

# As relações da institucionalização com a tomada de decisão organizacional: um estudo de caso – Companhia Paranaense de Energia – COPEL

## Relations between institutionalization and organizational decision making: a case study – Companhia Paranaense de Energia - COPEL

Marcos de Freitas<sup>1,2</sup>  
Luciana Vital de Campos<sup>2</sup>  
Ângela Cristina Pachú Machtura<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Copel – Companhia Paranaense de Energia  
marcos.freitas@copel.com

<sup>2</sup>Faculdades Integradas do Brasil - UNIBRASIL  
lucianavital@brturbo.com.br  
angela.pachu@uol.com.br

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

contributing to the perception of individuals in their relations within organizations.

**Keywords:** Management, Entrepreneurship, Organizations, Innovation, Entrepreneurs, Opportunity.

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

**Palavras-Chave:** Gestão, Institucionalização, Tomada de Decisão, Comportamento Organizacional.

### 1 Introdução

As organizações, embora sejam estruturas formadas por pessoas com personalidades diferentes, tendem a consolidar uma cultura que passa a influenciar os indivíduos que nelas trabalham a ponto de moldar certos comportamentos e respostas, fazendo com que a maioria de seus funcionários reaja de forma semelhante ou apresentem características comuns dentro e fora do ambiente de trabalho, conforme apresenta [1].

As empresas buscam a padronização de seus processos com a intenção de moldar a realidade institucional, e é através da otimização dos recursos que buscam a eficácia e a eficiência organizacional. Este fato pode ocasionar como consequência a institucionalização de seus

funcionários e a redução dos riscos de insucesso da organização [2].

O aumento do controle diminui os questionamentos em grupos totalmente institucionalizados. Para este caso, todos os problemas são comuns, todas as soluções são sociologicamente objetivadas e todas as ações sociais são semelhantes [1].

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

## 2 Teoria Institucional

Os indivíduos de uma organização agem sobre dois aspectos, que se inter-relacionam: o primeiro é aquele em que ocorre o envolvimento das pessoas de acordo com as relações de custo benefício e sua maximização de utilidade; O segundo diz respeito que os mesmos indivíduos seguem as normas sociais, sem questioná-las, levando em conta apenas interesses de caráter particular. O comportamento e a tomada de decisão dependem desses dois fatores [3].

A Teoria da Institucionalização é a análise organizacional sob perspectivas institucionais e fenômenos socialmente construídos. São resultados de ações intencionais ou planejadas com influências culturais, políticas, processos cognitivos e simbólicos [1].

Uma organização torna-se institucionalizada quando adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou quaisquer dos seus membros. Ainda nessa linha, quando há institucionalização, a organização atinge uma espécie de transcendência, ou seja, seu valor está implícito, está em si mesma e não nos produtos e serviços que produz. A empresa, em certo sentido, adquire “imortalidade”. Quando seus objetivos originais não são mais relevantes, ela não abandona os negócios, em vez disso, reinventa-se e redefine-se [4].

A institucionalização opera no sentido de produzir compreensão comum sobre o que é apropriado e, fundamentalmente aceito no comportamento. Assim, quando ocorre a institucionalização, os modos aceitáveis de comportamento tornam-se evidentes para os membros da organização [4].

O processo de institucionalização ocorre através das transformações das crenças e ações em regras de conduta social ao longo do tempo por influência de mecanismos de aceitação e reprodução que se tornam padrões, passando a ser reconhecidos como rotinas naturais ou como

concepções compartilhadas da realidade [5].

As organizações interagem com seu ambiente a procura de legitimação, e as estratégias escolhidas e as decisões empreendidas são influenciadas por uma inércia ambiental, no que se refere à conformidade, às regras, às normas e às crenças (mitos) institucionalizadas, em conflito com critérios de eficiência [3].

Uma estrutura formal baseia-se em padrões eficientes e racionais produzindo três implicações:

- a) As estruturas formais ocorrem independentemente da eficácia das práticas, mas para garantir racionalidade dos comportamentos;
- b) As organizações em seu contexto social são avaliadas pela sua estrutura formal ao invés da eficiência dos resultados de suas tarefas;
- c) A formalização das atividades diárias e os comportamentos podem ser negligenciados com facilidade, ocasionando ineficiência corporativa [3].

## 3 Teoria da Burocracia

A burocracia se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos, para que se obtenha o máximo de eficiência [6]. Também nesta linha o isomorfismo institucional é a razão dominante pela qual as organizações assumem determinadas formas. Assim sendo, as forças motoras que levam à racionalização e a burocratização são norteadas por uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma jaula de ferro em que a humanidade se vê confinada [1].

Alguns autores, como Perrow (1972) e Roth (1986), alertaram para falhas no desenvolvimento das organizações através da burocracia. A teoria de Weber serviu de base para trabalhos posteriores, porém, com necessidades de refinamentos, trazendo novos elementos para os estudos organizacionais [1].

Alguns aspectos relevantes não abordados pela teoria de Weber, e ressaltados por Perrow (1972) e Roth (1986) estão listados na Tabela 1.

O mundo está em constante mudança, e o sistema burocrático e mecânico da era industrial não desempenha de forma satisfatória seus papéis na organização. As empresas buscam soluções que diminuam complexidade e aumentem o nível de conhecimento das pessoas [2].

O objetivo com que as empresas acabam por formalizar o comportamento deve-se ao fato de que é necessário reduzir a variabilidade, visando a previsibilidade e controle. A questão da formalização deve ser entendida como um meio de tornar as organizações mais eficazes e

eficientes. O excesso de formalização pode comprometer a velocidade de adaptação organizacional e contribuir para a visão limitada do mercado onde o nível estratégico e intermediário dá pouca atenção ao meio ambiente. Além de considerar a formalização como meio, é necessário utilizá-la adequadamente para evitar suas disfunções [7].

Tabela 1: Disfunções da burocracia [1].

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

#### 4 Tomada de Decisão

Uma decisão consiste em optar entre duas ou mais opções, de forma assertiva, considerando as condições reais e ideais [8].

A racionalidade é uma das ferramentas que auxiliam na tomada de decisão sendo, entretanto limitada, uma vez que depende de informações quase sempre escassas ou inadequadas, além de habilidades para processá-las [9].

São vários os fatores que interferem na tomada de decisão, entre eles os valores, os sentimentos ou emoções pessoais dos decisores. Complementa esta idéia o fato de que os diferentes setores e organizações criam sua própria racionalidade institucionalizada [9].

Outro ponto de vista é o de que em um ambiente altamente competitivo e global, as decisões dificilmente se enquadram em um modelo racional e analítico [2].

A tomada de decisão não é um ato totalmente

racional, e é influenciada pelas limitações do corpo humano, representada pelo raciocínio e as habilidades mentais [8]. Esta racionalidade limitada, é definida como heurística (estratégias simplificadas) e identificou os seguintes fatores que influenciam a mesma, conforme demonstrado na Figura 1 [8]:

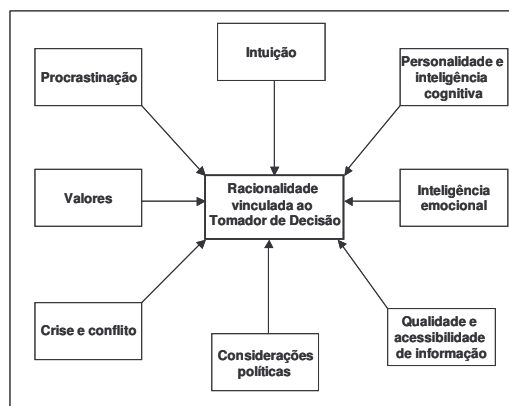


Figura 1: Influências na tomada de decisão que contribuem para a racionalidade limitada [8].

Não existe uma fórmula perfeita para a tomada de decisões corretas na empresa. Na organização tradicional, as decisões são tomadas por uma elite decisória que se perpetua no poder através de um amplo processo de alianças, provocando distanciamento dos macroobjetivos e perda de informação sendo estas, uma das características da tomada de decisão centralizada [10].

#### 5 Cultura Organizacional

A cultura organizacional está relacionada aos aspectos técnicos e descritivos, a partir de uma perspectiva funcionalista, demonstrando preocupação com as questões referentes à mudança, com que se identifica e ao desempenho das políticas de recursos humanos ou planejamento. Corresponde assim, uma importante variável que os empresários devem considerar no sentido de garantir um diferencial competitivo [11].

Diferentes elementos formam a cultura organizacional: os valores, as crença, os ritos, cerimônias e rituais, os mitos e histórias, os tabus, os heróis, as normas e os processos de comunicação. Destarte, a cultura organizacional é um poderoso mecanismo que visa formar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, projetar uma imagem positiva da mesma, onde todos possam ser iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão [12].

A cultura é uma dimensão organizacional complexa cujo simples entendimento demanda tempo, paciência, reflexão, e está sempre sujeito a

revisões [13].

Cada organização delimita uma cultura única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes e de seu processo histórico diante do mercado [14].

Na relação da cultura com a institucionalização, considerando cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agem como elemento de comunicação e consenso, além de ocultar e instrumentalizar as relações de dominação [13].

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, que são percebidas pelos funcionários e constituem uma das forças que interagem no comportamento. Mais do que normas formais, a cultura é o conjunto de regras não escritas, que condicionam as escolhas dos indivíduos dentro da organização, o que torna difícil o processo de mudança, requerendo tempo e cuidado. Para se obter resultados duradouros não se deve tentar mudar as pessoas e sim as restrições organizacionais que operam sobre elas [15].

Assim sendo, a cultura da organização influencia a tomada de decisão e diz que este processo na empresa se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- a) No processo decisório deve-se evitar a incerteza e seguir as regras padronizadas na tomada de decisão;
- b) O indivíduo busca manter as regras estabelecidas pela empresa e somente as redefine quando sofre pressões;
- c) Quando há súbitas mudanças ambientais novas estatísticas surgem e influenciam o processo decisório, a empresa tende a se ajustar de forma gradual e utilizar o modelo decisório atual para lidar com as novas condições [15].

E, por fim, é através da cultura organizacional que se define e transmite o que é mais importante e apropriado na maneira de pensar e de agir em relação aos ambientes internos e externos; nas condutas e comportamentos aceitáveis; e na realização das pessoas [12].

## 6 Metodologia do Estudo de Caso

O foco da pesquisa foi relacionar os aspectos da institucionalização com os da tomada de decisão, apresentando os fatores relevantes e determinando o vínculo existente entre estas teorias. Quanto aos fins esta pesquisa pode ser denominada como exploratória e descritiva, pois se destina prioritariamente a delinear as

percepções das pessoas, quanto aos fatores da institucionalização, que vieram a influenciar a tomada de decisão [16].

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

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

Como este estudo representa uma amostragem não probabilística e correspondente a um subgrupo da população utilizou-se a classificação do tipo intencional. Para esta tipologia o fator mais importante é de conhecimento considerável da população e da amostra [16].

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

O processo de coleta de dados foi realizado através da aplicação de uma entrevista estruturada diretamente aos componentes do grupo que fazem parte da amostra do universo estudado. Essa entrevista foi elaborada a partir da determinação do problema em forma de questões específicas.

A entrevista estruturada é um dos instrumentos utilizados em pesquisas consiste na elaboração prévia de questões relevantes para a análise, estabelecendo um roteiro de perguntas a ser seguido, não permitindo alterações no curso da entrevista [17].

O método de elaboração das questões para o levantamento de dados neste estudo de caso foi baseado no tipo escala de Likert, medindo atitudes com base numa escala de intervalos. É uma escala de respostas gradativas e apresenta uma série de cinco proposições das quais o entrevistado deve selecionar uma [16].

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

- a) Identificar primeiramente uma empresa institucional, através da identificação das principais características apresentados nesta teoria. Estes são: processos sedimentados e de perpetuação, além informações normatizadas [3].
- b) Identificar os pilares do comportamento organizacional na visão institucional, que são: a obrigação social, mecanismos

normativos, lógica de adequação, indicadores de certificação e aceitação, e organização moralmente governada [3].

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

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

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

Todas as coletas de dados foram feitas diretamente com os tomadores de decisão da Unidade de Produção de Araucária, da Copel, no seu local de trabalho. As entrevistas estruturadas levaram em média 30 minutos para serem respondidos e não apresentaram muita dificuldade de compreensão por parte dos participantes. Isto se deve ao fato de ter havido um pré-teste com dois gerentes previamente contatados para tal. Verificou-se os possíveis termos ou palavras que poderiam trazer alguma dificuldade de compreensão. Realizado esse pré-teste, foi readaptado o questionário a fim de solucionar os problemas detectados.

## 7 Estudo de Caso

O estudo de caso foi realizado na Companhia Paranaense de Energia – Copel, em sua Unidade de Produção de Araucária. A Copel é uma empresa de economia mista, tendo como principal acionista o Governo do Estado do Paraná, ranqueada como a maior empresa do Estado do Paraná, atendendo 3,39 milhões de consumidores, sendo 2,6 milhões de lares, 57 mil indústrias, 283 mil estabelecimentos comerciais e 332 mil propriedades rurais. O seu crescimento de clientes é na ordem de 70 mil novas ligações a cada ano [18].

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

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

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

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

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

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

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

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

## 8 Análise dos dados

A pesquisa realizada foi caracterizada como sendo qualitativa, de caráter exploratório. Por esta razão,

a análise dos dados foi elaborada a partir da interpretação dos dados coletados no trabalho de campo e do confronto destes com os conceitos levantados na revisão bibliográfica.

A análise dos dados será executada em três atividades [19]:

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

A tabulação dos dados coletados através das entrevistas estruturadas foi realizada através de uma somatória dos valores individuais de cada questão. Também é possível formatar estes dados através de índices globais ou parciais das questões [20].

### 8.1 Caracterização da Amostra

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

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

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

### 8.2 Caracterização da Institucionalização na Copel

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

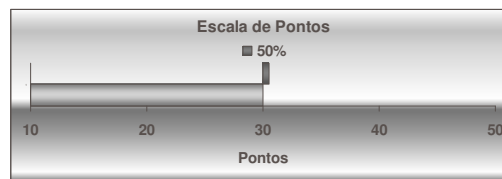


Gráfico 1: Escala de pontos possíveis da pesquisa de campo [21].

As sete primeiras perguntas da entrevista estruturada a qual os tomadores de decisão foram submetidos, identificaram as características institucionais da organização e produziram dados conforme apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Percepção dos pesquisados em relação a institucionalização [21].

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

Observa-se então, de acordo com os valores apresentados no Tabela 2, que as principais características da institucionalização estão presentes nesta organização, com valores de percepção dos pesquisados acima de 65%, com destaque para a burocratização, que atingiu um valor de 85%.

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

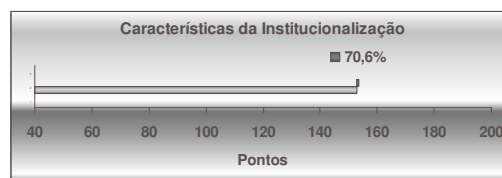


Gráfico 2: Índice global da percepção das características da institucionalização [21].

O comportamento de uma organização a partir da visão institucional também é representado graficamente, a partir da soma das questões 5, 6 e

7, demonstrado no Gráfico 3.

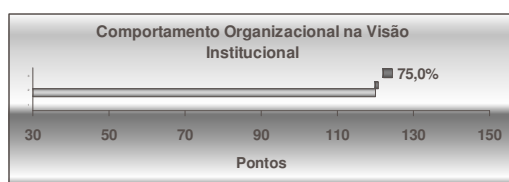


Gráfico 3: Índice global da percepção do comportamento organizacional [21].

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

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

### 8.3 Caracterização da Tomada de Decisão na Empresa

A partir da oitava pergunta da entrevista estruturada que os tomadores de decisão foram submetidos, identificaram-se as características da tomada de decisão em uma instituição. Na percepção dos gestores, em relação aos principais aspectos de uma tomada de decisão é possível verificar os seguintes valores percentuais, apresentados no Tabela 3.

Tabela 3: Percepção dos pesquisados em relação à tomada de decisão [21].

Características da Tomada de Decisão	
8. As normas tornam o processo de tomada de decisão mais eficaz	50,0%
9. Divulgação dos conhecimentos após a tomada de decisão	40,0%
10. A tomada de decisão tende a ser similar	52,5%
11. As normas quando eficazes tornam-se regras de tomada de decisão	72,5%
12. Existência de autonomia na tomada de decisão	45,0%
13. Influência da percepção pessoal na tomada de decisão	72,5%
14. Opiniões e resoluções são respeitadas pela organização	62,5%
15. Existência de normas para qualquer tomada de decisão	52,5%
16. As decisões trazem inovação	45,0%
17. Influência do ambiente interno na tomada de decisão	72,5%
18. A empresa valoriza e aceita idéias inovadoras	57,7%

De acordo com os valores apresentados no Tabela 3 observa-se que as principais características da tomada de decisão estão presentes nesta organização, onde os valores de

normatização, da influência da percepção dos participantes e do ambiente organizacional atingiram valores de 72,5%. Observa-se também que valores referentes à divulgação das informações (40%) e questões de autonomia e inovação (45%) representam os menores índices.

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

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

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

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

## 9 Conclusões

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

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

Com os dados analisados, é possível afirmar que as empresas institucionais através da burocracia, garantem a racionalidade do comportamento dos indivíduos, e constatar que seus gestores interpretam as situações conforme sua percepção pessoal, no entanto na tomada de decisão

baseiam-se nas normas.

No item 3 deste estudo científico, Quinello diz que a burocracia possui falhas no desenvolvimento das organizações, pois esta não consegue acompanhar de forma satisfatória as mudanças do mundo contemporâneo. A partir desta afirmação verifica-se que aproximadamente 50% das tomadas de decisão em uma organização institucional podem trazer inovação, juntamente com um índice de divulgação de conhecimento em torno de 50% de aproveitamento.

A institucionalização racionaliza o processo de tomada de decisão, afirmado no item 2 por Caldas e Fachin e reforçado por Dimaggio e Powell, mas não há comprovação de que tal institucionalização proporcione a percepção de melhorias na gestão.

Com relação ao questionamento de que a institucionalização se relaciona com o comportamento das pessoas, verifica-se que os tomadores de decisão sofrem forte influência do ambiente interno e das normas. Conforme diz Quinello, a institucionalização pode produzir bloqueio das pressões externas sobre as pessoas e dificultar as mudanças.

As principais características da tomada de decisão citadas por DuBrin no item 5 deste estudo científico foram identificadas na análise dos dados. Conforme demonstrado na Tabela 4, sendo possível confirmar que as tomadas de decisões estão presentes nas organizações institucionais, mesmo que não de forma soberana.

Este estudo comprova que as organizações interagem com seu ambiente a procura de legitimação. Suas estratégias de escolhas e de decisões são influenciadas por uma inércia cultural referente à conformidade, às regras, às normas e às crenças institucionalizadas [3].

Há Também a comprovação de que uma estrutura formal baseada em padrões produz três implicações:

- a) Racionalidade dos comportamentos;
- b) Dependência de uma estrutura formal;
- c) Possibilidade de ocorrer ineficiência corporativa [3].

O resultado da pesquisa confirmou o item 5, expondo que as empresas com uma cultura organizacional altamente arraigada, ou seja, institucionalizada, buscam soluções padronizadas para os problemas, limitando as variações ou inovações, podendo atrasar seu processo decisório.

Outro fato notório é a limitação da autonomia devido ao alto grau de hierarquização. As decisões estão condicionadas, além das normas,

à alçada e competência decisória. Uma mudança pode demorar muito para ser implantada devido aos trâmites burocráticos ou por ter que passar por vários deferimentos. Estas decisões também estão sujeitas a conhecimentos tácitos na organização.

Destarte, este estudo científico apresenta que pode haver interdependência entre a institucionalização e a tomada de decisão, e que quanto mais institucional é uma organização mais suas características estão presentes nos processos decisórios.

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

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

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

A abordagem esplanada foi baseada na teoria da institucionalização e na tomada de decisão, possibilitando uma visão das organizações e seus conflitos diários. A perpetuação está relacionada com as decisões diárias que por sua vez estão focadas em sobrevivência mercadológica. Apesar de aparentemente serem linhas distintas de pesquisa, a institucionalização e a tomada de decisão, é necessário à continuidade das explorações teóricas e práticas relacionadas a estas teorias, tendo como base a administração contemporânea e que verifiquem suas correlações.

## 10 Referências

- [1] QUINELLO, R. **A Teoria Institucional Aplicada à Administração**. São Paulo, SP: Novatec, 2007.
- [2] DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Ed. 6. Rio de Janeiro, RJ: LTC,

- 1999.
- [3] CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelo de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer – organizadores da edição brasileira. São Paulo: Atlas, 1998.
- [4] ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Ed 9. São Paulo: Person Editora, 2002.
- [5] ASSIS, S. A. G. **A Institucionalização de Programas de Empreendedorismo do Sistema Indústria: O Caso Es-empendedor**. 2006. 156f. Tese (Mestre em Administração) – Universidade de Brasília – UNB, Brasília.
- [6] COELHO, V. **Teoria da Burocracia**. *Homepage* de Vânio Coelho. Disponível em: [http://www.geocities.com/vanio\\_coelho/](http://www.geocities.com/vanio_coelho/). Acesso em: 22/09/2007.
- [7] MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. Ed 2. São Paulo: Atlas, 2003.
- [8] DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- [9] HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, Processos e Resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- [10] GUTIERREZ, G. L. **Gestão Comunicativa: Maximizando Criatividade e Racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- [11] FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** Ed 3. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- [12] FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- [13] FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 1998.
- [14] MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- [15] BERNARDES, C; MARCONDES, R. C. **Sociologia Aplicada à Administração: Gerenciando Grupos nas Organizações**. Ed 4. São Paulo: Atlas, 2005.
- [16] GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed 5. São Paulo: Atlas, 2007.
- [17] BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para iniciação científica**. Ed. 2. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.
- [18] COPEL. **Companhia Paranaense de Energia – COPEL**. *Homepage* Institucional. Disponível em: <http://www.copel.com>. Acesso em: 05/11/2007.
- [19] DIAS, C. **Pesquisa Qualitativa – Características Gerais e Referências**. *Homepage* de Cláudia Dias. Disponível em: <http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>. Acesso em: 26/10/2007.
- [20] HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [21] MACHTURA, A. C. P. D.; DOMINGOS, E. M. M.; CAMPOS, L. V. de; FREITAS, M. de. **As Relações da Institucionalização com a Tomada de Decisão Organizacional: Um Estudo de Caso – Companhia Paranaense de Energia – COPEL Unidade de Produção de Araucária**. 2008. 84f. Tese (Graduação Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas do Brasil – UNIBRASIL, Curitiba.