, bibliografia, seleção da amostra e outros aspectos metodológicos relevantes para o entendimento geral da pesquisa já estão descritas nos capítulos anteriores. Já em relação aos procedimentos de campo é importante ressaltar que o pesquisador foi empregado da empresa pesquisada até o momento da aplicação dos questionários, o que facilitou o acesso aos dados e a condução da aplicação dos questionários com um maior detalhamento das informações.

Antes de aplicar os questionários foi necessário pedir autorização para a alta administração da empresa. Esta autorização foi concedida devido à contribuição que o estudo poderia trazer para o entendimento do processo de planejamento da empresa.

Foi solicitado aos respondentes que o questionário fosse entregue ao pesquisador no prazo de um dia, sendo que um *follow-up* por e-mail foi realizado com a intenção de aumentar o percentual de devolutivas. Também, como dito anteriormente, os questionários não possuíam nenhum tipo de identificação, a fim de não coibir o entrevistado de responder as questões que poderiam constranger ou influenciar o relacionamento na empresa, o que também fez aumentar a porcentagem de devolução dos questionários. Além disso, todos os questionários foram entregues em um envelope da instituição de ensino do pesquisador, sem identificação do respondente, e com um lacre para evitar que outras pessoas - que não fossem o respondente e o pesquisador - tivessem acesso à pesquisa.

Diante destes procedimentos descritos acima, o percentual de devolução do questionário foi de aproximadamente 70% (34 devoluções de um total de 49).

Em relação aos prazos de aplicação dos questionários, eles foram realizados próximo ao final do ano fiscal da empresa, o que possibilitou tomar as impressões e percepções de desempenho bem próximas ao encerramento do evento 'processo de planejamento orçamentário'.

### 3.10 Protocolo de pesquisa

O questionário procura entender quais são as respostas estratégicas dos agentes organizacionais diante das pressões institucionais e quais são as percepções de desempenho dos respondentes que se refletem no processo de planejamento da organização. Como informado em tópicos anteriores, foi utilizada a tipologia criada por Oliver (1991) para detectar o grau de institucionalização e a tipologia de Fitzgerald *et al.* (1991) para detectar a percepção de desempenho. Desta forma, existem quatro blocos de perguntas. Os três primeiros representam os pilares de pressão institucional, a saber: Bloco I para as métricas e metas estipuladas pela matriz; Bloco II para as entidades profissionais e de classe, e Bloco III para as políticas internas advindas da alta administração. Cada um destes blocos é composto de quinze perguntas, sendo que cada pergunta representa uma tática da resposta estratégica à pressão institucional exercida sobre a média gerência da organização.

O Bloco IV, dividido por área de atuação dos respondentes, procura medir a percepção de desempenho conforme as dimensões da tipologia de Fitzgerald *et al.* (1991).

A seguir, apresenta-se a explicação de cada pergunta e seu respectivo objetivo para entender o grau de institucionalização. O questionário completo se encontra no final deste estudo, na seção Apêndices.

Quadro 8 – Questionário sobre o grau de institucionalização

Questões	Objetivo	Tipo de Tática	Tipo de Resposta Estratégica
1, 16 e 31	Verificar se o respondente tem o hábito como resposta estratégica, ou seja, se a pressão institucional é invisível e dada como inquestionável pelos agentes organizacionais.	Hábito	Aquiescência
2, 17 e 32	Verificar se o respondente usa a imitação como resposta estratégica, ou seja, se procura por modelos a serem copiados em organizações que possuem legitimidade perante os constituintes organizacionais.	Imitar	Aquiescência
3, 18 e 33	Verificar se o respondente obedece às regras e normas estipuladas pelas forças institucionais.	Aceder	Aquiescência
4, 19 e 34	Verificar se os respondentes procuram equilibrar as expectativas de diversos constituintes que exercem a pressão institucional	Equilibrar	Compromisso
5, 20 e 35	Verificar se o respondente procura acomodar os elementos institucionais para buscar legitimidade de todas as fontes de pressão institucionais.	Pacificar	Compromisso
6, 21 e 36	Verificar se o respondente negocia com diversos grupos institucionais antes de tomar as decisões que o afetem	Barganhar	Compromisso
7, 22 e 37	Verificar se o respondente disfarça a sua não conformidade e aceitação das normas, valores e crenças institucionais.	Ocultar	Esquivança
8, 23 e 38	Verificar se o respondente procura afrouxar as ligações institucionais através do distanciamento dos constituintes organizacionais.	Amortecer	Esquivança
9, 24 e 39	Verificar se os respondentes procuram modificar as características do departamento ou função a fim de que possam escapar das pressões institucionais	Escapar	Esquivança
10, 25 e 40	Verificar se os respondentes tendem a rejeitar normas e valores explícitos, desconsiderando-os. Também, verificar se desconsideram as normas e valores pelo fato de as pressões institucionais serem fracas.	Rejeitar	Desafio
11, 26 e 41	Verificar se os respondentes contestam as normas como um procedimento normal no ambiente de trabalho.	Provocar	Desafio
12, 27 e 42	Verificar se os respondentes atacam as fontes de pressões institucionais através de meios formais e informais onde se possa alcançar outros agentes organizacionais.	Atacar	Desafio
13, 28 e 43	Verificar se os respondentes buscam trazer outros agentes organizacionais para o seu lado, a fim de minimizar as pressões advindas das forças institucionais.	Cooptar	Manipulação
14, 29 e 44	Verificar se os respondentes procuram influenciar os constituintes a fim de moldar os seus valores e critérios na organização	Influenciar	Manipulação
15, 30 e 45	Verificar se os respondentes procuram dominar os constituintes com o objetivo de prevalecer as normas e valores dos respondentes.	Controlar	Manipulação

Também se apresenta, a seguir, o enquadramento de cada questão referente à percepção de desempenho e a sua respectiva dimensão, segundo a teoria. As perguntas que se referem a desempenho de uma forma geral, que não se enquadram em nenhum tipo teórico apresentado na tipologia, estão consideradas na categoria Geral.

Quadro 9 – Questionário sobre desempenho

Dimensões de Desempenho – Produção	Tipos	Questões
Competitividade	'Mark-share' relativo, Posicionamento e Crescimento das vendas.	P4
Desempenho Financeiro	Rentabilidade, Liquidez, Estrutura de Capital.	P1, P5, P7
Qualidade dos Serviços aos Clientes	Confiança, Comunicação, Competência e Acesso.	P13, P14, P15
Utilização de Recursos	Produtividade, Eficiência, Integração organizacional.	P2, P3, P6, P11, P12
Geral		P8, P9, P10

Dimensões de Desempenho – Marketing	Tipos	Questões
Competitividade	'Mark-share' relativo, Posicionamento e Crescimento das vendas.	M2, M11, M14
Desempenho Financeiro	Rentabilidade, Liquidez, Estrutura de Capital.	M1, M3, M5, M7
Qualidade dos Serviços aos Clientes	Confiança, Comunicação, Competência e Acesso.	M10, M15
Utilização de Recursos	Produtividade, Eficiência, Integração organizacional.	M4, M6, M13
Geral		M8, M9, M12

Dimensões de Desempenho – Finanças e TI	Tipos	Questões
Competitividade	'Mark-share' relativo, Posicionamento e Crescimento das vendas.	F7, F11
Desempenho Financeiro	Rentabilidade, Liquidez, Estrutura de Capital.	F1, F2, F6
Qualidade dos Serviços aos Clientes	Confiança, Comunicação, Competência e Acesso.	F2, F14, F15
Utilização de Recursos	Produtividade, Eficiência, Integração organizacional.	F3, F4, F5
Geral		F8, F9, F10, F13

Dimensões de Desempenho – Operações e Processo	Tipos	Questões
Competitividade	'Mark-share' relativo, Posicionamento e Crescimento das vendas.	O4
Desempenho Financeiro	Rentabilidade, Liquidez, Estrutura de Capital.	O1, O6, O15
Qualidade dos Serviços aos Clientes	Confiança, Comunicação, Competência e Acesso.	O9, O10, O13, O14
Utilização de Recursos	Produtividade, Eficiência, Integração organizacional.	O2, O3, O5, O12
Geral		O7, O8, O11

Dimensões de Desempenho – RH	Tipos	Questões
Competitividade	'Mark-share' relativo, Posicionamento e Crescimento das vendas.	R11
Desempenho Financeiro	Rentabilidade, Liquidez, Estrutura de Capital.	R1, R6,
Qualidade dos Serviços aos Clientes	Confiança, Comunicação, Competência e Acesso.	R2, R12, R13, R14, R15
Utilização de Recursos	Produtividade, Eficiência, Integração organizacional.	R3, R7, R8, R9, R10
Geral		R4, R5

### 3.11 Teste piloto

Conforme afirmam Lakatos e Marconi (2001, p.227), “[...] o teste-piloto tem, como uma das principais funções, testar o instrumento de coleta de dados.” Desta forma, foram realizados três testes-pilotos para validar o questionário.

Foi solicitado a três gerentes de diferentes áreas que respondessem aos questionários e, em seguida, foram realizadas as entrevistas para entender as dúvidas e melhorar o questionário. No questionário foi verificada a complexidade das questões, o tempo que o respondente levou para responder o questionário, o entendimento do que estava sendo perguntado e a validação da importância das variáveis que foram utilizadas no questionário. Duas perguntas foram reformuladas e algumas siglas foram modificadas para se adequarem à terminologia específica utilizada na empresa. Também foi discutida a questão da confidencialidade das informações para entender e assegurar que os respondentes estavam confortáveis em responder de forma fiel sobre as suas concepções e se estavam seguros de que os dados seriam utilizados apenas pelo pesquisador.

## 4 A EMPRESA PESQUISADA

### 4.1 Mudanças organizacionais

A empresa pesquisada sofreu mudanças nos seus processos e na sua gestão nestes últimos três anos. Houve uma grande reestruturação organizacional na empresa, principalmente nos cargos que envolvem a alta administração da companhia.

A matriz dividiu a região da América Latina em duas: América Latina Norte (NLA) e América Latina Sul (SLA), onde estão contemplados os seguintes países: Brasil, Argentina, Chile, Peru, Equador e Bolívia. Devido a este fato, além da necessidade de reestruturação objetivando um maior crescimento econômico da companhia, a filial SLA diminuiu seu quadro de funcionários. Como muitos cargos possuíam mais do que uma posição na região, durante a reestruturação, foram desligados da empresa cinco Diretores e três Gerentes Seniores, além do Presidente.

Aliado às mudanças hierárquicas, a empresa implementou um novo sistema de gestão empresarial integrado (SAP – R/3), possibilitando a utilização de uma metodologia padrão de processos e uma base de dados única para todas as sucursais mundiais do grupo. A implementação de um sistema integrado e gerido por processos trouxe à tona a necessidade de pessoas mais capacitadas e preparadas para conduzir os negócios e operacionalizar as atividades da empresa. Além disso, tal sistema possibilitou à matriz, definir e implementar métricas e metas para todas as filiais, com base nas funcionalidades do novo sistema.

Com a nova gestão organizacional, o foco modificou-se consideravelmente. O foco passou a ser a obtenção do resultado financeiro e eficiência operacional, além de apoiar a integração e a maior participação dos funcionários na companhia, diminuindo o foco no departamento de Vendas e se concentrando em igual proporção nos departamentos de Finanças, Marketing e Operações.

Das modificações hierárquicas ocorridas, as principais foram a unificação das áreas de Finanças e Tecnologia da Informação (TI) e a demissão do diretor de TI, sendo que um profissional do mercado foi recrutado para ocupar o cargo de Diretor Financeiro para a

América Latina Sul. Na área de Operações, o antigo Diretor Financeiro assumiu tal posição e incorporou as funções de dois diretores que foram demitidos. A área foi reestruturada e várias pessoas que faziam parte do Projeto SAP foram alocadas. Entretanto, no nível gerencial houve poucas mudanças.

Em relação ao departamento de Marketing, a área foi descentralizada em sete grandes negócios, sendo que os Gerentes seniores passaram a se reportar diretamente ao Presidente SLA. Desta forma, a antiga estrutura com dois Diretores de Marketing foi alterada para sete Gerentes seniores. Na área de recursos humanos não houve grandes alterações iniciais, apenas a demissão do Diretor de Recursos Humanos das fábricas e a unificação em apenas uma diretoria central que se localiza no escritório de São Paulo. Recentemente, no segundo semestre de 2005, o Diretor de RH foi demitido e atualmente a posição está em aberto.

Uma nova diretoria foi criada na área de produção. Antes da reestruturação havia apenas um Diretor e um Controller fabril para as duas plantas localizadas em cidades afastadas. Atualmente, há um Diretor e um Controller fabril para cada planta. Houve também a criação de uma nova diretoria: um antigo Diretor de Marketing foi transferido para a Área de Assuntos Corporativos e os departamentos de Assuntos Regulatórios, Atendimento a Clientes e Assuntos Governamentais foram estruturadas e unificados nesta nova diretoria.

Da reestruturação inicial, ocorrida no início de 2003, até o final desta pesquisa, alguns cargos foram criados para atender a demanda e necessidade interna, assim como satisfazer aspectos legais. Cargos gerenciais relacionados a “Six Sigma”, “Security Information”, Comunicação, “Medical Affairs”, entre outros, possuem uma forte evidência da necessidade de a filial buscar similaridade com a estrutura da matriz.

Verifica-se que a atuação da atual gestão é mais focada nos aspectos financeiros, em relação à antiga gestão. Anteriormente à nova gestão, a empresa possuía pouco controle interno das operações, principalmente nos países menores da região SLA. Algumas não conformidades ocorreram nestes países, ocasionando alguns problemas que necessitaram da intervenção da matriz. Além disso, a antiga gestão tratava a organização por exceção, ou seja, poucas pessoas tinham voz ativa na organização e poucos participavam e adquiriam as recompensas esperadas. Nos últimos dois anos da antiga gestão, os resultados esperados, advindos do processo de planejamento, não foram alcançados.

Com a nova gestão, o processo de comunicação da alta administração se intensificou e as mensagens da Presidência passaram a ser mais constantes e universalizadas, tanto no nível intra-organizacional quanto no nível inter-organizacional. Reuniões da Presidência com todos os funcionários acontecem uma vez a cada trimestre, espaços de convivência, intranet e murais informativos foram criados para estabelecer uma comunicação mais efetiva com os funcionários. No nível externo, a empresa procura intensificar a exposição na mídia e o relacionamento com entidades profissionais e de classe.

#### **4.2 O processo de planejamento na empresa**

Com a mudança da gestão organizacional, o processo de planejamento também se modificou consideravelmente. O Diretor Financeiro foi contratado do mercado, implementou sua visão no departamento e na empresa. O foco da área de planejamento passou a ser o resultado, a orientação e o apoio aos negócios da companhia, evoluindo de uma posição com perfil operacional de consolidação das informações, para uma posição mais analítica e estratégica. Um novo gerente de planejamento financeiro e estratégico foi contratado, e dois analistas de outras áreas foram transferidos para o departamento, tendo como foco o apoio e a análise financeira dos negócios de marketing.

A substituição de planilhas eletrônicas e sistemas 'in-house' por um sistema de planejamento mais flexível foi uma outra modificação significativa no processo de planejamento, permitindo maior transparência dos dados e maior participação de marketing na projeção da previsão de vendas (volume e preço).

Na antiga gestão, cada área possuía um número projetado que era usado de acordo com as diferentes necessidades. Não havia uma informação única que era utilizada ao mesmo tempo por todos os departamentos e propósitos. Por exemplo: Marketing projetava um número de vendas, que não era utilizado pela área de Operações e Produção, pois estes não acreditavam no número e ficavam receosos de produzir mais do que o necessário. Finanças não utilizava o número de Marketing porque precisava apresentar um número mais adequado às expectativas da matriz e, por isso, o modificava. Produção e Planejamento Financeiro não possuíam uma comunicação para entrar em consenso sobre os números projetados. Entretanto, atualmente,



os números são definidos através do consenso entre as áreas de Marketing, Operações e Finanças, gerando possibilidades de análise da evolução das métricas e tomada de ações para melhorar o processo, caso este não funcione adequadamente.

A atual configuração do processo de planejamento se inicia na área de Planejamento da matriz quando da divulgação das premissas básicas para a manufatura do orçamento e das suas revisões. Localmente, a filial também divulga as premissas locais embasada nas premissas da matriz. Uma das primeiras atividades acontece no departamento de Demanda, que tem como responsabilidade informar a demanda estatística elaborada com base em dados históricos e definir a demanda projetada para os próximos 12 meses conjuntamente com os gerentes de marketing. Com base nestas informações, a área de Suprimentos informará ao departamento de Custos o volume de produção e as quantidades de horas necessárias para atender a demanda de vendas local e de exportação, projetada pelo Departamento de Marketing. Além disso, a demanda de vendas informada é valorizada pela média dos preços unitários dos últimos seis meses, para compor as vendas totais.

Todos os departamentos da empresa são responsáveis por informar as despesas projetadas e os investimentos que serão realizados no próximo ano fiscal. Existem algumas reuniões de decisão e validação das informações que são projetadas pela gerência da empresa. Os investimentos projetados servirão de base para a projeção da depreciação.

O departamento de Recursos Humanos deve informar os valores dos novos recursos que serão contratados, com base nas premissas estipuladas de cada gerência. Além disso, uma validação das informações é feita pela área de planejamento e discutidas com o departamento de RH.

Após a conclusão das estimativas e projeções, os números são consolidados e analisados no nível da organização local. Dependendo dos números obtidos, principalmente se estão de acordo com as metas estipuladas pela matriz, os números são revisados e algumas reduções são feitas de forma “*top-down*”. Após estas reduções e algumas discussões em torno do OIBT – “*Operational Income Before Tax*” (detalhamento na seção Glossário), as informações são enviadas para a matriz. A matriz analisa os números e toma as ações necessárias para obter o resultado esperado. Dependendo das necessidades, um corte ou uma meta pode ser colocado para a filial de forma “*top-down*”.

Após a validação dos números, as informações das vendas são enviadas para o departamento de Análises de Negócios, o qual vai transformar estes números em objetivos (cota de vendas) para os vendedores da empresa. Desta forma, as premiações salariais da força de vendas sempre serão condicionadas ao último número projetado nas revisões orçamentárias, porém, para a média gerência da empresa, a premiação de bônus anual é feita, em grande parte, sobre a métrica do OIBT.

Em relação aos meses de vigência do ano, a empresa segue o ano fiscal da matriz, iniciando em outubro e encerrando em setembro do próximo ano calendário. O processo orçamentário inicia-se em março, com previsões gerais para os próximos 5 anos e há uma revisão em maio. A versão preliminar do orçamento tem início no mês de julho e a versão final acontece no mês de agosto. Às vezes, pode ocorrer uma última versão no final do último mês do ano fiscal, setembro, para calibrar as expectativas finais que ocorreram no final do ano fiscal. Ou seja, existem diversas versões até a versão final, a qual valerá definitivamente para todo o próximo ano fiscal, sendo que o número definido no processo orçamentário é muito importante, haja vista que ele irá determinar o pagamento do bônus, a eficiência organizacional, a relação de poder e conflitos organizacionais.

Por fim, em relação aos incentivos financeiros, é possível afirmar que a empresa não possui uma política agressiva de bônus, se comparada com o mercado, entretanto o pagamento de bônus anual é suficiente para motivar os gestores na busca de melhores resultados. Ele é pago conforme o grau de sucesso ao atingir os números projetados no orçamento anual e, também, com base no lucro por ação que a matriz gera para os acionistas.

## 5 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme comentado anteriormente, foram aplicados 49 questionários com a média gerência e houve uma devolução de aproximadamente 70% dos questionários preenchidos, o que representa 34 questionários válidos. Dois questionários foram descartados devido ao preenchimento incompleto e incorreto. Este número de questionários devolvidos é representativo e viável para se utilizar o ferramental estatístico proposto neste estudo, além de ser significativo e relevante para a busca do entendimento das questões levantadas.

No processo de tabulação dos dados e análise das informações foi utilizado o software estatístico SPSS, versão 14.0.

### 5.1 Construção da Escala Likert

Para realizar a mensuração do grau de institucionalização e da percepção de desempenho foi utilizada a Escala Likert (GOODE; HATT, 1960), com numeração de 1 a 5 pontos para cada questão. São 15 (quinze) perguntas para o grau de institucionalização, para cada um dos três pilares, e mais 15 (quinze) questões sobre percepção de desempenho. Totalizando sessenta perguntas. Para cada pergunta o respondente tinha a opção dos seguintes opostos semânticos: Discordo Totalmente, Discordo, Não Discordo e Nem Concordo, Concordo e Concordo Totalmente.

A pontuação foi tabulada de duas maneiras distintas, conforme a necessidade do modelo de análise a ser utilizado. Isso se fez necessário, devido ao fato de as perguntas numeradas de 7 a 15 possuírem o sentido inverso das perguntas de 1 a 6. Para a análise de correlação foi utilizada, para todas as perguntas, a pontuação de 1 a 5 de forma que quem respondeu que concordava totalmente recebeu 5 pontos tanto nas questões de 1 a 6 quanto nas questões de 7 a 15. Desta forma, a análise de correlação pode verificar se os dois grupos de perguntas possuíam uma correlação positiva ou negativa.

Segue tabela com as pontuações usadas para medir a correlação dos três pilares com a percepção de desempenho.

**Tabela 3 – Escala Likert para a correlação: grau de institucionalização  
(Pilares Regulativo, Normativo e Cognitivo)**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo e nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5

Já para fazer a análise das significâncias das médias e para classificar o grau de institucionalização em alta, moderada e baixa institucionalização, houve a necessidade de se inverter a pontuação das perguntas de 7 a 15. Desta forma, o entrevistado que respondeu que concordava com a pergunta 15, por exemplo, recebeu a pontuação 2 e não a pontuação 4. A interpretação desta forma de classificação mostra que, quanto menor a pontuação, menos institucionalizado está o respondente, e quanto maior a pontuação, mais institucionalizado ele está. Desta forma, foi possível medir a correta média de institucionalização.

Na sequência, a pontuação utilizada para cada questão para medir o grau de institucionalização dos três pilares quando utilizada a análise das significâncias das médias.

**Tabela 4 – Escala Likert para análise das médias: grau de institucionalização  
(Pilares Regulativo, Normativo e Cognitivo)**

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo e nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	5	4	3	2	1
8	5	4	3	2	1
9	5	4	3	2	1
10	5	4	3	2	1
11	5	4	3	2	1
12	5	4	3	2	1
13	5	4	3	2	1
14	5	4	3	2	1
15	5	4	3	2	1

Diante da pontuação de cada questão apresentada, é possível obter no máximo 75 pontos, o que representa total institucionalização; e no mínimo 15 pontos, o que representa a não institucionalização.

## **5.2 Prognósticos de Institucionalização conforme fontes de pressões institucionais**

Segundo Oliver (1991), as respostas às perguntas, formuladas na sua tipologia de prognósticos de institucionalização, fornecem condições de inferir antecipadamente sobre respostas estratégicas dos agentes frente às pressões institucionais e de determinar o grau de institucionalização da organização. Desta forma, através dos questionários e das observações diretas coletadas no ambiente organizacional, foi possível encontrar as Dimensões Preditas de cada Fator Institucional teorizadas no Quadro 4, ou seja, através das respostas às Questões Precedentes, obteve-se as Dimensões Preditas de cada pilar institucional: regulativo (matriz), normativo (entidades externas) e cognitivo (alta administração).

No próximo quadro, é ilustrado o fator institucional, questões precedentes e dimensões preditas que foram observadas no estudo de caso para o pilar regulativo. A organização local é pressionada pela matriz para gerar eficiência econômica. Os agentes organizacionais possuem uma relação de dependência com a matriz, devido ao fato da continuação deles na empresa depender da aceitação e vontade dos constituintes organizacionais. Em relação ao conteúdo, a empresa é pressionada a seguir as normas e requerimentos que estão relacionadas com as metas organizacionais, tendo em vista que os resultados estipulados no orçamento devem ser atingidos. O controle que a matriz faz sobre a entidade local é de coerção e imposição, visto que não existem grandes espaços para se modificar as métricas e metas propostas pela matriz. Por fim, o contexto em que as pressões são exercidas se dá através de um ambiente de incerteza, pois as premissas das métricas dependem de diversos fatores, muitos deles não controláveis, tais como inflação e câmbio.

**Quadro 10 – Antecedentes das respostas estratégicas – Matriz (Pilar Regulativo)**

<b>Fator Institucional</b>	<b>Questões Precedentes</b>	<b>Dimensões Preditas</b>
Causa	Por que a organização está sendo pressionada a ficar conforme as regras e expectativas institucionais?	• Eficiência ou adequação econômica
Constituintes	Quem está exercendo pressões institucionais na organização	• Dependência dos constituintes
Conteúdo	Para quais normas ou requerimentos a organização está sendo pressionada a aderir?	• Consistência com as metas organizacionais
Controle	Como ou de que modo são as pressões institucionais exercidas?	• Coerção legal ou imposição
Contexto	Qual é o contexto organizacional no qual a pressão está sendo exercida?	• Ambiente Incerto

FONTE: OLIVER (1991).

No caso das pressões advindas das entidades externas, exemplificado no quadro 11, observa-se que a principal causa para se adequar às pressões é a busca de legitimidade ou adequação social, haja vista que muitas das normas e requisições não corroboram com a eficiência econômica. Em relação aos constituintes, verifica-se a existência de múltiplos constituintes advindos de diversas fontes. Em geral, as normas e requerimentos com que a organização está sendo pressionada estão diretamente relacionados com as restrições impostas à organização de forma opcional ou flexível, sendo que o controle é exercido através da coerção legal ou imposição. Finalmente, o contexto está inserido em um ambiente econômico interconectado, onde a conexão e ligação com diversos órgãos e instituições se fazem necessárias para que se consiga cumprir as imposições estabelecidas.

**Quadro 11 – Antecedentes das respostas estratégicas – Entidades Externas (Pilar Normativo)**

<b>Fator Institucional</b>	<b>Questões Precedentes</b>	<b>Dimensões Preditas</b>
Causa	Por que a organização está sendo pressionada a se moldar conforme as regras e expectativas institucionais?	• Legitimidade ou adequação social
Constituintes	Quem está exercendo pressões institucionais na organização	• Demandas de múltiplos constituintes
Conteúdo	Para quais normas ou requerimentos a organização está sendo pressionada a aderir?	• Restrições impostas sobre a organização de forma opcional ou flexível
Controle	Como ou de que modo são as pressões institucionais exercidas?	• Coerção legal ou imposição
Contexto	Qual é o contexto organizacional no qual a pressão está sendo exercida?	• Ambiente Interconectado

FONTE: OLIVER (1991).

No próximo quadro são evidenciados os antecedentes das respostas estratégicas relacionadas com o pilar cognitivo, exemplificado através da alta administração. A principal causa explícita pela qual a média gerência organizacional é pressionada à conformidade, se refere à

eficiência econômica, entretanto, em certo nível não tão explícito, a legitimidade e adequação social aos valores e crenças da alta administração estão presentes como um dos fatores de pressão institucional. Em relação ao fator 'Constituintes', a média gerência é pressionada por pelos constituintes, não possuindo múltiplos constituintes que exercem pressões institucionais, mas possuindo forte dependência da alta administração para manter sua empresa na organização.

A pressão para aderir às metas organizacionais caracteriza o fator institucional Conteúdo. O controle é exercido através da difusão voluntária de normas refletidas através de reuniões da presidência e diretoria com a média gerência e pela propagação das mensagens através de reuniões e grupos de trabalho. Por último, o contexto em que as pressões se realizam é um ambiente incerto, haja vista que não existe certeza sobre os resultados e estratégias traçadas para o próximo ano fiscal, tais como taxa de câmbio e vendas para o Segmento Governo que são projetadas no processo de planejamento.

**Quadro 12 – Antecedentes das respostas estratégicas – Alta Administração (Pilar Cognitivo)**

<b>Fator Institucional</b>	<b>Questões Precedentes</b>	<b>Dimensões Preditas</b>
Causa	Por que a organização está sendo pressionada a ficar conforme as regras e expectativas institucionais?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidade ou adequação social</li> <li>• Eficiência ou adequação econômica</li> </ul>
Constituintes	Quem está exercendo pressões institucionais na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência dos constituintes</li> </ul>
Conteúdo	Para quais normas ou requerimentos a organização está sendo pressionada a aderir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistência com as metas organizacionais</li> </ul>
Controle	Como ou de que modo são as pressões institucionais exercidas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusão voluntária de normas</li> </ul>
Contexto	Qual é o contexto organizacional no qual a pressão está sendo exercida?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Incerto</li> </ul>

FONTE: OLIVER (1991).

Diante das respostas das Questões Precedentes para cada Fator Institucional e da obtenção das Dimensões Preditas, explicados através dos três quadros anteriores, e conforme teoria proposta por Oliver (1991), pode-se prever as seguintes conclusões sobre o grau de institucionalização apresentado nos três quadros explicativos que seguem. Importante ressaltar que estas predições são embasadas na tipologia sobre os prognósticos das respostas estratégicas (*Predictors of Strategic Responses*), e posteriormente serão comparadas com os resultados advindos do questionário aplicado com a média gerência da empresa pesquisada.

Quadro 13 – Antecedentes institucionais e prognósticos das respostas estratégicas – Matriz (Regulativo)

Fator Predito	Respostas Estratégicas				
	Aquiescência	Compromisso	Esquivança	Desafio	Manipulação
<b>Causa</b>					
Eficiência	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
<b>Constituintes</b>					
Dependência	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Conteúdo</b>					
Consistência	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Controle</b>					
Coerção	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Contexto</b>					
Incerteza	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa
<b>Total</b>	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>	<b>Baixa</b>	<b>Baixa</b>

Para o pilar regulativo, representado pelo constituinte matriz e pela objetivação das métricas e metas organizacionais, observa-se na teoria uma Alta tendência à Aquiescência, sendo que o Compromisso e Esquivança apresentam-se como uma tendência Moderada. Já Manipulação e Desafio teriam Baixa probabilidade de ocorrer. Ou seja, as métricas e metas impostas pela matriz tendem a ter uma alta probabilidade de ocorrência de institucionalização, com baixa probabilidade de não acontecer, segundo as respostas encontradas na análise e embasadas na teoria sobre os prognósticos de institucionalização.

Quadro 14 – Antecedentes institucionais e prognósticos das respostas estratégicas – Entidades Externas (Pilar Normativo)

Fator Predito	Respostas Estratégicas				
	Aquiescência	Compromisso	Esquivança	Desafio	Manipulação
<b>Causa</b>					
Legitimidade	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
<b>Constituintes</b>					
Multiplicidade	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta
<b>Conteúdo</b>					
Restrição	Baixa	Moderada	Alta	Alta	Alta
<b>Controle</b>					
Coerção	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Contexto</b>					
Interconectividade	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Total</b>	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>

Para o pilar normativo, representado pelas entidades externas e objetivado através das normas e requerimentos destas instituições, existe uma maior tendência a encontrar Moderada institucionalização, na teoria, para todos os tipos de respostas estratégicas, sendo que os fatores Multiplicidade e Restrição são importantes para determinar o grau moderado da institucionalização.



**Quadro 15 – Antecedentes institucionais e prognósticos das respostas estratégicas – Alta Administração (Pilar Cognitivo)**

Fator Predito	Respostas Estratégicas				
	Aquiescência	Compromisso	Esquivança	Desafio	Manipulação
<b>Causa</b>					
Eficiência	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
<b>Constituintes</b>					
Dependência	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Conteúdo</b>					
Consistência	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Controle</b>					
Difusão	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
<b>Contexto</b>					
Incerteza	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa
<b>Total</b>	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	<b>Moderada</b>	<b>Baixa</b>	<b>Baixa</b>

No caso do pilar cognitivo, representado pela alta administração e objetivado através das políticas internas, verifica-se que segundo a tipologia existe uma tendência a encontrar Alta Aquiescência como resposta estratégica da média gerência, em relação à pressão institucional exercida sobre eles. Também se encontra certa tendência, em menor grau (Moderada), para o Compromisso e Esquivança. Desafio e Manipulação teriam Baixas possibilidades de se realizarem dentro deste contexto, conforme explicitado no quadro acima.

### 5.3 Prognósticos de Institucionalização – resultados da pesquisa

Este tópico tem a intenção de mensurar as respostas estratégicas da média gerência e compará-las com a tipologia apresentada por Oliver (1991) sobre os prognósticos de institucionalização (*Predictors of Strategic Responses*), apresentada no tópico 5.2. Para chegar nos resultados apresentados a seguir, utilizou-se a resposta das quinze perguntas de cada pilar do questionário, sendo que foram somadas as pontuações de cada bloco de respostas estratégicas: aquiescência, compromisso, esquivança, desafio e manipulação (três perguntas para cada bloco de resposta estratégica, com pontuação de 1 a 5 cada), conforme apresentado no protocolo de pesquisa, Quadro 8.

Após a separação das quinze perguntas em cinco blocos: aquiescência, compromisso, esquivança, desafio e manipulação, obteve-se a média das amostras de cada bloco para o universo dos 34 respondentes. Desta forma, para cada bloco foi possível obter uma pontuação

média mínima de 3 pontos (três perguntas com pontuação mínima de um ponto cada) e pontuação máxima de 15 pontos (três perguntas com pontuação máxima de cinco pontos cada).

Para cada um dos cinco blocos e suas respectivas médias, foram criadas três pontuações: Alta, Moderada e Baixa institucionalização. A pontuação Alta varia entre média de 12,1 até 15 pontos. A pontuação Moderada varia entre a média 10,1 até 12 pontos. Por fim, a pontuação Baixa varia entre a média 7 até 10 pontos. O intervalo entre 7 e 15 pontos, descrito neste parágrafo, foi utilizado após a análise descritiva das pontuações mínimas e máximas das respostas dos participantes do questionário.

Para testar a igualdade entre médias e classificar os grupos corretamente, foi utilizado teste não-paramétrico de Wilcoxon (ver detalhes na seção Apêndice).

Pelas observações realizadas na pesquisa através do levantamento dos dados do questionário, pode-se resumir a classificação de institucionalização dos pilares de acordo com os quadros a seguir.

**Quadro 16 – Respostas estratégicas encontradas no estudo – Matriz (Pilar Regulativo)**

Pilar Regulativo	Respostas Estratégicas				
	Aquiescência	Compromisso	Esquivaça	Desafio	Manipulação
	Moderada	Alta	Alta	Moderada	Baixa

Observa-se que, no Pilar Regulativo, a resposta estratégica utilizada é a de Compromisso e Esquivaça, sendo que a teoria sugere Alta Aquiescência e Moderado Compromisso. Segundo a teoria, Desafio é considerado como Baixa probabilidade de ocorrência e, no estudo em questão, apresentou-se como Moderada probabilidade.

Das observações acima é possível afirmar que os achados da pesquisa não confirmam, na sua plenitude, a tipologia proposta por Oliver (1991), haja vista que Aquiescência, Compromisso, Desafio e Esquivaça não coincidiram. Apenas Manipulação foi evidenciada tanto na teoria quanto na prática da pesquisa. Entretanto, observa-se que a média gerência responde às pressões institucionais da matriz com mais Compromisso e Esquivaça do que se esperava na teoria e com menos Aquiescência.

Pode-se aqui assumir que, em relação ao pilar Regulativo, a instituição se encontra em um estágio semi-institucional, conforme Tolbert e Zucker (1999, p.211), onde a concentração entre Compromisso e Esquivação é maior. Isso se deve a algumas características particulares da organização local que influenciam nas resistências às métricas e metas estipuladas pela corporação matriz, tais como adotantes heterogêneos na organização global e variância na implementação do modelo de métricas. Por exemplo: os respondentes mantêm a aparência de concordância com as métricas, mesmo não as praticando (29%); não aceitam as métricas e metas estipuladas sem questionamentos (44%) e entendem que as métricas e metas que não fazem sentido à realidade da empresa são hostilizadas através de reuniões formais e informais (38%).

Um dos motivos para tal institucionalização é o pequeno foco dado ao entendimento dos sistemas de informação que suportam tais métricas na corporação e o aprofundamento do entendimento dos processos que originam as informações para a construção das métricas e metas que afetam a organização local. Também a média gerência entende que algumas métricas e metas globais devem ser individualizadas para atender aspectos regionais, tais como não constar na métrica “BO” (*Back Order*) as ordens de vendas que não foram processadas devido a limite de crédito do cliente. Desta forma, a média gerência age com Compromisso para atingir os objetivos propostos que estão consistentes com a eficiência econômica dos seus departamentos, entretanto e, ao mesmo tempo, também agem com Esquivação quando se referem a assuntos que não estão relacionados à realidade dos negócios no Brasil ou que não são tratados pelo sistema de informação de acordo com as necessidades locais.

Por fim, além da expectativa colocada acima, como as métricas e metas são uma forma de objetivar as crenças e valores das forças institucionais, principalmente, no momento do processo de planejamento, verifica-se que, de certa forma, estas métricas e metas não estão institucionalizadas em nível alto de aceitação pela média gerência, o que torna os números orçados, muitas vezes, não factíveis com a realidade local, tendo em vista que as métricas e metas são válidas para todas as filias da companhia no mundo.

**Quadro 17 – Respostas estratégicas encontradas no estudo - entidades profissionais (Pilar Normativo)**

Pilar Normativo	Respostas Estratégicas				
	Aquiescência	Compromisso	Esquivança	Desafio	Manipulação
	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Baixa

O quadro 17 apresenta os resultados apurados na aplicação do questionário para o pilar normativo. As observações evidenciam semelhanças entre a teoria dos antecedentes de institucionalização (Quadro 14) e a prática verificada através da aplicação do questionário. As respostas estratégicas encontradas no estudo do Pilar Normativo apresentam semelhanças, mas um menor grau de institucionalização, se comparado com a tipologia apresentada por Oliver (1991), em Manipulação. Nas respostas estratégicas de Aquiescência, Compromisso, Esquivança e Desafio as respostas são coincidentes entre a teoria e a prática, ou seja, Moderada institucionalização.

Pode-se justificar estes achados devido ao fato de a importância das normas e requerimentos das entidades externas não serem tão fortes e presentes nas empresas brasileiras no que se refere a gerenciamento interno, fazendo com que os aspectos relacionados ao processo de planejamento financeiro não sofram impactos significativos. Como se constata, a resposta estratégica Manipulação apresentou-se com Baixa institucionalização, evidenciando a necessidade de se respeitar as leis, mas sempre procurando adaptá-las às necessidades do processo de planejamento (Moderada institucionalização para Compromisso, Esquivança e Desafio).

Também, no ambiente organizacional brasileiro, não se mostra como tendência ter Alta institucionalização para o Pilar Normativo, devido ao Fator Predito "Conteúdo", o qual diz que, quando há restrição das pressões institucionais para que a empresa alcance resultado, se obtém alta resistência. Ou seja, entre a restrição para se alcançar o resultado econômico e a obrigatoriedade de se cumprir as leis, a média gerência tende a responder estrategicamente às pressões institucionais das entidades externas com Moderada institucionalização.

Por fim, a questão de haver uma multiplicidade de agentes exercendo as pressões institucionais advindas de entidades externas, faz com que se enfraqueça esta força

institucional exercidas pelos constituintes, diminuindo assim a necessidade de institucionalização do processo.

**Quadro 18 – Respostas estratégicas encontradas no estudo – alta administração (Pilar Cognitivo)**

Pilar Cognitivo	Respostas Estratégicas				
	Aquiescência	Compromisso	Esquivança	Desafio	Manipulação
	Moderada	Alta	Alta	Moderada	Baixa

As respostas estratégicas encontradas no pilar cognitivo (Quadro 18) se assemelham ao pilar regulativo, tanto na teoria dos precedentes de institucionalização quanto na prática observada. No pilar cognitivo, o Alto grau de Compromisso e Esquivança se apresentam devido a diversos fatores: a média gerência procura barganhar, acomodar e equilibrar as expectativas da alta administração, mas não obedece e aceita as pressões sem questionamentos (50%). A alta administração possui suas próprias mensagens e age para levar a companhia a obter os resultados econômicos esperados, entretanto a pressão e a agressividade dos números impostos no processo de planejamento, por muitas vezes, de cima para baixo, fazem com que os agentes não aceitem abertamente (26%) estas pressões. Isso evidencia que contestar as políticas internas faz parte do dia-a-dia da empresa (48%) devido, em parte, as decisões no processo de planejamento que são tomadas de cima para baixo pela alta administração.

Por outro lado, a resposta estratégica Desafio é encontrada em grau Moderado e Manipulação em grau Baixo, evidenciando que a alta administração possui controle sobre a média gerência. Ou seja, a média gerência entende que existem conseqüências em desconsiderar as solicitações da alta administração (90%) e não procuram ter controle sobre eles (64%). Também, pode-se afirmar que os gerentes tendem a aceitar as pressões da alta administração, agindo com compromisso, para evitar a incerteza do ambiente, e a falta de clareza do ambiente competitivo externo à empresa, e assim ganhar legitimidade.

A alta administração procura institucionalizar as suas necessidades através da objetivação e difusão das suas mensagens. Entretanto, como já mencionado, não existe na organização consenso pleno sobre elas. Tal fato, também, deve-se ao pouco tempo em que a alta administração está instituída, evidenciada por algumas modificações significativas que ainda estão em curso, até mesmo nas reestruturações da própria alta administração, exemplificada pela recente demissão do Diretor de Recursos Humanos e do Diretor Industrial da principal fábrica. Além disso, muitas das mensagens que são difundidas na organização estão passando

por um processo de validação que necessita de tempo. Verifica-se, como ilustração, que algumas reuniões com a média gerência que foram implementadas há um ano, já não acontecem mais e novos modelos de reuniões estão sendo usados para difundir a mensagem da alta administração.

Em resumo, para passar de um Compromisso e Desafio Alto para uma Aquiescência Alta é necessário que se chegue em um nível de total institucionalização da estrutura, que depende, provavelmente, dos efeitos conjuntos de: uma relativa baixa resistência de grupos de oposição; promoção e apoio continuado por grupos de defensores das mensagens da alta administração e correlação positiva com resultados desejados. Como a atual administração é relativamente nova na função, e as métricas e metas da matriz estão sendo utilizadas a partir de dois anos atrás, entende-se que o processo de uma institucionalização total precisa ser maturado e que se encontra no caminho para tal, porém, para que isso aconteça, as questões colocadas neste parágrafo necessitam ser alcançadas no longo prazo.

#### **5.4 Análise de correlação - grau de institucionalização e percepção de desempenho**

O objetivo deste tópico é verificar se existe correlação entre o grau de institucionalização dos agentes da organização e a percepção de desempenho que é manifestada no processo de planejamento. Este tópico não tem intenção de analisar se os agentes organizacionais que participam do processo de planejamento estão institucionalizados, mas sim verificar quais são as variáveis que se correlacionam entre si.

A análise está focada nos três pilares institucionais e na percepção de desempenho, conforme questionário aplicado com a média gerência da empresa. Além disso, foram escolhidas as principais variáveis de percepção de desempenho comuns a todas as áreas da empresa para serem utilizadas como variáveis de estudo: RES.PRX (A empresa vai alcançar os resultados financeiros esperados no próximo ano fiscal), DESEMP.E (Meu departamento vem alcançando o desempenho esperado), REDUÇ.DE (Haverá condições de reduzir despesas sem afetar as atividades que trarão resultado para a empresa), PROBLEM.I (Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não se encontram externos à empresa), TRABAL.E (Meu departamento possui uma comunicação interna e um trabalho de equipe satisfatório), SATISF.C (Os clientes internos, que utilizam os serviços prestados pelo

meu departamento, estão satisfeitos) e METODOL (A metodologia de avaliação de desempenho do bônus anual é coerente e adequada). Para maiores detalhes da nomenclatura das variáveis, consultar o Apêndice.

A variável RES.PRX é importante para que se possa entender qual a percepção da gerência sobre a possibilidade de se alcançar o desempenho esperado (futuro) pelos constituintes das fontes de pressão institucionais. Já a variável DESEMP.E coleta as informações sobre o a média gerência que vem alcançando os resultados esperado pelos constituintes. A variável REDUÇ.DE objetiva analisar até que ponto os gerentes estão institucionalizados com as mensagens da alta administração na intenção de reduzir despesas para se alcançar melhores margens operacionais. Esta questão no momento do planejamento estava sendo muito discutida e difundida de maneira “*top-down*” pela alta administração da empresa pesquisada. Em relação à variável PROBLEM.I busca-se entender até que ponto os agentes entendem que os problemas críticos da empresa são internos e, assim, mostrar o nível de importância que eles dão a construção social dos relacionamentos internos na organização. Já a variável TRABAL.E procura obter o grau de relacionamento e interação social do ambiente de trabalho da gerência, haja vista que existe a tendência de maior institucionalização quando maiores são os relacionamentos e mais próximas são as mensagens. Através da variável SATISF.C busca-se o entendimento do relacionamento desta gerência com as outras áreas da empresa, os clientes internos. Por fim, a variável METODOL procura capturar se a média gerência concorda com a metodologia de avaliação com que são mensurados e premiados através de incentivos financeiros.

Em relação às variáveis de institucionalização foram utilizadas as seguintes nomenclaturas: REG000 (pilar Regulativo), NOR000 (pilar Normativo) e MIM000 (pilar cognitivo), adiciona-se a isso o número da variável correspondente à questão do questionário aplicado. Ou seja, REG0001 representa a primeira pergunta do questionário referente ao pilar regulativo (matriz) e assim por diante. Verificar maiores detalhes na seção Apêndice.

Foram utilizados dois modelos de correlação para validar os achados: um não-paramétrico (Spearman’s rho) e outro paramétrico (Pearson), levando em consideração a teoria do limite central, visto que a amostra possui mais de 30 observações. Ambos os modelos de correlação apresentaram resultados semelhantes, evidenciando os mesmos resultados de correlação entre as variáveis. O nível de significância utilizado foi de 5%.

Para maiores detalhes dos resultados das correlações, que serão detalhadas nos próximos tópicos, verificar a seção Apêndice.

#### **5.4.1 Análise de correlação do Pilar Regulativo**

Através da análise de correlação não paramétrica e paramétrica, observa-se que a variável RES.PRX possui correlação positiva com as variáveis REDUÇ.DE (39%), REG0002 (34%) e negativa com REG0015 (- 44%). Conclui-se que os gerentes que pensam ser possível reduzir despesas no próximo ano fiscal também entendem que a empresa vai alcançar o resultado esperado, além disso, são gerentes que procuram implementar e verificar as melhoras práticas referentes às métricas e não possuem um perfil de manipulação dos constituintes.

A variável DESEMP.E possui correlação positiva significativa com SATISF.C (35%), REG0001 (35%), REG0005 (36%) e negativa com REG0011 (-34%). Desta forma, assim como na variável RES.PRX, os gerentes que estão institucionalizados e que não contestam os requerimentos e exigências, alcançam o desempenho esperado. Além disso, são aqueles gerentes que satisfazem os clientes internos e procuram acomodar as métricas na projeção do orçamento.

A variável REDUÇ.DE tem correlação positiva apenas com RES.PRX (39%). Não possui nenhuma correlação com as outras variáveis do pilar regulativo. Como a redução de despesa é uma imposição local, não diretamente relacionada com as métricas da matriz, conclui-se que é um resultado adequado.

A variável PROBLE.I possui correlação com REG0002 (52%) e negativa com REG0005 (-37%). Observa-se que quem acredita que os problemas são internos e não estão relacionados com fatores externos não se preocupa em acomodar os números das métricas externas da matriz quando faz o orçamento. Porém, preocupa-se com as melhores práticas e procura implementá-las. Ou seja, no processo de orçamento, a gerência procura os interesses intrínsecos ao seu próprio departamento buscando esquivar-se da pressão das métricas impostas pela matriz, porém, no dia-a-dia, procura se aprimorar através da verificação de melhores práticas.



A variável TRABAL.E não apresentou nenhuma correlação com as outras variáveis do pilar regulativo (REG000), tanto positiva quanto negativamente. Apenas apresentou correlação positiva com a variável SATISF.C (52%).

A variável METODOL possui correlação positiva com REG0001 (36%). Esta correlação evidencia que quem aceita a metodologia de cálculo do bônus imposta pela matriz e pela alta administração é a mesma gerência que entende que as métricas estipuladas pela matriz são corretas, sem questionamentos. Ou seja, são gerentes institucionalizados na concepção plena do conceito de institucionalização.

A variável SATISF.C possui correlação positiva com DESEMP.E (35%), TRABAL.E (52%) e REG0004 (41%). Os gerentes que satisfazem seus clientes internos são aqueles que atingiram o desempenho esperado pela diretoria e presidência, trabalham em equipe e que equilibram as expectativas dos vários constituintes quando se referem as métricas. Ou seja, esta variável mostra que os gerentes que estão institucionalizados com relação as métricas e que constroem socialmente o ambiente de trabalho são aqueles gerentes que alcançam o resultado esperado.

Em resumo, a correlação do Pilar Regulativo com as variáveis de Percepção de Desempenho evidencia que existe uma correlação das variáveis relacionadas à institucionalização (REG0001 a REG0003) com desempenho esperado para o próximo ano fiscal, com a satisfação dos clientes e com o alcance do desempenho esperado pelos constituintes. Além disso, mostra que existe uma correlação negativa com Manipulação (REG0015) e Desafio (REG0011).

#### **5.4.2 Análise de correlação do Pilar Normativo**

As variáveis RES.PRX e DESEMP.E não apresentaram correlação com nenhuma variável NORM000. Isso evidencia que a pressão advinda das entidades externas não é preponderante na correlação com a percepção do alcance dos resultados esperados para o próximo ano fiscal e com o histórico em atingir o desempenho esperado pela diretoria e presidência. Isso, provavelmente, se deve ao fato de a média gerência da empresa acreditar que os problemas e as soluções para se alcançar os resultados esperados são internos à empresa. Também reforça a importância das relações sociais dentro da organização (com a matriz e alta administração)

em detrimento dos relacionamentos externos. Além de evidenciar que, quando existem múltiplos constituintes exercendo um certo tipo de pressão institucional, as probabilidades de se encontrar uma alta institucionalização são menores.

A variável REDUÇ.E apresentou correlação negativa com a variável NORN0013 (-38%) e NORN0014 (-37%). Pode-se deduzir que a gerência que pensa em reduzir as despesas no próximo ano fiscal é aquela que não manipula as entidades externas. Entretanto, o estudo não mostrou nenhuma outra relação com aquiescência, compromisso, esquivação e desafio.

A variável PROBLEM.I apresentou uma correlação positiva com a variável NORN0012 (35%), o que evidencia que a média gerência, que entende que os problemas da empresa são internos, também hostiliza as entidades externas que impõem normas e procedimento que vão de encontro com as necessidades internas destes gestores.

As variáveis TRABAL.E e SATISF.C apresentaram o mesmo comportamento das variáveis RES.PRX e DESEMP.E, não obtendo nenhuma correlação com as variáveis NORN000.

Já a variável METODOL se correlacionou positivamente com NORN0001 (34%) e negativamente com a variável NORN0006 (-43%). Conclui-se com estas observações que a média gerência que aceita as normas sem questionamentos, também aceita a metodologia de avaliação de desempenho e não procura barganhar as solicitações colocadas pelas entidades externas. Ou seja, a média gerência que concorda com a metodologia de avaliação do bônus é aquela que é institucionalizada em relação às entidades externas.

Em resumo, a correlação do Pilar Regulativo com as variáveis de Percepção de Desempenho mostra que não existem correlações significativas, sendo que as principais variáveis relacionadas à percepção de desempenho não mostraram nenhuma correlação com as variáveis NORN000. Apesar de a análise dos prognósticos de institucionalização, vista no capítulo anterior, mostrar que existe uma tendência à Moderada institucionalização no pilar normativo, esta institucionalização não está relacionada ao fator desempenho, mas sim a busca de legitimidade perante as entidades externas e a comunidade onde a empresa e a média gerência atuam. Por fim, verifica-se que a média gerência atua com Manipulação frente às entidades externas quando se refere à possibilidade de se reduzir despesas, corroborando com

a teoria que diz que quando existe restrição aos aspectos econômicos da organização os agentes tendem a agir com Desafio e Manipulação.

#### 5.4.3 Análise de correlação do Pilar Cognitivo

A variável RES.PRX apresentou correlação positiva significativa com as variáveis MIM0001 (45,2%), MIM0003 (30,5%) e correlação negativa com as variáveis MIM009 (-28,5%), MIM0011 (-52,9%) e MIM0012 (-38,7%). As observações acima evidenciam que os gerentes que aceitam as políticas internas sem questionamentos e agem de forma aquiescente são aqueles que acreditam que a empresa vai alcançar os resultados para o próximo ano fiscal. Também são aqueles que não agem através da manipulação ou esquivação em relação a alta administração.

A variável SATISF.C apresentou correlação positiva com MIM007 (39%). Pode-se concluir que a gerência que age utilizando a estratégia de esquivação, mantendo a aparência de concordância / cumprimento de determinadas exigências internas, mesmo não concordando com elas, são os gerentes que satisfazem seus clientes internos.

As variáveis DESEMP.E, REDUÇ.DE, PROBLE.I, TRABAL.E e METODOL não apresentaram nenhuma correlação significativa com as variáveis do pilar cognitivo (MIM000).

Um fato é que a teoria racionalista afirma que, quando os agentes estão envolvidos em assuntos que afetam incentivos financeiros, eles tendem a minimizar os riscos do orçamento para obter maiores retornos. Neste estudo de caso, observa-se que, apesar de existirem incentivos financeiros, os riscos de não receber o bônus anual aumentou quando a média gerência (38%) projetou números mais agressivos no orçamento para se adequarem as orientações da alta administração. Nesta questão, a teoria institucional explica a não existência de correlação da variável DESEMP.E com a institucionalização dos agentes através da figura da legitimidade e do ambiente institucional. Ou seja, a necessidade de ganhar legitimidade, sentir-se pertencente ao grupo de liderança da empresa e conseguir credibilidade, mesmo que provisória, leva os gerentes a assumirem maiores riscos no momento de orçarem os números no processo de planejamento, fazendo com que não alcance

os resultados esperados, haja vista que os valores orçados são agressivos e distantes da realidade.

Diante do exposto, verifica-se que o processo de planejamento é sempre parte de uma particular situação social, não sendo um instrumento particular, independente e racional para gerar resultados. Precisa-se entender quais são as reais intenções atrás das objetivações que são materializadas no processo de planejamento. Muitas vezes, a alta administração o utiliza como um sistema racional para apoiar suas decisões, sendo que, nem sempre, os números materializados no processo refletem a realidade, mas sim intenções sociais que passam necessariamente pela questão da legitimidade, pertencer e credibilidade.

De modo geral, observa-se que a variável de desempenho que se mostrou mais fortemente correlacionada com as variáveis do pilar cognitivo foi RES.PRX, evidenciando uma forte correlação entre a percepção favorável de desempenho futuro da média gerência com um comportamento institucionalizado referente às pressões institucionais advindas da alta administração.

Por fim, conclui-se que a gerência que acredita que vai alcançar o resultado do próximo ano, tem a percepção que poderá reduzir as despesas que foram orçadas e concorda com metodologia para pagamento do bônus anual são gestores que tendem à institucionalização.

#### **5.4.4 Análise geral dos pilares**

Este tópico tem como objetivo fazer uma análise geral dos três pilares e evidenciar os achados da pesquisa em relação as variáveis de desempenho.

Verifica-se que a média gerência que satisfaz os seus clientes (variável SATISF.C) é aquela que equilibra as expectativas dos vários líderes no Brasil e na matriz, antes de tomar decisões que afetam as métricas, e mantém a aparência de concordância de determinadas exigências relacionadas as políticas internas, mesmo não as praticando.

A média gerência que concorda com a metodologia de pagamento do bônus anual (variável METODOL) é aquela que está institucionalizada, aceitando as pressões sem questionamentos, tanto da matriz quanto das entidades externas.

A média gerência que acredita que os problemas são internos à empresa (variável **PROBLEM.I**) procuram práticas em outras filiais para melhorar o desempenho, e hostilizam as pressões externas que não fazem sentido a realidade interna da organização.

A variável **REDUÇ.D** (média gerência que consegue reduzir as despesas no próximo ano fiscal) mostrou-se correlacionada negativamente com pilar normativo, evidenciando que quando as pressões institucionais exercem restrições econômicas aos agentes, elas tendem sofrer Alta Manipulação e Desafio.

A variável **DESEMP.E** (gestor alcançou o desempenho esperado) possui correlação com institucionalização no Pilar Regulativo, evidenciando que os gestores que alcançaram os resultados esperados estão institucionalizados com as métricas e metas exigidas pela matriz. Isso evidencia o forte relacionamento da matriz com o resultado. Entretanto, a variável não se mostrou relacionada com os outros pilares, evidenciando que os gestores buscam a institucionalização perante a alta administração e entidades externas através da legitimidade (ambiente institucional) em detrimento da eficiência econômica (ambiente técnico).

Por fim, os gestores que acreditam que vão alcançar o resultado esperado para o próximo ano (variável **RES.PRX**) são aqueles que agem com Aquiescência e evitam Manipulação, ou seja, são aqueles que estão institucionalizados.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se que existe correlação positiva entre institucionalização dos agentes que participam do processo de planejamento e percepção de alcance dos resultados projetados no orçamento para o próximo ano fiscal. Este fato foi constatado tanto no pilar regulativo (matriz) quanto no pilar cognitivo (alta administração), o que evidencia que quanto mais intensa for a propagação das mensagens e quanto mais objetivado estiver o processo de planejamento, maior a possibilidade dos agentes acreditarem nos números resultantes deste processo.

Também, é possível afirmar que a média gerência que vem atingindo os resultados esperados é aquela que está institucionalizada com as métricas e metas exigidas pela matriz (ambiente técnico) e que procura acomodá-las nas projeções do orçamento, evidenciando que quanto maior for o alinhamento da gerência com as mensagens diretamente relacionadas com resultado imposto pela matriz, maior a possibilidade de se realizar o resultado esperado.

Por outro lado, em relação ao pilar cognitivo (alta administração), observa-se que parte da média gerência, no momento do orçamento, negligencia a análise racional de eficiência econômica para ganhar legitimidade (ambiente institucional). Isso é evidenciado quando respondem estrategicamente às pressões de forma moderada, procurando acomodar as projeções do orçamento às necessidades e exigências da alta administração, mesmo não concordando com elas. A partir do momento em que a construção social e os relacionamentos são importantes para se ganhar legitimidade, as fundamentações de cunho racional relacionadas aos aspectos econômicos e financeiros perdem força, dando margem à apresentação de números que agradem a alta administração, sem, contudo condizer com a realidade do dia-a-dia. Isto explica a agressividade dos números orçados e o distanciamento dos números realizados em relação às projeções propostas, justificando também, a não existência de correlação entre o alcance dos resultados com institucionalização do pilar cognitivo.

O pilar normativo (entidades externas) apresentou moderada institucionalização e não demonstrou correlação com as variáveis de desempenho, sendo que as conclusões a seguir justificam tais fatos: as pressões das entidades externas vão de encontro com o propósito do resultado econômico, ocasionando restrições às intenções esperadas pela organização; a

legitimidade perante estes constituintes não é um fator preponderante para a realização do processo de planejamento; existe uma multiplicidade de constituintes exercendo as pressões institucionais, o que ocasiona enfraquecimento e cria uma tendência à baixa institucionalização e, por fim, não existe uma relação de forte dependência da média gerência com as entidades profissionais externas.

Em relação à validação da teoria de Oliver (1991) sobre “*Predictors of Strategic Responses*”, pode-se afirmar que ela é um ferramental adequado para entender antecipadamente o grau de institucionalização da organização, mas que precisa ser lapidado, haja vista que a teoria tende a colocar mais força na total institucionalização (Aquiescência) quando, na prática, se verifica um grau a menos de institucionalização (entre Compromisso e Esquivança) para os pilares regulativo e cognitivo. Já para o pilar normativo a prática observada correspondeu à teoria proposta, apresentando divergência apenas em Manipulação, sendo que a teoria propõe Moderada institucionalização e a pesquisa apresentou Baixa institucionalização.

Por fim, conclui-se que a organização encontra-se em um estágio de semi-institucionalização, devido aos seguintes fatores observados durante a pesquisa: tempo da alta administração no comando da empresa e da utilização das métricas e metas é pequeno (três anos); ainda falta consistência na utilização de alguns canais que procuram fazer a difusão das mensagens; os adotantes, participando do processo de planejamento, ainda possuem características heterogêneas de pensamento e, por último, existe a necessidade de se reafirmar o modelo de gestão através de resultados favoráveis e consistentes ao longo do tempo.

## 6.1 Recomendações

Considerando que os objetivos propostos foram atingidos e entendendo a magnitude e complexidade de um tema que tem começado a ser explorado com mais intensidade nestes últimos anos, relata-se a seguir, algumas recomendações e sugestões para próximos estudos que venham abordar a teoria institucional e seus pilares.

A aplicação do questionário em outras organizações multinacionais que possuam as mesmas particularidades pesquisadas neste estudo de caso será de grande contribuição, pois trará maior validação para os achados sobre a teoria institucional, prognósticos de

institucionalização e comportamento dos agentes através das respostas estratégicas perante as pressões institucionais.

O entendimento da relação de força entre os pilares institucionais é uma questão que pode ser mais explorada e que merece atenção. Entender se existe um pilar que é mais determinante do que outro para estabelecer o grau de institucionalização da organização e procurar explicações do motivo que o faça mais preponderante.

O entendimento de como melhorar o processo de planejamento, torná-lo menos burocrático e mais realista passa pelo entendimento dos processos institucionalizados na organização e das pressões que são exercidas no processo, desta forma, pesquisar empresas que não possuem processos de planejamento arraigados com a matriz pode contribuir com o entendimento da institucionalização, através do contraponto a este estudo de caso.

Por fim, um estudo para lapidar a tipologia sobre os prognósticos de institucionalização precisa ser pesquisado, sendo que as questões que seguem podem ser investigadas com mais profundidade: entendimento e maior exploração do Fator Preditado Causa, correlação entre os Fatores Preditados, e determinação de prevalência entre Fatores Preditados para definir qual é o mais importante na determinação da institucionalização da média gerência frente as pressões institucionais da organização.



## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. *An empirical investigation of the evolution of management accounting practice*. Working Paper, october 2004.
- AVGERON, Chrisanthi. *IT and organizational change: and institucionalist perspective*. *Information Technology & People*, v. 13, n. 4, MCB University Press, 2000.
- BAXTER, J.; CHUA, W F. *Alternative management accounting research - whence and Whither*. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 28, Iss 2, 3; p. 97, feb-apr. 2003.
- BERELSON, B.; STERINER, G. A. *Human behavior: an inventory of scientific findings*. New York: Harcour, Brace & World, Inc. 1964.
- BERGER, P; LUCKMANN, T. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books, 1967
- BERGER, P; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 24 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.
- CARRUTHERS, B. G. *Accounting, ambiguity, and the new institutionalism*. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 4, p. 313-328, 1995.
- CHAFFEE, E. Earle. *Three models of strategy*. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. *Get up, I feel like being a strategy machine*. *European Management Review*, v. 1, n. 1, p-21-28, 2004.
- COCHIA, C. B. R; MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Ambiente, interpretação e estratégia em organizações dos setores de vestuário e alimentos*. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 11-35, 2004.
- COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W. *An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category*. *Administrative Science Quarterly*, Research Library Core, v. 33, n. 4, p. 562-587, dec. 1988.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W. *The budgetary process of power and politics. Accounting, Organizations and Society*, v. 11, p. 193-214, 1986.

COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. *Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories. Journal of Management Accounting Research*, v. 8, p. 1-35, 1996.

COVALESKI, M; EVANS, J; LUFT, J; SHIELDS, M. *Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. Journal of Management Accounting Research*, v. 15, 2003.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 37-60, 2004.

D'ANDRADE, Roy G. *Cultural meaning systems*. In: **Culture theory: essays on mind, self and emotion**. Edited by Richard A. Sweder and Robert A. Cambridge. UK: Cambridge University Press, 1984. p. 88-119.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*, Ed. Thousand Oaks, Sage, 1989.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 2, 2005.

DRUMM, K. H. *An institutional theory for performance based funding*. Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, 2000.

FARASHAHI, Mehdi. *Institutionalization process within organizations: a multilevel analysis of two functional activities of airlines in a developing country*. Canadá: Concordia University, 2003.

FILHO, J. C. de Andrade; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança ambiental e posicionamento estratégico em organizações: estudo comparativo de casos. *Revista Uniandrade*, [S.l.], v. 2, n. 3, 2001.

FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R.; VOSS, C. *Performance measurement in service businesses*. C.I.M.A (Chartered Institute of Management). UK: Ed. Academic Press, 1991.

- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. *Contabilidade gerencial*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1960.
- GREENWOOD, R.; HINNINGS, C. R. *Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*. *Academy of Management Review*; Business Module, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, oct. 1996.
- HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN der STEDE, W. A. *Practice developments in budgeting: an overview and research perspective*. Working Paper, may 2003.
- HANSEN, S. C.; VAN der STEDE, W. A. *Multiple facets of budgeting: an explanatory analysis*. *Management Accounting Research*. Article in press received 8 Sept 2003, accept 16 Aug 2004.
- HOLM, P. *The dynamics of institutionalization: transformation processes in norwegian fisheries*. *Administrative Science Quarterly*; Research Library Core, v. 40, n. 3; p. 398-422, sep. 1995
- HONIG, B.; KARLSSON, T. *Institutional forces and the written business plan*. *Journal of Management*, 30 (1), p. 29-48, 2004.
- INDG. Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Disponível em: <<http://www.indg.com.br/info/glossario/glossario.asp?d>>. Acesso em 10/10/2005.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view?* *Journal of Management Studies*. v.40, n.1, p. 3-22, 2003.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, v. 47, p.263-291, 1979.
- KIRBY, E, G.; SEBASTIAN, J. G.; HORNBERGER, K. D. *The effect of normative social forces on managed care organizations: implications for strategic management*. *Journal of Healthcare Management*; Business Mode; v. 43, n. 1, p. 81-95, jan-fev. 1998.
- KNIGHT, D.; DURHAM, C. C.; LOCKE, E. A. *The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance*. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, 2001.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Respostas estratégicas da administração e contabilidade ao sistema de avaliação da capes. *Organizações & Sociedade*, [S.l.], v. 10, n. 28, setembro 2003.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo-RS. *Organizações & Sociedade*, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L; FONSECA, Valéria S. Estruturação da estrutura organizacional. *Organizações & Sociedade*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 07-32, abril, 1993a.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. Homogenização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1983, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, p. 147-159, 1993b.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES. Nota Técnica. In: CLEGG, Stewart R. et al (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MODELL, Sven. *Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector*. *Management Accounting Research*, n. 14, 2003.

NIELSEN, K. *Institutionalist approaches in the social sciences: typology, dialogue, and future challenges*. *Journal of Economic Issues*, v. 35, n. 2, p. 505-516, 2001.

OLIVER, C. *The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism*. *Administrative Science Quarterly*; Research Library Core, v. 33, n. 4, p. 543, dec. 1988.

OLIVER, C. *Strategic responses to institutional processes*. *The Academy of Management Review*; v. 16, n. 1, p. 145-179, jan. 1991.

PALMER, Donald A.; JENNINGS, P D.; ZHOU, X. *Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporation: institutional, political and economics accounts*. *Administrative Science Quarterly*; Research Library Core, v. 38, n. 1, p. 100-130, mar. 1993.

PATTON, M. Quinn. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd. ed. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1990.

SCOTT, W. R. *Institution and organizations*. London: Sage Publications, 2001.

SCOTT, W. Richard. *Organizations: rational natural, and open systems*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992

SCOTT, W. R.; MARTIN, R.; PETER, J. M.; CAROL, A. C. *Institucional change and healthcare organization: from professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SELZNICK, P. *Liderança em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

STRIKE, C. J. *Organization responses to illegitimacy: the case of needle exchange program in Ontario*. Doctor of Philosophy, 2001. Graduate Department of Community Health, University of Toronto, 2001.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. *Handbook de Estudos Organizacionais - modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. v. 1. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

VASCONCELOS, F. C. de. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 159-179, abr-jun. 2004.

WHITTINGTON, R. *Strategy after modernism: recovering practice*. *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004.

WILSON, D. C.; JARZABLOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, 2004.

YIN, Robert K. *Case Study research: design and methods*. Califórnia: SAGE Publications, Inc., 1989.

## GLOSSÁRIO

**Acurácia de demanda:** Métrica que tem como objetivo mensurar o quão acurada a demanda de vendas é projetada na empresa. Compara-se a demanda real *versus* a demanda projetada dos dois últimos meses.

**BO:** *Back-order*. Métrica que mede o índice de não atendimento de pedido, em valores monetários, devido à falta de mercadoria em estoque.

**Category Management:** Programa que visa à redução dos preços dos materiais e serviços adquiridos pelo departamento de compras, através da utilização de fornecedores globais e da compra compartilhadas com outras filiais e matriz.

**DSO:** Abreviatura de *Days of Sales Outstanding*: representa o número de dias em aberto do contas a receber da empresa em relação às vendas.

**GP:** Abreviatura de *Gross Profit*. Terminologia utilizada na empresa e que corresponde à margem bruta.

**Manufacturing Compliance:** Nível de aderência da produção às quantidades estipuladas pelo planejamento de produção.

**OIBT:** Abreviatura de *Operational Income Before Tax*. Está relacionado com o lucro operacional, incluindo depreciação e custo de oportunidade (WCC).

**PIP:** Abreviatura de *Program Incentive Participation*. Corresponde ao bônus que os gerentes recebem anualmente.

**Propar:** Programa de participação nos lucros dos funcionários que não possuem cargo de gerência e diretoria. Existem algumas metas que devem ser alcançadas para que o pagamento seja realizado.

**Service to Sales:** Nível de atendimento das ordens de venda embarcadas no prazo esperado pelo cliente.

**Six Sigma:** Programa que visa à melhoria dos processos através do entendimento das deficiências e da redução das variações negativas, utilizando-se ferramental estatístico.

**WCC:** Abreviatura de *Working Capital Charge*. Significa o custo de oportunidade relacionado com os estoques e contas a receber. Utilizada a taxa de 10% a.a.

## APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

APÊNDICE 2 - FORMULÁRIOS DE CONSENTIMENTO

APÊNDICE 3 - TESTE DE SIGNIFICÂNCIA PARA AS MÉDIAS

APÊNDICE 4 - CORRELAÇÃO NÃO-PARAMÉTRICA

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Senhor (a),

Solicitamos sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir e devolvê-lo no prazo de um dia. Não tomará mais que 30 minutos do seu tempo e será de extrema importância para a pesquisa acadêmica que estamos realizando sobre o processo de percepção organizacional das empresas multinacionais.

As informações obtidas através desta pesquisa nos possibilitarão entender o comportamento gerencial frente às diversas demandas organizacionais e diagnosticar as percepções de desempenho que se dão dentro da organização. Após a coleta destas informações, objetiva-se diagnosticar questões a serem resolvidas e que possam refletir em um melhor processo de planejamento financeiro da organização, assim como uma projeção da realidade mais coerente com a que é percebida pelos agentes organizacionais.

Ressaltamos que os dados serão tratados com base em clusters (conjunto de dados), o que manterá, portanto, o anonimato de pessoas e instituições. Apenas os pesquisadores terão conhecimento das respectivas informações. De igual modo, as informações sobre os respondentes não serão, de qualquer modo, divulgadas, nem haverá possibilidade de relacioná-las individualmente com as respostas fornecidas para o questionário.

Lembramos, novamente, que sua colaboração é de extrema importância para nós e antecipamos nossos agradecimentos por sua compreensão e inestimável auxílio.

Luciano Abreu  
Universidade de São Paulo - USP  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.



## Bloco I – Caracterização sobre as métricas e metas da matriz

Ao tomar decisões que envolvem ou se referem às métricas e metas estipuladas pela corporação, marque a opção que mais se adequa a sua área / processo. Favor assinalar para cada afirmação constante do quadro a seguir apenas uma alternativa que melhor caracteriza a sua maneira de atuar. Gostaríamos de ressaltar que não existe resposta certa ou errada.

**Todas as questões deste bloco se referem a métricas e metas estipuladas pela corporação.** Entenda-se por métrica/meta: crescimento de vendas anuais de dois dígitos, Backorder de 1% sobre vendas, Acurácia de demanda de 90%, Giro de Inventário de 7 vezes, e outras que estejam relacionadas ao seu departamento, Service to Sales de 90%, Future Days Supply (FDS) de 45 dias e Manufacturing Compliance.

1) Aceito as métricas estipuladas pela matriz sem questionamentos, haja vista que são corretas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

2) Verifico as melhores práticas que se referem às métricas com outras filiais e procuro implementá-las.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

3) Obedeço as métricas estipuladas pela corporação e as ponho em prática.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

4) Equilibro as expectativas das vários líderes no Brasil e nos USA, antes de tomar as decisões que afetem as métricas do meu departamento.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

5) Quando faço projeções no budget ou forecast, procuro acomodar as minhas projeções, o máximo possível, às métricas relacionadas ao meu departamento.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

6) Procuro barganhar as solicitações/exigências relacionadas às métricas da matriz antes de aceitá-las como certas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

7) Mantenho a aparência de concordância /cumprimento das métricas mesmo não concordando ou as praticando.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

8) Procuro evitar ser inspecionado ou questionado sobre as métricas pela corporação, através do distanciamento.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

9) Se existe pressão da matriz devido às métricas, procuro descaracterizar as atividades e domínio do departamento, para evitar a necessidade de conformidade com estas pressões.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

10) As conseqüências de desconsiderar as métricas estipuladas pela corporação são pequenas ou administráveis.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

11) Contestar regras e requerimentos da matriz faz parte do dia-a-dia e da rotina empresarial.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

12) As regras e métricas estipuladas pela matriz, que não fazem sentido a realidade da empresa, são hostilizadas, através de reuniões formais e informais, teleconferência ou através de outros meios apropriados.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

13) Uso reuniões importantes e visitas a matriz para ganhar adeptos às minhas necessidades em relação às métricas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

14) Procuro influenciar pessoas-chave da organização para adequar as metas às necessidades do meu departamento.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

15) Procuro ter controle sobre a liderança da empresa com a finalidade de modificar as metas propostas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

## Bloco II – Caracterização sobre entidades externas à empresa

Favor assinalar para cada afirmação constante do quadro a seguir apenas uma alternativa que melhor caracteriza a sua maneira de atuar. Lembrando que não existe uma resposta certa ou errada.

Todas as perguntas deste bloco se referem às **entidades profissionais, sobre as exigências e certificações necessárias provenientes de entidades de classe ou sobre opiniões das consultorias que prestam serviços para a empresa.**

Entenda-se por entidades profissionais e de classe: CREA, Anvisa, Abimo, Credinfar, Ministério da Saúde, Bain Consultoria, Delloite Consultoria, etc.

16) Aceito as recomendações e solicitações estipuladas pelas entidades sem questionamentos, haja vista que são corretas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

17) Verifico as melhores práticas no mercado relacionadas às solicitações das entidades externas e procuro implementá-las.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

18) Obedeço as exigências ou necessidades advindas das entidades externas e as coloco em prática.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

19) Equilíbrio as expectativas das várias entidades com que mantenho relacionamento, antes de tomar as decisões que afetem a empresa.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

20) Procuro acomodar as solicitações e necessidades das entidades externas, o máximo possível, às demandas internas da empresa.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

21) Barganho as solicitações e necessidades colocadas pelas entidades externas antes de aceitá-las como certas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

22) Mantenho a aparência de concordância/cumprimento das normas/exigências das entidades externas, mesmo não concordando com elas ou não as praticando na empresa.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

23) Procuro evitar ser inspecionado ou questionado pelas entidades externas, através do distanciamento destas entidades.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

24) Se existe pressão das entidades por modificações na empresa, procuro descaracterizar as atividades e domínio da empresa para evitar a necessidade de conformidade com estas pressões.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

25) Quando as conseqüências de desconsiderar as solicitações e exigências das entidades externas são pequenas ou administráveis, as desconsidero.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

26) Contestar regras e requerimentos provenientes destas entidades faz parte do dia-a-dia e do jogo empresarial.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

27) As regras e normas estipuladas por estas entidades, que não fazem sentido à realidade da empresa, são hostilizadas, através da mídia, órgãos governamentais ou através de outros meios apropriados.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

28) Uso reuniões importantes e visitas a órgãos superiores para ganhar adeptos às minhas necessidades.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

29) Procuro influenciar pessoas-chave das entidades, do governo ou da sociedade, para adequar as exigências estipuladas às necessidades da empresa.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

30) Procuro ter controle sobre a entidade externa com a finalidade de modificar as leis/exigências propostas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

### Bloco III – Caracterização da política interna

Ao tomar decisões e/ou projetar informações para o processo de planejamento, marque a opção que mais se adequa a sua área / processo com relação às políticas internas da companhia. Favor assinalar para cada afirmação constante do quadro a seguir apenas uma alternativa que melhor caracteriza a sua maneira de atuar.

Entenda-se como política interna: política de preço dos produtos, estratégia de mercado, produtividade, distribuição dos produtos, utilização dos sistemas de informação, desenvolvimento de pessoas.

31) Aceito as políticas internas sem questionamentos, haja vista que são corretas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

32) Verifico as melhores práticas de outras filiais ou empresas referentes às políticas internas divulgadas pela presidência/diretoria e procuro implementá-las no meu departamento.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

33) Obedeço a exigências referentes às políticas internas e as divulgo com os meus liderados.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

34) Equilibro as expectativas da presidência e da diretoria, antes de tomar as decisões que afetem o meu departamento.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

35) Procuro acomodar as solicitações e necessidades referentes às políticas internas, o máximo possível, no momento das projeções do planejamento financeiro.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

36) Barganho as solicitações colocadas pela presidência/diretoria antes de aceitá-las como certas.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

37) Mantenho a aparência de concordância /cumprimento de determinadas exigências da política interna, mesmo não concordando ou as não praticando.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

38) Procuro evitar ser inspecionado ou questionado pela presidência ou diretoria, através do distanciamento.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

39) Se existe pressão por modificações através de uma política interna vigente, procuro descaracterizar o meu departamento, suas atividades e domínio, para evitar a necessidade de conformidade com estas pressões.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

40) As conseqüências de desconsiderar as solicitações e exigências da presidência/diretoria são pequenas ou administráveis, por isso, as desconsidero.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

41) Contestar as políticas internas faz parte do dia-a-dia da empresa.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

42) As políticas internas estipuladas pela presidência, que não fazem sentido à realidade do meu departamento, são hostilizadas, através de reuniões formais e informais, teleconferência ou através de outros meios apropriados.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

43) Uso reuniões importantes na empresa para ganhar adeptos à minha maneira de pensar sobre a melhor política interna para a empresa.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

44) Procuro influenciar pessoas-chave da corporação e da organização local, para adequar as exigências da política interna às necessidades do meu departamento.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

45) Procuro ter controle sobre os responsáveis pelas políticas internas com a finalidade de modificá-las.

Discordo totalmente  Discordo  Não discordo e nem concordo  Concordo  Concordo totalmente

#### Bloco IV – Caracterização do desempenho

Por favor, assinalar, para cada afirmação constante do quadro específico da sua área, o seu grau de concordância ou de discordância: **cinco (5) pontos na escala significam total concordância e um (1) ponto significa total discordância** em relação à afirmação. Três (3) é ponto neutro, ou seja, significa que você não concorda nem discorda.

As respostas se referem a sua percepção do desempenho para o próximo ano fiscal.

##### Área de atuação: Produção

1) A empresa vai alcançar os resultados financeiros no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
2) Não haverá aumento dos preços das matérias-primas que influenciem os custos dos produtos e o resultado da empresa no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
3) Haverá diminuição nos custos devido a ganhos de produtividade das fábricas.	1	2	3	4	5
4) A preocupação da empresa com a qualidade não aumentará os custos dos produtos, em um nível que afete o resultado da empresa.	1	2	3	4	5
5) Haverá condições de reduzir as despesas sem afetar as atividades que trarão resultado para a empresa	1	2	3	4	5
6) O nível de BO para o próximo ano irá diminuir em relação a este ano fiscal	1	2	3	4	5
7) A política atual de gerenciamento dos estoques deve ser mantida para os próximos anos fiscais.	1	2	3	4	5
8) Meu departamento vem alcançando o desempenho esperado pela diretoria e presidência.	1	2	3	4	5
9) Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não se encontram externos à empresa.	1	2	3	4	5
10) A metodologia de avaliação de desempenho do bônus anual é coerente e adequada.	1	2	3	4	5
11) O “Category Management” é uma ferramenta adequada que vem trazendo ganhos de produtividade para a empresa.	1	2	3	4	5
12) O “Six Sigma” é uma metodologia/ferramenta adequada para trazer ganhos de produtividade para a empresa.	1	2	3	4	5
13) A empresa está bem suportada pelos sistemas de informação que possui e os utiliza adequadamente.	1	2	3	4	5
14) Meu departamento possui uma comunicação interna e um trabalho em equipe satisfatório.	1	2	3	4	5
15) Os clientes internos, que utilizam os serviços prestados pelo meu departamento, estão satisfeitos.	1	2	3	4	5

**Área de atuação: Marketing e Vendas**

1) A empresa vai alcançar os resultados financeiros no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
2) Para o próximo ano fiscal a empresa vai evoluir em relação às vendas, alcançando os resultados esperados, se comparado com este ano fiscal.	1	2	3	4	5
3) Haverá condições de reduzir as despesas sem afetar as atividades que trarão resultado para a empresa.	1	2	3	4	5
4) A acuracidade da demanda vai aumentar no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
5) O próximo ano fiscal vai apresentar um menor nível de DSO.	1	2	3	4	5
6) O nível de BO para o próximo ano irá diminuir em relação a este ano fiscal.	1	2	3	4	5
7) A política de gerenciamento dos estoques deve ser mantida para os próximos anos fiscais.	1	2	3	4	5
8) Meu departamento vem alcançando o desempenho esperado pela diretoria e presidência.	1	2	3	4	5
9) Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não se encontram externos à empresa.	1	2	3	4	5
10) Meu departamento tem sido bem sucedido em criar valor para os clientes.	1	2	3	4	5
11) De modo geral, os produtos sob a minha gerência estarão melhor posicionados no mercado, se comparados com nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
12) A metodologia de avaliação de desempenho do bônus anual é coerente e adequada.	1	2	3	4	5
13) A metodologia de avaliação de desempenho da força de vendas é coerente e adequada.	1	2	3	4	5
14) O cenário econômico e político para o próximo ano não vai atrapalhar o desempenho do meu departamento.	1	2	3	4	5
15) Meu departamento possui uma comunicação interna e um trabalho em equipe satisfatório.	1	2	3	4	5



**Área de atuação: Finanças e TI**

1) A empresa vai alcançar os resultados financeiros esperados no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
2) Não haverá aumento dos preços das matérias-primas que influenciem os custos dos produtos e o resultado da empresa no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
3) Haverá diminuição nos custos devido a ganhos de produtividade das fábricas.	1	2	3	4	5
4) A preocupação da empresa com a qualidade não aumentará os custos dos produtos, no nível que afete o resultado da empresa.	1	2	3	4	5
5) Haverá condições de reduzir as despesas sem afetar as atividades que trarão resultado para a empresa.	1	2	3	4	5
6) O próximo ano fiscal vai apresentar um menor nível de DSO.	1	2	3	4	5
7) O GP (Gross Profit) percentual mínimo estipulado é adequado à realidade da empresa para o próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
8) Meu departamento vem alcançando o desempenho esperado pela diretoria e presidência.	1	2	3	4	5
9) Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não se encontram externos à empresa.	1	2	3	4	5
10) Estou satisfeito com os resultados financeiros deste ano fiscal.	1	2	3	4	5
11) As decisões na empresa são mais dirigidas pelas estratégias de longo prazo do que pelos resultados financeiros de curto prazo.	1	2	3	4	5
12) Meu departamento tem sido bem sucedido em criar valor para os clientes.	1	2	3	4	5
13) A metodologia de avaliação de desempenho do bônus anual é coerente e adequada.	1	2	3	4	5
14) Meu departamento possui uma comunicação interna e um trabalho em equipe satisfatório.	1	2	3	4	5
15) Os clientes internos, que utilizam os serviços prestados pelo meu departamento, estão satisfeitos.	1	2	3	4	5

**Área de atuação: Operações e Processos**

1) A empresa vai alcançar os resultados financeiros esperados no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
2) Não haverá aumento dos preços das matérias-primas que influenciem os custos dos produtos e o resultado da empresa no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
3) Haverá condições de reduzir as despesas sem afetar as atividades que trarão resultado para a empresa.	1	2	3	4	5
4) A acuracidade da demanda vai aumentar no próximo ano fiscal	1	2	3	4	5
5) O nível de BO para o próximo ano irá diminuir em relação a este ano fiscal	1	2	3	4	5
6) A política atual de gerenciamento dos estoques deve ser mantida para os próximos anos fiscais.	1	2	3	4	5
7) Meu departamento vem alcançando o desempenho esperado pela diretoria e presidência.	1	2	3	4	5
8) Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não se encontram externos à empresa.	1	2	3	4	5
9) Meu departamento tem sido bem sucedido em criar valor para os clientes.	1	2	3	4	5
10) O nível de confiança e a comunicação com o cliente são adequados.	1	2	3	4	5
11) A metodologia de avaliação de desempenho do bônus anual é coerente e adequada.	1	2	3	4	5
12) O "Category Management" é uma ferramenta adequada que vem trazendo ganhos de produtividade para a empresa.	1	2	3	4	5
13) Os clientes internos, que utilizam os serviços prestados pelo meu departamento, estão satisfeitos.	1	2	3	4	5
14) Meu departamento possui uma comunicação interna e um trabalho em equipe satisfatório.	1	2	3	4	5
15) As decisões na empresa são mais dirigidas pelas estratégias de longo prazo do que pelos resultados financeiros de curto prazo.	1	2	3	4	5

**Área de atuação: RH**

1) A empresa vai alcançar os resultados financeiros esperados no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
2) A preocupação da empresa em atender exigências de entidades externas contribui com o resultado da empresa.	1	2	3	4	5
3) Haverá condições de reduzir as despesas sem afetar as atividades que trarão resultado para a empresa.	1	2	3	4	5
4) Meu departamento vem alcançando o desempenho esperado pela diretoria e presidência.	1	2	3	4	5
5) Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não se encontram externos à empresa.	1	2	3	4	5
6) As decisões na empresa são mais dirigidas pelas estratégias de longo prazo do que pelos resultados financeiros de curto prazo.	1	2	3	4	5
7) A empresa possui um quadro de funcionários capacitado para atingir os resultados a que se propõe no próximo ano fiscal.	1	2	3	4	5
8) A universidade corporativa ajuda a melhorar o desempenho dos funcionários da empresa.	1	2	3	4	5
9) A metodologia de avaliação de desempenho do bônus anual é coerente e adequada.	1	2	3	4	5
10) A metodologia de avaliação de desempenho do Propar é coerente e adequada.	1	2	3	4	5
11) A metodologia de avaliação de desempenho da força de vendas é coerente e adequada.	1	2	3	4	5
12) Os benefícios da empresa ajudam a reter e atrair talentos.	1	2	3	4	5
13) A empresa se comunica de modo adequado com o mercado.	1	2	3	4	5
14) Meu departamento possui uma boa comunicação interna e um trabalho em equipe satisfatório.	1	2	3	4	5
15) Os clientes internos, que utilizam os serviços prestados pelo meu departamento, estão satisfeitos.	1	2	3	4	5

**APÊNDICE 2 - FORMULÁRIOS DE CONSENTIMENTO****PESQUISA SOBRE O GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.****FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL.**

Eu, Luciano R. C. de Abreu, aluno do curso de pós-graduação da Universidade de São Paulo e funcionário desta empresa, venho requisitar a permissão da organização para que eu possa aplicar questionários e fazer entrevistas com seus colaboradores sobre grau de institucionalização e seu respectivo impacto na percepção de desempenho refletida no processo de planejamento.

As informações coletadas serão utilizadas para a obtenção do título de mestre em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e em eventuais publicações acadêmicas, entretanto a empresa e os participantes não serão identificados, mencionados ou ligados a nenhum dado que os comprometam.

Se a organização não possui nenhuma objeção para participar da pesquisa, por favor, assinar abaixo.

**Nome do Representante** \_\_\_\_\_

**Assinatura** \_\_\_\_\_

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
PESQUISA SOBRE O GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA PERCEPÇÃO  
DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Esse projeto de pesquisa o (a) convida a participar do estudo sobre o grau de institucionalização das organizações e suas influências na percepção de desempenho que é manifestada no processo de planejamento. O projeto prevê a aplicação deste questionário para toda a gerência da empresa.

A informações coletadas são confidenciais e serão de conhecimento apenas dos pesquisadores. Após coletar os dados, as informações serão tratadas em grupo de respondentes, através de ferramental estatístico apropriado. Qualquer material divulgado sobre esta pesquisa, com finalidade acadêmica ou outra qualquer, não terá a divulgação do nome da empresa, dos respondentes desta pesquisa e eles não serão ligados a nenhum dado que os comprometa.

A participação neste projeto de pesquisa é voluntária. As pessoas que concordam em participar são livres para desistir a qualquer momento sem nenhuma penalidade, prejuízo ou perda de benefício.

Após a conclusão deste projeto de pesquisa os dados serão destruídos.

Se você concorda em participar deste projeto de pesquisa, por favor, assine abaixo.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_  
Data

## APÊNDICE 3 – TESTE DE SIGNIFICÂNCIA PARA AS MÉDIAS

### NPar Tests - Teste de significância para médias – Pilar Regulativo

**Descriptive Statistics - Pilar Regulativo**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
REGM0001	34	11,6765	1,70063	8,00	15,00
REGM0002	34	12,1765	1,62314	8,00	15,00
REGM0003	34	12,4706	1,52226	10,00	15,00
REGM0004	34	11,6471	1,79025	8,00	14,00
REGM0005	34	10,0294	1,21818	7,00	13,00

**Test Statistics - Pilar regulativo**

	REGM0002 - REGM0001	REGM0003 - REGM0001	REGM0004 - REGM0001	REGM0005 - REGM0001	REGM0003 - REGM0002	REGM0004 - REGM0002	REGM0005 - REGM0002	REGM0004 - REGM0003	REGM0005 - REGM0003	RE RI
Z	-2,061 <sup>a</sup>	-2,384 <sup>a</sup>	-,256 <sup>b</sup>	-3,722 <sup>b</sup>	-1,267 <sup>a</sup>	-1,854 <sup>b</sup>	-4,592 <sup>b</sup>	-3,850 <sup>b</sup>	-4,808 <sup>b</sup>	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,039	,017	,798	,000	,205	,064	,000	,000	,000	

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Nomenclatura	Descrição – Pilar regulativo
REGM0001	Grupo de perguntas relacionadas à Aquiescência
REGM0002	Grupo de perguntas relacionadas à Compromisso
REGM0003	Grupo de perguntas relacionadas à Esquivança
REGM0004	Grupo de perguntas relacionadas à Desafio
REGM0005	Grupo de perguntas relacionadas à Manipulação

## Ranks - Wilcoxon Signed Ranks Test - Pilar Regulatorio

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
REGM0002 - REGM0001	Negative Ranks	7 <sup>a</sup>	13,86	97,00
	Positive Ranks	19 <sup>b</sup>	13,37	254,00
	Ties	8 <sup>c</sup>		
	Total	34		
REGM0003 - REGM0001	Negative Ranks	8 <sup>d</sup>	13,63	109,00
	Positive Ranks	21 <sup>e</sup>	15,52	326,00
	Ties	5 <sup>f</sup>		
	Total	34		
REGM0004 - REGM0001	Negative Ranks	11 <sup>g</sup>	16,86	185,50
	Positive Ranks	15 <sup>h</sup>	11,03	165,50
	Ties	8 <sup>i</sup>		
	Total	34		
REGM0005 - REGM0001	Negative Ranks	26 <sup>j</sup>	16,77	436,00
	Positive Ranks	5 <sup>k</sup>	12,00	60,00
	Ties	3 <sup>l</sup>		
	Total	34		
REGM0003 - REGM0002	Negative Ranks	6 <sup>m</sup>	10,75	64,50
	Positive Ranks	13 <sup>n</sup>	9,65	125,50
	Ties	15 <sup>o</sup>		
	Total	34		
REGM0004 - REGM0002	Negative Ranks	13 <sup>p</sup>	10,77	140,00
	Positive Ranks	6 <sup>q</sup>	8,33	50,00
	Ties	15 <sup>r</sup>		
	Total	34		
REGM0005 - REGM0002	Negative Ranks	29 <sup>s</sup>	18,45	535,00
	Positive Ranks	4 <sup>t</sup>	6,50	26,00
	Ties	1 <sup>u</sup>		
	Total	34		
REGM0004 - REGM0003	Negative Ranks	21 <sup>v</sup>	12,38	260,00
	Positive Ranks	2 <sup>w</sup>	8,00	16,00
	Ties	11 <sup>x</sup>		
	Total	34		
REGM0005 - REGM0003	Negative Ranks	32 <sup>y</sup>	17,11	547,50
	Positive Ranks	1 <sup>z</sup>	13,50	13,50
	Ties	1 <sup>aa</sup>		
	Total	34		
REGM0005 - REGM0004	Negative Ranks	26 <sup>bb</sup>	16,88	439,00
	Positive Ranks	4 <sup>cc</sup>	6,50	26,00
	Ties	4 <sup>dd</sup>		
	Total	34		

- a. REGM0002 < REGM0001
- b. REGM0002 > REGM0001
- c. REGM0002 = REGM0001
- d. REGM0003 < REGM0001
- e. REGM0003 > REGM0001
- f. REGM0003 = REGM0001
- g. REGM0004 < REGM0001
- h. REGM0004 > REGM0001
- i. REGM0004 = REGM0001
- j. REGM0005 < REGM0001
- k. REGM0005 > REGM0001
- l. REGM0005 = REGM0001
- m. REGM0003 < REGM0002
- n. REGM0003 > REGM0002
- o. REGM0003 = REGM0002
- p. REGM0004 < REGM0002
- q. REGM0004 > REGM0002
- r. REGM0004 = REGM0002
- s. REGM0005 < REGM0002
- t. REGM0005 > REGM0002
- u. REGM0005 = REGM0002
- v. REGM0004 < REGM0003
- w. REGM0004 > REGM0003
- x. REGM0004 = REGM0003
- y. REGM0005 < REGM0003
- z. REGM0005 > REGM0003
- aa. REGM0005 = REGM0003
- bb. REGM0005 < REGM0004

## NPar Tests – Teste de significância para médias – Pilar Normativo

Descriptive Statistics - Pilar Normativo

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
NORM0001	34	10,6471	1,72121	7,00	15,00
NORM0002	34	11,3235	1,53190	6,00	13,00
NORM0003	34	11,0588	1,45521	8,00	13,00
NORM0004	34	11,0882	1,31120	8,00	14,00
NORM0005	34	9,3529	1,45399	6,00	12,00

Test Statistics - Pilar Normativo

	NORM0002 - NORM0001	NORM0003 - NORM0001	NORM0004 - NORM0001	NORM0005 - NORM0001	NORM0003 - NORM0002	NORM0004 - NORM0002	NORM0005 - NORM0002	NORM0004 - NORM0003	NORM0005 - NORM0003	NORM0005 - NORM0004
Z	-2,963 <sup>a</sup>	-1,927 <sup>a</sup>	-1,614 <sup>a</sup>	-2,948 <sup>b</sup>	-2,132 <sup>b</sup>	-1,089 <sup>b</sup>	-4,139 <sup>a</sup>	-,090 <sup>a</sup>	-4,005 <sup>b</sup>	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,054	,107	,003	,033	,276	,000	,929	,000	

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Nomenclatura	Descrição – Pilar normativo
NORM0001	Grupo de perguntas relacionadas à Aquiescência
NORM0002	Grupo de perguntas relacionadas à Compromisso
NORM0003	Grupo de perguntas relacionadas à Esquivança
NORM0004	Grupo de perguntas relacionadas à Desafio
NORM0005	Grupo de perguntas relacionadas à Manipulação



## Ranks - Wilcoxon Signed Ranks Test - Pilar Normativo

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
NORM0002 - NORM0001	Negative Ranks	7 <sup>a</sup>	9,93	69,50
	Positive Ranks	20 <sup>b</sup>	15,43	308,50
	Ties	7 <sup>c</sup>		
	Total	34		
NORM0003 - NORM0001	Negative Ranks	8 <sup>d</sup>	12,75	102,00
	Positive Ranks	18 <sup>e</sup>	13,83	249,00
	Ties	8 <sup>f</sup>		
	Total	34		
NORM0004 - NORM0001	Negative Ranks	11 <sup>g</sup>	12,09	133,00
	Positive Ranks	17 <sup>h</sup>	16,06	273,00
	Ties	6 <sup>i</sup>		
	Total	34		
NORM0005 - NORM0001	Negative Ranks	20 <sup>j</sup>	14,53	290,50
	Positive Ranks	6 <sup>k</sup>	10,08	60,50
	Ties	8 <sup>l</sup>		
	Total	34		
NORM0003 - NORM0002	Negative Ranks	10 <sup>m</sup>	5,55	55,50
	Positive Ranks	1 <sup>n</sup>	10,50	10,50
	Ties	23 <sup>o</sup>		
	Total	34		
NORM0004 - NORM0002	Negative Ranks	13 <sup>p</sup>	11,23	146,00
	Positive Ranks	8 <sup>q</sup>	10,63	85,00
	Ties	13 <sup>r</sup>		
	Total	34		
NORM0005 - NORM0002	Negative Ranks	29 <sup>s</sup>	16,66	483,00
	Positive Ranks	3 <sup>t</sup>	15,00	45,00
	Ties	2 <sup>u</sup>		
	Total	34		
NORM0004 - NORM0003	Negative Ranks	8 <sup>v</sup>	10,44	83,50
	Positive Ranks	10 <sup>w</sup>	8,75	87,50
	Ties	16 <sup>x</sup>		
	Total	34		
NORM0005 - NORM0003	Negative Ranks	27 <sup>y</sup>	15,72	424,50
	Positive Ranks	3 <sup>z</sup>	13,50	40,50
	Ties	4 <sup>aa</sup>		
	Total	34		
NORM0005 - NORM0004	Negative Ranks	27 <sup>ba</sup>	14,96	404,00
	Positive Ranks	1 <sup>ca</sup>	2,00	2,00
	Ties	6 <sup>da</sup>		
	Total	34		

a. NORM0002 &lt; NORM0001

b. NORM0002 &gt; NORM0001

c. NORM0002 = NORM0001

d. NORM0003 &lt; NORM0001

e. NORM0003 &gt; NORM0001

f. NORM0003 = NORM0001

g. NORM0004 &lt; NORM0001

h. NORM0004 &gt; NORM0001

i. NORM0004 = NORM0001

j. NORM0005 &lt; NORM0001

k. NORM0005 &gt; NORM0001

l. NORM0005 = NORM0001

m. NORM0003 &lt; NORM0002

n. NORM0003 &gt; NORM0002

o. NORM0003 = NORM0002

p. NORM0004 &lt; NORM0002

q. NORM0004 &gt; NORM0002

r. NORM0004 = NORM0002

s. NORM0005 &lt; NORM0002

t. NORM0005 &gt; NORM0002

u. NORM0005 = NORM0002

v. NORM0004 &lt; NORM0003

w. NORM0004 &gt; NORM0003

x. NORM0004 = NORM0003

y. NORM0005 &lt; NORM0003

z. NORM0005 &gt; NORM0003

aa. NORM0005 = NORM0003

bb. NORM0005 &lt; NORM0004

## NPar Tests – Teste de significância para médias – Pilar Cognitivo

Descriptive Statistics - Pilar Cognitivo

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MIMM0001	34	11,6176	1,49777	9,00	15,00
MIMM0002	34	12,2941	,87141	11,00	14,00
MIMM0003	34	12,4412	,95952	11,00	14,00
MIMM0004	34	11,8235	1,44538	9,00	15,00
MIMM0005	34	9,9118	1,48462	6,00	13,00

Test Statistics - Pilar Cognitivo

	MIMM0002 - MIMM0001	MIMM0003 - MIMM0001	MIMM0004 - MIMM0001	MIMM0005 - MIMM0001	MIMM0003 - MIMM0002	MIMM0004 - MIMM0002	MIMM0005 - MIMM0002	MIMM0004 - MIMM0003	MIMM0005 - MIMM0003	MIMM0005 - MIMM0004
Z	-3,182 <sup>a</sup>	-3,221 <sup>a</sup>	-,705 <sup>a</sup>	-3,730 <sup>b</sup>	-1,291 <sup>a</sup>	-1,778 <sup>b</sup>	-4,735 <sup>b</sup>	-2,690 <sup>b</sup>	-4,813 <sup>b</sup>	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,001	,481	,000	,197	,075	,000	,007	,000	

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Nomenclatura	Descrição – Pilar cognitivo
MIMM0001	Grupo de perguntas relacionadas à Aquiescência
MIMM0002	Grupo de perguntas relacionadas à Compromisso
MIMM0003	Grupo de perguntas relacionadas à Esquivaça
MIMM0004	Grupo de perguntas relacionadas à Desafio
MIMM0005	Grupo de perguntas relacionadas à Manipulação

## Ranks - Wilcoxon Signed Ranks Test - Pilar Cognitivo

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
MIMM0002 - MIMM0001 Negative Ranks	6 <sup>a</sup>	7,00	42,00
Positive Ranks	18 <sup>b</sup>	14,33	258,00
Ties	10 <sup>c</sup>		
Total	34		
MIMM0003 - MIMM0001 Negative Ranks	8 <sup>d</sup>	8,13	65,00
Positive Ranks	20 <sup>e</sup>	17,05	341,00
Ties	6 <sup>f</sup>		
Total	34		
MIMM0004 - MIMM0001 Negative Ranks	13 <sup>g</sup>	16,35	212,50
Positive Ranks	18 <sup>h</sup>	15,75	283,50
Ties	3 <sup>j</sup>		
Total	34		
MIMM0005 - MIMM0001 Negative Ranks	24 <sup>i</sup>	16,19	388,50
Positive Ranks	5 <sup>k</sup>	9,30	46,50
Ties	5 <sup>l</sup>		
Total	34		
MIMM0003 - MIMM0002 Negative Ranks	4 <sup>m</sup>	6,00	24,00
Positive Ranks	8 <sup>n</sup>	6,75	54,00
Ties	22 <sup>o</sup>		
Total	34		
MIMM0004 - MIMM0002 Negative Ranks	15 <sup>p</sup>	14,03	210,50
Positive Ranks	9 <sup>q</sup>	9,94	89,50
Ties	10 <sup>r</sup>		
Total	34		
MIMM0005 - MIMM0002 Negative Ranks	29 <sup>s</sup>	15,00	435,00
Positive Ranks	0 <sup>t</sup>	,00	,00
Ties	5 <sup>u</sup>		
Total	34		
MIMM0004 - MIMM0003 Negative Ranks	16 <sup>v</sup>	10,94	175,00
Positive Ranks	4 <sup>w</sup>	8,75	35,00
Ties	14 <sup>x</sup>		
Total	34		
MIMM0005 - MIMM0003 Negative Ranks	30 <sup>y</sup>	15,50	465,00
Positive Ranks	0 <sup>z</sup>	,00	,00
Ties	4 <sup>aa</sup>		
Total	34		
MIMM0005 - MIMM0004 Negative Ranks	28 <sup>bb</sup>	15,45	432,50
Positive Ranks	1 <sup>cc</sup>	2,50	2,50
Ties	5 <sup>dd</sup>		
Total	34		

a. MIMM0002 &lt; MIMM0001

b. MIMM0002 &gt; MIMM0001

c. MIMM0002 = MIMM0001

d. MIMM0003 &lt; MIMM0001

e. MIMM0003 &gt; MIMM0001

f. MIMM0003 = MIMM0001

g. MIMM0004 &lt; MIMM0001

h. MIMM0004 &gt; MIMM0001

i. MIMM0004 = MIMM0001

j. MIMM0005 &lt; MIMM0001

k. MIMM0005 &gt; MIMM0001

l. MIMM0005 = MIMM0001

m. MIMM0003 &lt; MIMM0002

n. MIMM0003 &gt; MIMM0002

o. MIMM0003 = MIMM0002

p. MIMM0004 &lt; MIMM0002

q. MIMM0004 &gt; MIMM0002

r. MIMM0004 = MIMM0002

s. MIMM0005 &lt; MIMM0002

t. MIMM0005 &gt; MIMM0002

u. MIMM0005 = MIMM0002

v. MIMM0004 &lt; MIMM0003

w. MIMM0004 &gt; MIMM0003

x. MIMM0004 = MIMM0003

y. MIMM0005 &lt; MIMM0003

z. MIMM0005 &gt; MIMM0003

aa. MIMM0005 = MIMM0003

bb. MIMM0005 &lt; MIMM0004

## APÊNDICE 4 – CORRELAÇÃO NÃO PARAMÉTRICA

Correlations - Pilar Normativo

Type	Variables1	Statistics	Variables2						
			RES PRX	DESEMP E	REDUÇ.DE	PROBLE.I	TRABAL E	METODOL	SATISF C
Spearman's rho	RES.PRX	Correlation Coefficient	1,000	,055	,391*	-,240	,242	,162	,161
		Sig. (2-tailed)	.	,755	,020	,165	,161	,353	,356
		N	34	1,000	34	34	34	34	34
	DESEMP E	Correlation Coefficient	,055	1,000	,143	,096	,082	-,152	,346*
		Sig. (2-tailed)	,755	.	,413	,582	,639	,384	,042
		N	34	34	34	34	34	34	34
	REDUÇ.DE	Correlation Coefficient	,391*	,143	1,000	-,250	,141	,076	-,140
		Sig. (2-tailed)	,020	,413	.	,147	,419	,664	,422
		N	34	34	34	34	34	34	34
	PROBLE.I	Correlation Coefficient	-,240	,096	-,250	1,000	-,042	,154	,023
		Sig. (2-tailed)	,165	,582	,147	.	,812	,377	,897
		N	34	34	34	34	34	34	34
	TRABAL E	Correlation Coefficient	,242	,082	,141	-,042	1,000	-,124	,516**
		Sig. (2-tailed)	,161	,639	,419	,812	.	,476	,001
		N	34	34	34	34	34	34	34
	METODOL	Correlation Coefficient	,162	-,152	,076	,154	-,124	1,000	-,066
		Sig. (2-tailed)	,353	,384	,664	,377	,476	.	,706
		N	34	34	34	34	34	34	34
	SATISF.C	Correlation Coefficient	,161	,346*	-,140	,023	,516**	-,066	1,000
		Sig. (2-tailed)	,356	,042	,422	,897	,001	,706	.
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0001	Correlation Coefficient	,285	-,225	,262	-,154	,070	,337*	,162
		Sig. (2-tailed)	,097	,194	,128	,378	,690	,048	,352
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0002	Correlation Coefficient	-,120	-,091	-,249	,039	,182	,023	-,041
		Sig. (2-tailed)	,492	,604	,150	,822	,295	,894	,814
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0003	Correlation Coefficient	-,180	,120	-,142	,009	,073	-,235	,310
		Sig. (2-tailed)	,300	,493	,417	,959	,678	,175	,070
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0004	Correlation Coefficient	,225	-,021	-,076	,015	,093	,261	-,019
		Sig. (2-tailed)	,195	,904	,666	,930	,595	,130	,914
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0005	Correlation Coefficient	-,190	,002	-,216	-,263	-,188	-,321	-,175
		Sig. (2-tailed)	,274	,990	,213	,126	,279	,060	,314
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0006	Correlation Coefficient	-,294	-,060	,137	,069	,032	-,434**	-,265
		Sig. (2-tailed)	,087	,731	,433	,694	,856	,009	,124
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0007	Correlation Coefficient	-,043	-,185	-,131	-,153	-,050	-,304	-,001
		Sig. (2-tailed)	,806	,288	,454	,382	,774	,076	,995
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0008	Correlation Coefficient	-,080	,135	-,319	,094	,089	-,196	,067
		Sig. (2-tailed)	,648	,441	,062	,592	,610	,258	,700
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0009	Correlation Coefficient	,067	,076	,036	,131	,134	-,147	-,045
		Sig. (2-tailed)	,703	,663	,839	,453	,443	,400	,795
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0010	Correlation Coefficient	-,134	,076	-,218	,088	-,096	-,154	,179
		Sig. (2-tailed)	,443	,664	,209	,615	,582	,378	,303
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0011	Correlation Coefficient	-,311	-,219	,032	,151	,172	-,094	-,290
		Sig. (2-tailed)	,069	,206	,854	,388	,322	,589	,091
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0012	Correlation Coefficient	-,264	,170	-,160	,354*	,124	-,045	,001
		Sig. (2-tailed)	,125	,330	,359	,037	,479	,797	,996
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0013	Correlation Coefficient	-,218	,044	-,381*	,020	-,101	-,084	-,106
		Sig. (2-tailed)	,209	,802	,024	,911	,563	,632	,543
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0014	Correlation Coefficient	-,288	,009	-,369*	-,001	-,053	-,065	-,203
		Sig. (2-tailed)	,094	,961	,029	,993	,762	,710	,243
		N	34	34	34	34	34	34	34
	NOR0015	Correlation Coefficient	-,246	,095	-,166	,032	,082	-,183	-,194
		Sig. (2-tailed)	,155	,587	,340	,857	,641	,292	,263
		N	34	34	34	34	34	34	34

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

<u>Pilar Normativo</u>	<u>Nomenclatura</u>
<u>Aceito</u> as recomendações e solicitações estipuladas pelas entidades sem questionamentos, haja vista que são corretas.	NORM0001
<u>Verifico</u> as melhores práticas no mercado relacionadas às solicitações das entidades externas e <u>procuo</u> implementá-las.	NORM0002
<u>Obedeço</u> as exigências ou necessidades advindas das entidades externas e as coloco em prática.	NORM0003
<u>Equilíbrio</u> as expectativas das várias entidades com que mantenho relacionamento, antes de tomar as decisões que afetem a empresa.	NORM0004
<u>Procuo acomodar</u> as solicitações e necessidades das entidades externas, o máximo possível, às demandas internas da empresa.	NORM0005
<u>Barganho</u> as solicitações e necessidades colocadas pelas entidades externas antes de aceitá-las como certas.	NORM0006
<u>Mantenho a aparência</u> de concordância/cumprimento das normas/exigências das entidades externas, mesmo não concordando com elas ou não as praticando na empresa.	NORM0007
<u>Procuo evitar</u> ser inspecionado ou questionado pelas entidades externas, através do distanciamento destas entidades.	NORM0008
Se existe pressão das entidades por modificações na empresa, <u>procuo descaracterizar</u> as atividades e domínio da empresa para evitar a necessidade de conformidade com estas pressões.	NORM0009
Quando as conseqüências de <u>desconsiderar</u> as solicitações e exigências das entidades externas são pequenas ou administráveis, as desconsidero.	NORM0010
<u>Contestar NORMras</u> e requerimentos provenientes destas entidades faz parte do dia-a-dia e do jogo empresarial.	NORM0011
As NORMras e normas estipuladas por estas entidades, que não fazem sentido à realidade da empresa, <u>são hostilizadas</u> , através da mídia, órgãos governamentais ou através de outros meios apropriados.	NORM0012
Uso reuniões importantes e visitas a órgãos superiores <u>para ganhar adeptos</u> às minhas necessidades.	NORM0013
<u>Procuo influenciar</u> pessoas-chave das entidades, do governo ou da sociedade, para adequar as exigências estipuladas às necessidades da empresa.	NORM0014
<u>Procuo ter controle</u> sobre a entidade externa com a finalidade de modificar as leis/exigências propostas.	NORM0015

RES.PR.X	A empresa vai alcançar os resultados financeiros para o próximo ano fiscal
DESEMP.E	Meu departamento vem alcançando o resultado esperado
REDUÇ.DE	Haverá condições de reduzir despesas sem afetar as atividades que trarão resultado
PROBLE.I	Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não externos à empresa.
TRBAL.E	Meu departamento possui uma comunicação interna e um trabalho de equipe satisfatório
METODOL	A metodologia de avaliação de desempenho do bônus é coerente e adequada.
SATISF.C	Os clientes internos que utilizam os serviços prestados pelo meu departamento estão satisfeitos

## Correlations - Pilar Regulatorio

	RES.PRX	DESEMP.E	REDUÇ.DE	PROBLE.I	TRABALE	METODOL	SATISF.C	
Spearman's rho								
RES.PRX	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 ,755 34	,055 ,020 34	,391* ,165 34	-,240 ,161 34	,242 ,161 34	,162 ,353 34	,161 ,356 34
DESEMP.E	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,055 ,755 34	1,000 ,413 34	,143 ,582 34	,096 ,582 34	,082 ,639 34	-,152 ,384 34	,346* ,042 34
REDUÇ.DE	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,391* ,020 34	,143 ,413 34	1,000 ,250 34	-,250 ,147 34	,141 ,419 34	,076 ,664 34	-,140 ,422 34
PROBLE.I	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,240 ,165 34	,096 ,582 34	-,250 ,147 34	1,000 ,812 34	-,042 ,812 34	,154 ,377 34	,023 ,897 34
TRABALE	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,242 ,161 34	,082 ,639 34	,141 ,419 34	-,042 ,812 34	1,000 ,476 34	-,124 ,476 34	,516** ,001 34
METODOL	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,162 ,353 34	-,152 ,384 34	,076 ,664 34	,154 ,377 34	-,124 ,476 34	1,000 ,706 34	-,066 ,706 34
SATISF.C	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,161 ,356 34	,346* ,042 34	-,140 ,422 34	,023 ,897 34	,516** ,001 34	-,066 ,706 34	1,000 ,000 34
REG0001	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,274 ,111 34	,348* ,041 34	,094 ,590 34	-,013 ,942 34	,019 ,914 34	,356* ,036 34	-,110 ,527 34
REG0002	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,335* ,049 34	-,106 ,546 34	-,181 ,298 34	-,522** ,001 34	,101 ,563 34	,047 ,791 34	,034 ,847 34
REG0003	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,268 ,119 34	-,047 ,787 34	,003 ,985 34	-,019 ,915 34	-,007 ,967 34	,278 ,107 34	-,077 ,660 34
REG0004	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,186 ,284 34	,252 ,144 34	,177 ,310 34	-,300 ,080 34	,271 ,116 34	,011 ,948 34	,410* ,014 34
REG0005	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,045 ,797 34	,356* ,036 34	,037 ,832 34	-,366* ,031 34	,015 ,931 34	-,022 ,900 34	,106 ,545 34
REG0006	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,059 ,738 34	-,150 ,391 34	,163 ,350 34	,010 ,954 34	-,098 ,576 34	,092 ,599 34	-,149 ,392 34
REG0007	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,028 ,874 34	-,302 ,078 34	-,162 ,353 34	,021 ,906 34	,145 ,404 34	-,005 ,978 34	,200 ,249 34
REG0008	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,139 ,426 34	,074 ,671 34	-,092 ,598 34	,113 ,520 34	,089 ,611 34	,076 ,664 34	,175 ,314 34
REG0009	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,108 ,537 34	,093 ,597 34	,127 ,467 34	,014 ,935 34	,131 ,454 34	-,172 ,322 34	,094 ,591 34
REG0010	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,137 ,433 34	,052 ,768 34	,090 ,607 34	,079 ,652 34	,011 ,949 34	-,258 ,134 34	,098 ,574 34
REG0011	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,112 ,522 34	-,336* ,048 34	-,012 ,944 34	,068 ,698 34	,194 ,264 34	,107 ,540 34	-,127 ,467 34
REG0012	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,189 ,278 34	,144 ,410 34	-,294 ,086 34	,013 ,943 34	,061 ,729 34	-,063 ,720 34	,037 ,831 34
REG0013	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,035 ,843 34	,041 ,817 34	-,189 ,278 34	-,034 ,846 34	-,090 ,608 34	,239 ,167 34	,136 ,436 34
REG0014	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,037 ,834 34	,144 ,409 34	-,225 ,194 34	-,247 ,152 34	-,185 ,288 34	-,075 ,668 34	,067 ,704 34
REG0015	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,437** ,009 34	-,121 ,487 34	-,106 ,544 34	,119 ,497 34	-,020 ,908 34	,158 ,365 34	,016 ,928 34

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

<u>Pilar Regulativo</u>	<u>Nomenclatura</u>
<u>Aceito as métricas</u> estipuladas pela matriz sem questionamentos, haja vista que são corretas.	REG0001
<u>Verifico as melhores práticas</u> que se referem às métricas com outras filiais e <u>procuro implementá-las</u> .	REG0002
<u>Obedeço as métricas</u> estipuladas pela corporação e as ponho em prática.	REG0003
<u>Equilíbrio as expectativas</u> das vários líderes no Brasil e nos USA, antes de tomar as decisões que afetem as métricas do meu departamento.	REG0004
Quando faço projeções no budget ou forecast, <u>procuro acomodar</u> as minhas projeções, o máximo possível, às métricas relacionadas ao meu departamento.	REG0005
<u>Procuro barganhar</u> as solicitações/exigências relacionadas às métricas da matriz antes de aceitá-las como certas.	REG0006
<u>Mantenho a aparência</u> de concordância /cumprimento das métricas mesmo não concordando ou as praticando.	REG0007
<u>Procuro evitar</u> ser inspecionado ou questionado sobre as métricas pela corporação, através do distanciamento.	REG0008
Se existe pressão da matriz devido às métricas, <u>procuro descaracterizar</u> as atividades e domínio do departamento, para evitar a necessidade de conformidade com estas pressões.	REG0009
<u>As conseqüências de desconsiderar</u> as métricas estipuladas pela corporação são pequenas ou administráveis.	REG0010
<u>Contestar regras</u> e requerimentos da matriz faz parte do dia-a-dia e da rotina empresarial.	REG0011
As regras e métricas estipuladas pela matriz, que não fazem sentido a realidade da empresa, são <u>hostilizadas</u> , através de reuniões formais e informais, teleconferência ou através de outros meios apropriados.	REG0012
Uso reuniões importantes e visitas a matriz <u>para ganhar adeptos</u> às minhas necessidades em relação às métricas.	REG0013
<u>Procuro influenciar</u> pessoas-chave da organização para adequar as metas às necessidades do meu departamento.	REG0014
<u>Procuro ter controle</u> sobre a liderança da empresa com a finalidade de modificar as metas propostas.	REG0015

RES.PRX	A empresa vai alcançar os resultados financeiros para o próximo ano fiscal
DESEMP.E	Meu departamento vem alcançando o resultado esperado
REDUÇ.DE	Haverá condições de reduzir despesas sem afetar as atividades que trarão resultado
PROBLE.I	Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não externos à empresa.
TRBAL.E	Meu departamento possui uma comunicação interna e um trabalho de equipe satisfatório
METODOL	A metodologia de avaliação de desempenho do bônus é coerente e adequada.
SATISF.C	Os clientes internos que utilizam os serviços prestados pelo meu departamento estão satisfeitos

## Correlations - Pilar Cognitivo

			RES.PRX	DESEMP.E	REDUÇ.DE	PROBLE.I	TRABAL.E	METODOL	SATISF.C
Spearman's rho	RES.PRX	Correlation Coefficient	1,000	,055	,391*	-,240	,242	,162	,161
		Sig. (2-tailed)	.	,755	,020	,165	,161	,353	,356
		N	34	34	34	34	34	34	34
DESEMP.E	DESEMP.E	Correlation Coefficient	,055	1,000	,143	,096	,082	-,152	,346*
		Sig. (2-tailed)	,755	.	,413	,582	,639	,384	,042
		N	34	34	34	34	34	34	34
REDUÇ.DE	REDUÇ.DE	Correlation Coefficient	,391*	,143	1,000	-,250	,141	,076	-,140
		Sig. (2-tailed)	,020	,413	.	,147	,419	,664	,422
		N	34	34	34	34	34	34	34
PROBLE.I	PROBLE.I	Correlation Coefficient	-,240	,096	-,250	1,000	-,042	,154	,023
		Sig. (2-tailed)	,165	,582	,147	.	,812	,377	,897
		N	34	34	34	34	34	34	34
TRABAL.E	TRABAL.E	Correlation Coefficient	,242	,082	,141	-,042	1,000	-,124	,516**
		Sig. (2-tailed)	,161	,639	,419	,812	.	,476	,001
		N	34	34	34	34	34	34	34
METODOL	METODOL	Correlation Coefficient	,162	-,152	,076	,154	-,124	1,000	-,066
		Sig. (2-tailed)	,353	,384	,664	,377	,476	.	,706
		N	34	34	34	34	34	34	34
SATISF.C	SATISF.C	Correlation Coefficient	,161	,346*	-,140	,023	,516**	-,066	1,000
		Sig. (2-tailed)	,356	,042	,422	,897	,001	,706	.
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0001	MIM0001	Correlation Coefficient	,452**	,201	,184	-,032	-,185	,068	,143
		Sig. (2-tailed)	,008	,248	,290	,855	,288	,698	,412
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0002	MIM0002	Correlation Coefficient	-,059	,222	-,143	,176	-,182	,068	-,075
		Sig. (2-tailed)	,736	,199	,411	,312	,294	,699	,669
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0003	MIM0003	Correlation Coefficient	,358*	,035	,184	-,177	,163	-,219	,135
		Sig. (2-tailed)	,035	,842	,291	,308	,350	,207	,439
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0004	MIM0004	Correlation Coefficient	,305	,006	,055	-,049	,108	,052	-,022
		Sig. (2-tailed)	,075	,974	,755	,781	,535	,765	,902
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0005	MIM0005	Correlation Coefficient	-,006	,135	-,137	-,146	-,200	-,166	-,051
		Sig. (2-tailed)	,974	,438	,434	,404	,249	,340	,770
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0006	MIM0006	Correlation Coefficient	-,275	-,170	-,225	,108	,056	-,209	-,130
		Sig. (2-tailed)	,109	,328	,193	,535	,751	,229	,455
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0007	MIM0007	Correlation Coefficient	,076	,021	-,212	,031	,240	-,138	,390*
		Sig. (2-tailed)	,663	,907	,222	,861	,165	,429	,020
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0008	MIM0008	Correlation Coefficient	-,011	,052	-,190	,022	,070	-,198	,254
		Sig. (2-tailed)	,952	,767	,275	,900	,690	,255	,141
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0009	MIM0009	Correlation Coefficient	-,285	,123	-,124	,083	,023	-,125	,183
		Sig. (2-tailed)	,097	,483	,476	,638	,897	,475	,293
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0010	MIM0010	Correlation Coefficient	-,087	,113	-,076	,286	,180	-,072	,190
		Sig. (2-tailed)	,618	,518	,665	,096	,301	,682	,273
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0011	MIM0011	Correlation Coefficient	-,529**	-,245	-,258	,060	-,095	-,106	-,251
		Sig. (2-tailed)	,001	,156	,134	,730	,589	,544	,145
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0012	MIM0012	Correlation Coefficient	-,387*	-,230	,037	,120	-,072	-,079	-,266
		Sig. (2-tailed)	,021	,184	,832	,492	,682	,652	,123
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0013	MIM0013	Correlation Coefficient	-,265	-,064	-,126	,292	,136	,029	,022
		Sig. (2-tailed)	,124	,715	,470	,088	,436	,870	,899
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0014	MIM0014	Correlation Coefficient	-,168	-,040	-,154	,240	,139	-,018	,114
		Sig. (2-tailed)	,335	,821	,378	,165	,426	,920	,515
		N	34	34	34	34	34	34	34
MIM0015	MIM0015	Correlation Coefficient	-,167	-,020	-,186	,192	-,015	-,019	-,163
		Sig. (2-tailed)	,337	,907	,284	,270	,933	,915	,350
		N	34	34	34	34	34	34	34

\* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).



Pilar cognitivo	Nomenclatura
Accito as políticas internas sem questionamentos, haja vista que são corretas.	MIM0001
Verifico as melhores práticas de outras filiais ou empresas referentes às políticas internas divulgadas pela presidência/diretoria e procuro implementá-las no meu departamento.	MIM0002
Obedeço a exigências referentes às políticas internas e as divulgo com os meus liderados.	MIM0003
Equilíbrio as expectativas da presidência e da diretoria, antes de tomar as decisões que afetem o meu departamento.	MIM0004
Procuro acomodar as solicitações e necessidades referentes às políticas internas, o máximo possível, no momento das projeções do planejamento financeiro.	MIM0005
Barganho as solicitações colocadas pela presidência/diretoria antes de aceitá-las como certas.	MIM0006
Mantenho a aparência de concordância /cumprimento de determinadas exigências da política interna, mesmo não concordando ou as não praticando.	MIM0007
Procuro evitar ser inspecionado ou questionado pela presidência ou diretoria, através do distanciamento.	MIM0008
Se existe pressão por modificações através de uma política interna vigente, procuro descaracterizar o meu departamento, suas atividades e domínio, para evitar a necessidade de conformidade com estas pressões.	MIM0009
As conseqüências de desconsiderar as solicitações e exigências da presidência/diretoria são pequenas ou administráveis, por isso, as desconsidero.	MIM0010
Contestar as políticas internas faz parte do dia-a-dia da empresa.	MIM0011
As políticas internas estipuladas pela presidência, que não fazem sentido à realidade do meu departamento, são <u>hostilizadas</u> , através de reuniões formais e informais, teleconferência ou através de outros meios apropriados.	MIM0012
Uso reuniões importantes na empresa para ganhar adeptos à minha maneira de pensar sobre a melhor política interna para a empresa.	MIM0013
Procuro influenciar pessoas-chave da corporação e da organização local, para adequar as exigências da política interna às necessidades do meu departamento.	MIM0014
Procuro ter controle sobre os responsáveis pelas políticas internas com a finalidade de modificá-las.	MIM0015

RES.PRX	A empresa vai alcançar os resultados financeiros para o próximo ano fiscal
DESEMP.E	Meu departamento vem alcançando o resultado esperado
REDUÇ.DE	Haverá condições de reduzir despesas sem afetar as atividades que trarão resultado
PROBLE.I	Os problemas críticos para se alcançar o desempenho esperado são internos, e não externos à empresa.
TRBAL.E	Meu departamento possui uma comunicação interna e um trabalho de equipe satisfatório
METODOL	A metodologia de avaliação de desempenho do bônus é coerente e adequada.
SATISF.C	Os clientes internos que utilizam os serviços prestados pelo meu departamento estão satisfeitos