



TEORIA INSTITUCIONAL: ADERÊNCIA ÀS NORMAS DE RH EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

TEORIA INSTITUCIONAL: ADERÊNCIA ÀS NORMAS DE RH EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

TEORÍA INSTITUCIONAL: ADHERENCIA A LAS NORMAS DE RH EN AGENCIAS BANCARIAS

Jean Carlos de Oliveira João
jean.carlos@santander.com.br
FURB

Denise Del Prá Netto Machado
delpra@furb.br
FURB

TEORIA INSTITUCIONAL: ADERÊNCIA ÀS NORMAS DE RH EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Resumo

Esta pesquisa procura investigar, com base na teoria institucional, a aderência dos gestores às normas e políticas de recursos humanos (RH) de três agências de um banco comercial brasileiro e identificar se esta aderência está relacionada à produtividade da organização. Para isto, obedeceu aos seguintes procedimentos metodológicos: entrevistou cada um dos três gestores, em profundidade, analisando os dados pela técnica de seleção das unidades de significado, preconizadas por Bardin (1971), e validou estas respostas aplicando questionários a quatro subordinados, a cada gestor. Aos dados coletados foram aplicados a técnica de análise dos conjuntos aproximativos, estabelecida pelo software estatístico LHStat de Loesch e Hoeltgebaum (2005). Os resultados demonstraram que o gestor 1 obteve o menor índice de produtividade inferindo que o pressuposto de pesquisa (quanto menor a aderência às normas, menor a produtividade) se confirma. O gestor 2 e 3 foram considerados aderentes às normas da instituição e esta aderência interferiu positivamente na produtividade de suas agências. Salienta-se, no entanto, que o gestor 3 alcançou significativa superioridade nos resultados de produtividade, apontados como decorrentes de sua estratégia administrativa de “encurtar” caminhos burocráticos para negociações com clientes, por meio de autorizações, sem desrespeitar as regras do banco. Por conseguinte, estabelece-se a necessidade de investigação destes entraves burocráticos, sua influência sobre a produtividade e estudos que, direcionados à vertente cognitiva da teoria institucional, estabeleçam olhares investigativos sobre os perfis dos gestores pesquisados.

Palavras-chave

Teoria Institucional. Gestores. Aderência. Produtividade.

Abstract

This search tries to investigate throughout the institutional theory, the manager's adherence with the rules and politics of human resources (HR) about three agencies at a Brazilian trade bank and to identify if this adherence is related to the organizations' productivity. To this it had obeyed the following methodological procedures: it was deeply interviewed each one of the three managers, analyzing the data through a selection technique of the unity to meaning, by Bardin (1971), and it was validated the answers applying some questionnaires to four subordinates, to each manager. To the collected data through the quiz it was applied the analyses' technique using approached set theory, established by Loesch and Hoeltgebaum (2005). The results had showed that manager number one got the smallest productivity rate inferring so that the search's supposition (how much smaller the rule's adherence, smaller is the productivity) is confirmed. The managers number two and three were considered adhered to the institution's rules and as this adherence infered positively on the agencies productivity. It's bringing out that manager three had got significant superiority on the productivity's results, pointed as consequence of his management strategy to shorten autocratic ways for deals with customers, throughout authorization of managers and department, without disobey to bank rules. Because of this it is established the necessity of an investigation about the autocratic obstacles, their influence on the agency's productivity and directing studies to the cognitive origin of the institutional theory, establish investigative views about profiles of the searched managers.

Keywords

Institutional Theory. Managers. Adherence. Productivity.

Resumen

Esta investigación pretende investigar, con base en la teoría institucional, la adherencia de los gestores a las normas y las políticas de gestión de recursos humanos (RH) de tres agencias de un banco comercial brasileño e identificar si esta adherencia está relacionada con la productividad de la organización. La metodología consto de entrevista con cada uno de tres gestores, analizando los datos pela técnica de selección de las unidades de significado y validó estas respuestas aplicando cuestionario a cuatro subordinados. Los datos recogidos fueron aplicados a la técnica de análisis de conjunto aproximado. Los resultados demostraron que el Gestor 1 obtuvo el menor índice de la productividad infiriendo que lo presupuesto de pesquisa (cuanto menor la adherencia a las normas, menos a la productividad) se confirma. El Gestor 2 y 3 fueron considerados adherentes a las normas de la institución y esta adherencia interfirió positivamente en la productividad de sus agencias. Cabe señalar, sin embargo, que el Gestor 3 alcanzó significativa superioridad en los resultados de productividad, señalados como derivadas de su estrategia administrativa de “reducir” caminos burocráticos a través de permisos, sin violar las reglas del banco.

Palabras-clave

Teoría Institucional. Recursos Humanos. Adhesión. Productividad.

Introdução

Os avanços tecnológicos, a inovação e a globalização, principalmente financeira, se tornaram os traços mais marcantes da economia mundial nos últimos anos, influenciando diretamente as estratégias administrativas. Segundo Daft (2005), administrar é alcançar metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente e por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. “Uma das características mais importantes da administração reside no fato de serem as organizações vistas como sistemas dentro de sistemas” (GIL, 1994, p. 18). O autor explica que uma empresa está envolvida por um macrosistema (social, externo: leis governamentais, ambientais, comunidade, cultura etc.) e um microsistema (funcional, interno: produção, comercialização, recursos humanos etc.) e que estes sistemas (macro e micro) influenciam o desempenho das empresas.

Para explicar a influência que os sistemas externos e internos produzem nas instituições e quão importantes são para o desenvolvimento das estratégias de mercado e das regras de estruturação e funcionamento das organizações surge a teoria institucional, a partir dos estudos de Selznick, por volta da década de 1940. A contribuição da teoria institucional aos estudos organizacionais embasa-se no fato de que, em dado momento, deixou-se de considerar somente os fatores internos (tais como o tamanho e a tecnologia que a empresa possui) como sendo determinantes da estrutura organizacional e passou-se a considerar também a estrutura de normas, valores e leis não unicamente internos, mas estabelecidos na sociedade e nas demais organizações que compõem o mercado. A institucionalização das empresas, segundo Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006), reflete a busca de conformidade das organizações às normas socialmente criadas e legitimadas, adequando suas estruturas e práticas às exigências ambientais, o que lhes possibilita obter legitimidade institucional.

As organizações, atualmente, procuram novas formas de gerenciamento, métodos de trabalhos e elaboração de estratégias internas coerentes com a exigência do mercado na busca por esta conformidade e legitimidade institucional. Assim, as empresas exigem grande eficiência e eficácia de seus empregados em suas tarefas (atividades repetitivas, rotineiras) e em seus cargos (atividades complexas de natureza técnica ou administrativa) e investem em formação e salários compensadores para manter os funcionários de destaque (GIL, 1994). É neste sentido que o administrador/gestor adquire papel importante. Ele deve, além de cumprir seu papel na operacionalização das normas e diretrizes da empresa, aprimorar o capital humano, ou seja, administrar pessoas, atividade geralmente desempenhada pelo setor de Recursos Humanos (RH). Alguns segmentos, como o setor bancário, centralizaram as atividades de RH na figura do gestor/administrador que passou a ser responsável pela seleção e contratação de funcionários, pela negociação de metas e estratégias de produtividade baseados em progressão funcional e salarial; pelo acompanhamento do rendimento dos empregados e pela aplicação de punições e sanções caso haja o descumprimento de algum procedimento instituído pela normativa da organização.

O que se busca investigar nesta pesquisa é quanto destas estruturas instituídas (ou institucionalizadas) são cumpridas pelos gestores principais de três agências de um banco comercial, e se a aderência ou não a estas regras têm influenciado a produtividade de cada agência. Os objetivos estão direcionados a descrever as políticas de RH do banco pesquisado relacionadas à seleção e contratação de pessoal, promoção e premiação, punições e sanções e produtividade; e a aderência dos gestores às políticas institucionalizadas de RH; compara os depoimentos dos gestores ao que seus empregados responderam sobre as atitudes destes gestores e analisa a produtividade das agências comparando a aderência às políticas de RH aos

resultados das agências. Ressalta-se que a perspectiva institucional concebe o desenho organizacional como um processo derivativo de pressões externas e internas que, ao longo do tempo, conduzem as organizações a se assemelharem umas às outras (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Pressupõe-se, então, que organizações estruturalmente semelhantes assim se formam por pressões ambientais originárias de outras organizações. A relevância das informações sobre o processo de institucionalização das empresas e a influência que este processo exerce nas estratégias de negócios (SANTOS NETO, 2005); a competitividade do mercado e a busca pela excelência dos serviços (FREITAS, 1991); a falta de normatização e de modelos para a institucionalização das organizações e de suas estratégias de gerenciamento, normatização e produtividade (TONELLI et al., 2003); o desempenho e interferência dos gestores na produtividade direcionando o enfoque para a gestão de pessoas (GIL, 2001); a contribuição da teoria institucional ao banco pesquisado (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999); e a contribuição ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB), são justificativas para estudo do tema.

Os procedimentos metodológicos utilizados contam com entrevista em profundidade (RENEKER, 1993), aplicada ao gestor de cada agência, analisadas através da técnica de conteúdo desenvolvido por Bardin (1971). A validação dos dados coletados nestas entrevistas (YIN, 2005) foi feita por meio da aplicação de um questionário com questões fechadas e semi-abertas, aos subordinados destes gestores (4 subordinados de cada gestor), da área comercial. Os resultados destes questionamentos foram analisados pelo software estatístico LHStat, de Loesch e Hoeltgebaum (2005). Para isto, utilizou-se a Teoria de Conjuntos Aproximativos (TCA), defendida por Pawlak (1982), em que resultados iguais a 1* demonstram grande aderência do gestor às normas e significativa importância do atributo analisado para a produtividade da agência/gestor.

Marco teórico

Para a sociologia organizacional, até a década de 1940 os ambientes organizacionais eram considerados em dimensão objetiva (recursos materiais, tecnologia, capital etc.). A partir dos estudos de Selznick (1971), a força institucional é considerada sob a perspectiva normativa. Com este enfoque, novos elementos de âmbito cultural e cognitivo passaram a ter importância, como os aspectos econômicos, sociais e culturais dos ambientes. Passa-se então a analisar e estudar as instituições a partir de três vertentes distintas: a abordagem econômica, que procura fazer uma construção social a partir de um processo econômico, respeitando forças históricas e culturais; a abordagem política, em que há preocupação com a complexidade dos sistemas, das instituições políticas, sua relação com a sociedade e ao simbolismo que detém; e a abordagem sociológica, que reflete a estrutura das ações, ordem, hierarquias e regras da organização, bem como os movimentos de grupos internos que podem aperfeiçoar ou limitar interesse como a prática de políticas de punição e recompensa (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Para Scott (1995) as temáticas institucionalistas se organizam em três vertentes: regulativas; normativas; e cognitivas. As estruturas institucionais regulativas constroem e regulam o comportamento por meio de regras, monitoramento, sanções e punições de maneira formal (SCOTT, 1995). As estruturas institucionais normativas introduzem uma dimensão prescritiva e avaliativa na vida social, perfazendo a rotina dos atores da rede em diferentes posições e papéis sociais, revelando aspectos morais e alinhamento cultural (MARCH; OLSEN, 1989). As estruturas institucionais cognitivas sustentam significados que são compartilhados entre os atores sobre a realidade que os cerca.

A partir da publicação de dois artigos: “The effects of education as an institution”, de autoria de Meyer (1977) e “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony” de Meyer e Rowan (1977), a teoria institucional passou a ser chamada de neoinstitucionalismo. Segundo Selznick (1996), embora apresentem divergências, as duas correntes ressaltam a relação entre as organizações e seus ambientes, apresentando a cultura, como resultado da realidade organizacional. No entanto, o autor questiona o desenho de uma linha nítida entre o “velho” e o “novo” institucionalismo, especialmente porque isso inibe a contribuição da teoria institucional para as principais questões da burocracia e da política social. “As instituições são compreendidas como definidoras de nossa visão de mundo e, portanto, importantes influenciadores do comportamento social” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 36). Para Hall e Taylor (2003), o neoinstitucionalismo trouxe uma progressão significativa na forma de compreender o mundo político. No Brasil, as pesquisas sobre o neoinstitucionalismo foram impulsionadas pelos trabalhos de Clóvis Luiz Machado-da-Silva, que desde a década de 1980 indicava os textos de DiMaggio e Powell, entre outros, para seus alunos universitários (CALDAS; FACHIN, 2005).

A partir de 1990, a teoria institucional direcionou-se a uma abordagem mais ampla, abrangente, considerando a centralização dos processos cognitivos. Mostrou a importância dos padrões socialmente construídos que adquirem caráter em amplos sistemas sociais e podem passar a exercer alguma força coercitiva sobre as organizações, conforme consideraram DiMaggio e Powell (2005) e Scott (1995). O termo neoinstitucionalismo foi esquecido e as novas concepções passaram a ser chamadas novamente de institucionalismo.

A abordagem institucional tem permitido explicações sobre as relações sociais; preocupa-se com o que se encontra cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões construídos e legitimados em face das relações entre os diversos atores (ROSA; COSER, 2003). Por consequência das variadas abordagens institucionalistas há diferentes definições do termo instituição. Abrange vários aspectos: desde normas, leis, comportamentos até organizações, firmas e o próprio mercado. Para Conceição (2002, p. 137), instituições “[...] referem-se à complexidade de valores, normas, crenças, significados, símbolos, costumes e padrões socialmente aprendidos e compartilhados, que delineiam o elenco de comportamento esperado e aceito em um contexto particular”.

A abordagem institucional dá ênfase ao papel das instituições e à institucionalização de ações humanas nas organizações ou na sociedade, e a compreensão deste mecanismo permite que o gestor preveja situações, crises e oportunidades (QUINELLO, 2007).

Institucionalização é assim definido, segundo os preceitos teóricos de Vieira e Carvalho (2003, p. 12):

institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular; o pessoal que nela trabalha; os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram; a maneira como se adaptou ao seu ambiente.

As organizações ao longo do tempo transformaram-se em instituições por serem sistemas sociais com metas e procedimentos definidos, apresentando valores além de requerimentos técnicos (ROSA; COSER, 2003).

Kostova (1998) adverte que para o sucesso da institucionalização, devem ser observados os sinais de aprovação da prática pelos funcionários, sua satisfação no trabalho, compromisso com a organização e o sentimento de propriedade psicológica da prática. A partir do momento que as práticas se constituem em regras organizacionais e rotinas, segundo Burns e Scapens (2000), inicia-se o processo institucional.

Visto desta forma, o ambiente externo possui duas dimensões, a técnica e a institucional, definidas em Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 103) como:

ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho [...] Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual.

Assim, organizações sujeitas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

No ambiente técnico, o controle é exercido em termos de quantidade e qualidade modelando as organizações mediante um isomorfismo competitivo; é caracterizado pela troca de bens e serviços. No ambiente institucional o controle ocorre na adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional; conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Scott (1995) e Meyer e Rowan (1977) atentam para o fato de que é geralmente difícil distinguir empiricamente regras e procedimentos técnicos dos institucionais, pois procedimentos institucionais frequentemente imitam procedimentos técnicos e, por outro lado, muitos procedimentos técnicos, ao longo do tempo, tornam-se institucionalizados.

Há setores que sofrem pressões, em igual intensidade, tanto do ambiente técnico quanto do institucional, como por exemplo, o bancário. Os bancos precisam ser eficientes, pois sem lucro não há clientes e, ao mesmo tempo precisam de legitimidade para manter o reconhecimento no campo em que atuam, mostrando aos seus clientes que a instituição é sólida e que seus investimentos estão seguros (LORÊTO, 2005).

O isomorfismo explica a maneira como as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

O isomorfismo ocorre quando a empresa, buscando solucionar problemas que ela sozinha não consegue resolver, desenvolve processos parecidos com (e/ou) os observados em outras organizações, favorecendo o seu funcionamento por meio de regras socialmente aprovadas. E isto pode garantir a sobrevivência da organização, pois há um intenso sistema de vigilâncias externas pressionando para atitudes neste sentido (QUINELLO, 2007).

Para DiMaggio e Powell (2005) há três formas pelas quais a mudança isomórfica institucional ocorre: o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

a) O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais, exercidas por uma organização sobre outra. Entre as forças coercitivas podem-se mencionar as regulamentações

governamentais e expectativas culturais que são capazes de impor uniformidade às organizações.

b) O isomorfismo mimético deriva da tendência dos dirigentes em adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações.

c) O isomorfismo normativo conduz a formas equivalentes de interpretação e atuação perante problemas e exigências organizacionais.

A somatória destes tipos de pressão favorece a competitividade e tem gerado importantes avanços na produtividade (THIRY-CHERQUES, 1991). Para controlar estes aspectos, as instituições criam normas de funcionamento e regras internas que permitem o cumprimento das metas estabelecidas levando empregados a aderirem aos procedimentos para alcançar estas metas. Estas regras regem a política interna de cada empresa e criam normativas que organizam departamentos e atividades a cada membro da organização, conforme atestam os pareceres de Vilhena e Sicsú (2004). Entre os principais setores que regulamentam estas normativas está o setor de Recursos Humanos (RH).

Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo. Para Richardson et al. (1989), a pesquisa qualitativa permite descrever problemas complexos, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança e compreender particularidades de comportamento de indivíduos.

O trabalho qualitativo foi desenvolvido por meio do estudo de caso. Este se caracteriza como uma estratégia para identificar os significados e não a frequência dos fenômenos em estudo, conforme preconizam Marschan-Piekkari e Welch (2004). A entrevista em profundidade, outra abordagem do estudo qualitativo, foi utilizada para avaliar a aderência dos gestores às políticas da organização, e deve, segundo Reneker (1993), ser realizada pessoalmente por um entrevistador utilizando um roteiro que permite investigar o assunto de maneira livre, e possibilite o aprofundamento dos temas previamente determinados e dos identificados no desenvolvimento da entrevista.

A amostra deste estudo são três agências bancárias, pertencentes ao mesmo banco comercial, estabelecidas em Blumenau, Santa Catarina. Contudo, o pesquisador não foi autorizado a mencionar o nome da instituição e/ou os nomes dos entrevistados, tampouco teve acesso a resultados específicos de produtividade das agências. Outros bancos foram consultados, mas não autorizaram a aplicação da pesquisa.

Como a pesquisa abordará produtividade, precisa de um comparativo. Para Chase, Jacobs e Aquilano (2006), a produtividade precisa ser comparada a outro fator, como operações similares dentro da mesma empresa, por exemplo. É por isso, que foram pesquisadas três agências dentro do mesmo município, para permitir esta comparação. Se comparada a outras regiões, a cultura, o tipo de bens/serviços (considerando-se que as agências possuem nichos de mercado mais desenvolvidos em alguns setores, dependendo da região), o público diferenciado (pelo nicho de mercado) poderiam influenciar os resultados e não oferecer uma base segura de comparação para esta pesquisa.

A população deste estudo foi composta pelos três gestores principais das agências pesquisadas, com os quais foram realizadas entrevistas em profundidade. A validação dos dados coletados nestas entrevistas foi feita por meio da aplicação de um questionário, com questões fechadas e semiabertas, aos subordinados destes gestores.

Foram estabelecidos como população os subordinados diretamente ligados aos gestores principais, portanto, ligados à área comercial. Cada gestor possui quatro subordinados nesta área, somando 12 indivíduos. Os sujeitos sociais, nas três agências, então, ficam estabelecidos em quinze pessoas (cinco de cada agência: 1 gestor principal + 4 subordinados).

As entrevistas duraram em média 45 minutos e foram gravadas e transcritas. Para Yin (2005, p. 118), mesmo que a entrevista dure menos de uma hora ainda é considerada espontânea, de caráter informal, “provavelmente estará seguindo um conjunto de perguntas que se originam do protocolo do estudo de caso”. Para atender aos objetivos da pesquisa, as entrevistas em profundidade questionaram as políticas e a aderência dos gestores a estas normas, discorrendo sobre suas atitudes e posicionamentos diante de algumas situações cotidianas ou específicas, sem, contudo, elucidar a temática principal a ser investigada ao gestor entrevistado. Somente ao fim da entrevista foram elaboradas perguntas diretamente relacionadas às normas bancárias e a aderência a elas; que pudessem levar os gestores a identificar os aspectos investigativos do estudo. Para manter sigilo quanto à identidade dos gestores, eles foram denominados: Gestor 1 (G1), Gestor 2 (G2) e Gestor 3 (G3).

Para validar os depoimentos destes gestores, elaborou-se um questionário semiestruturado, com questões fechadas (de única escolha) e semiabertas, medidas em cinco pontos pela escala de Rensis Likert (MATTAR, 2001). Este questionário foi respondido pelos subordinados dos gestores pesquisados, sendo quatro de cada gestor.

O instrumento de pesquisa continha 18 questões e dividiu-se em: alternativa A, composta por três questões fechadas; se propunha a caracterizar o empregado quanto à idade, tempo de empresa e tempo em que atua no cargo. As questões 1, 2, 3 e 4, compostas por perguntas semiabertas, de escala tipo Likert, de 5 pontos para mensurar atitudes, serviram para demonstrar se o empregado concordava com aquilo que o gestor havia dito sobre sua gestão e adesão às normas da empresa. Sendo que, questionou a aderência dos gestores aos dados de RH sobre (1) seleção e contratação de funcionários; (2) progressão funcional e salarial, (3) punições, sanções e (4) produtividade, respondidas através da visão dos subordinados dos gestores. A questão complementar (alternativa B) detalha a opinião dos respondentes sobre seu próprio trabalho. Salienta-se que cada questão possui três ou mais direcionamentos, aos quais, cada respondente assinalou uma, entre as opções definidas pela escala Likert.

Para o desenvolvimento da entrevista em profundidade e da elaboração do questionário, utilizaram-se elementos da teoria institucional em suas vertentes regulativas e normativas, que estabelece a existência de regras que traduzem a política, o direcionamento, metas e resultados da organização pesquisada. “Embora não apresenta uma metodologia de pesquisa padronizada nem tampouco um conjunto de métodos específicos, a teoria institucional têm-se baseado em uma variedade de técnicas que incluem estudos de caso [...] entre outras” (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 196), fornecendo assim, alguns pontos passíveis de mensuração e análise para a elaboração do roteiro das entrevistas e dos questionamentos utilizados neste estudo.

Para a análise das entrevistas realizadas com os gestores principais de cada agência, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo desenvolvido por Bardin (1971), que abrange um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de indicadores qualitativos que viabilizam a análise das informações. Seguindo os preceitos de Bardin (1971), realizou-se a pré-análise das entrevistas em profundidade, na qual foram selecionadas as respostas – unidades de significado – que demonstravam/relacionavam o posicionamento do gestor ao cumprimento ou não das normas bancárias do setor de RH, desta forma, codificando o material coletado. Nas entrevistas em profundidade foram abordados os dados encontrados nas normativas de RH do banco comercial pesquisado quanto à: dados gerais (A), seleção e contratação de pessoal (1), progressão funcional e salarial (2), punições, sanções (3) e produtividade (4).

Os resultados destes questionamentos, respondidos pelos empregados, foram analisados de acordo com o software estatístico LHStat©, de Loesch e Hoeltgebaum (2005). Para analisar as variáveis das questões aplicadas para a validação dos dados da pesquisa, por meio do LHStat©, utilizou-se a Teoria de Conjuntos Aproximativos (TCA), defendida por Pawlak (1982). A TCA é usada como Data Mining, ou seja, busca extrair padrões dentro de um conjunto de dados com base no conceito de “indiscernibilidade”. Considerando que indiscernir significa não conseguir distinguir uma coisa de outra por meio dos sentidos ou da inteligência humana, a TCA procura encontrar os objetos que produzem o mesmo tipo de informação, ou seja, que são indiscerníveis (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2005).

A premissa central da filosofia dos conjuntos aproximativos é que o conhecimento consiste na habilidade de classificar atributos, apontando diferenças entre objetos e formando classes de objetos que não são notavelmente diferentes e permitem o agrupamento de informações. A TCA permite que, a partir de uma tabela de informação, dela se derivem regras de decisão que irão constituir o conhecimento (PAWLAK, 1982). No LHStat©, a tabela de informação é construída por variáveis categóricas selecionadas como atributos, e os casos selecionados, constituem os objetos.

Resultados

A partir dos objetivos e pressupostos deste estudo estabelece-se a análise e interpretação dos dados obtidos junto à organização pesquisada.

Quanto às normas de RH, primeiro objetivo desta pesquisa, a empresa pesquisada demonstrou que o recrutamento, seleção e contratação estão relacionados à busca dos melhores e mais destacados profissionais no mercado externo. Mas, o recrutamento interno deverá ser a alternativa preferencial para o preenchimento de qualquer vaga. Os sistemas de remuneração e promoção salarial são baseados em regras de produtividade e em níveis técnicos. Além do salário-base obtêm-se premiações, de acordo com o rendimento da equipe no alcance dos objetivos traçados para o período anual. As advertências e suspensões praticadas pelas agências bancárias pesquisadas estão relacionadas ao objetivo de corrigir comportamentos irregulares dos funcionários quanto ao descumprimento de normas; falta de supervisão/orientação; conduta inadequada e atendimento inadequado ao cliente. As medidas administrativas devem ser registradas no sistema (internet), inclusive para as admoestações verbais (o que implica em não receber premiações). Os índices de produtividade determinados pela diretoria geral do banco são passados para toda a organização. Traçar objetivos de superação individual dentro do que foi estabelecido para o grupo pode render ao funcionário um prêmio por mérito em sua avaliação anual. O alcance dos objetivos garante uma premiação

estendida a todos os funcionários da agência (ressalvadas as limitações de nível hierárquico e penalidades, se houver).

Sempre que se estabelece uma rotina reconhecida como habitual em uma organização, inicia-se o processo institucional (BURNS; SCAPENS, 2000). Determina-se esta institucionalização de normas por meio do processo histórico, das relações, fusões e incorporações realizadas pela empresa no decorrer do tempo (BERGER; LUCKMANN, 1985). Assim sendo, pode-se afirmar que os procedimentos identificados pelo sistema de RH da organização pesquisada constituem-se em rotinas institucionalizadas. Pois, para Kostova (1998), quando são observados sinais de aprovação da prática adotada e a incorporação destas normas por parte dos funcionários, a institucionalização está comprovada. Há, na organização analisada, procedimentos definidos, com práticas e regras consideradas aceitas pelo contexto organizacional (QUINELLO, 2007), portanto, confirma-se sua institucionalização.

Segundo Prestes Motta (2001), quando há uma subordinação a um único gestor, estabelece-se a burocracia, que segue um sistema de regulamentos hierárquicos. Nas agências do banco pesquisado, observa-se esta obediência a um administrador e às práticas e objetivos estipulados por ele(s). A divisão de tarefas aos indivíduos e departamentos faz com que as pessoas ajam de maneira integrada e uniforme. Portanto, confirma-se o modelo de administração pautado na burocracia.

Para atender ao segundo objetivo e descrever a aderência dos gestores às políticas institucionalizadas de RH, foi criado um quadro sintetizando os aspectos discordantes entre os entrevistados, observando o que preconiza a técnica de conteúdo defendida por Bardin (1971).

Quadro 1 – Respostas dos gestores sobre afirmativas de normas de RH

DIMENSÕES DO SETOR DE RH	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA E AGRUPAMENTO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES	GESTORES		
		G 1	G 2	G 3
Seleção e Contratação	Contrataria um amigo para uma vaga existente se ele atendesse às qualificações exigidas.	Não	Não	Sim
	O mercado concorrente tem sido o motivo mais frequente para os pedidos de demissão.	Sim	Sim	Sim
Punições e Sanções	Dá liberdade de horários aos funcionários de vendas.	Sim	Não	Não
	Envia relatórios à regional sobre o baixo rendimento do funcionário após conversar com ele.	Sim	Não	Não
Progressão Salarial e Funcional	O desempenho/empenho individual é analisado para as promoções.	Sim	Sim	Sim
	Prioriza a satisfação profissional/pessoal do subordinado.	Sim	Sim	Sim
Produtividade	As metas anuais para as agências são sobre o desempenho coletivo.	Sim	Sim	Sim
	A agência obteve bom desempenho em 2007 alcançando as metas determinadas para o período.	Sim	Sim	Sim
	Adere 100% às normas do banco.	Sim	Sim	Não

Fonte – Dados da pesquisa.

O G3 tem respostas diferentes de seus colegas no quesito contratação de um amigo qualificado para o preenchimento de uma vaga; e quanto à aderência às normas da instituição. Salienta-se, que em nenhuma destas questões há regulamentos da empresa que direcionem a

interpretação para a ilegalidade destes atos. Ou seja, não é permitida a contratação de parentes do gestor. Amigos não são citados nas normativas. Bem como, não há regulamentos que impeçam o gestor de procurar outras formas de autorização para efetivar transações bancárias que não as convencionalmente utilizadas. Dito de outra forma; se há diretores capacitados a autorizarem estes procedimentos, por que não utilizá-los administrativamente? Isto demonstra que, embora discorde de seus colegas (G1 e G2), o G3 está aderente às normas da organização para a qual trabalha.

No entanto, ao se analisar a discordância de opinião do G1 aos seus colegas (G2 e G3), observa-se que a liberdade de horários concedida pelo G1 aos subordinados de vendas demonstra que ele não se atém ao cumprimento das 8 horas de trabalho exigidas pela normativa do banco a todos os funcionários. Portanto, direciona a análise interpretativa para o descumprimento da regra. O envio de relatórios para a regional sobre o baixo rendimento do funcionário após tentar resolver o problema na agência, indica não o descumprimento de uma norma, mas aponta para um comportamento do gestor que pode trazer desvantagens aos seus subordinados. Segundo a normativa, a evolução do salário de cada funcionário está associada ao seu desempenho quantitativo (produtividade) e qualitativo (perfeição técnica) do seu trabalho. Infere-se que a comunicação do baixo índice de produtividade do subordinado vai interferir negativamente em seu rendimento salarial. O que não impede a equipe de alcançar, no fim do período, os objetivos estabelecidos e prejudicar somente este funcionário. As normativas preveem que funcionários avaliados negativamente não recebem premiações. Pode-se afirmar, portanto, que o G1 não se mostra aderente a todas as normas bancárias.

Esta premiação salarial confirma a teoria de Gil (1994) de que quando cada empregado assume papéis específicos em uma instituição, ela, de fato, começa a funcionar. Infere-se que, com a distribuição das atividades abrange-se maior controle sobre o todo e maior produtividade, pois as tarefas/produtos são delegadas a quem melhor desempenho alcança em seu cumprimento. Gil (1994) afirma também que é por isto que as empresas tendem a medir o desempenho do empregado e gratificá-lo com uma promoção salarial ou funcional, direcionando-o a esforços no sentido de alcançar desempenhos sempre satisfatórios nos papéis que assume. Estes esforços acabam por impulsionar o gestor (dando suporte para o alcance dos resultados) e sua equipe, a buscarem uma qualidade sempre crescente, almejando melhor retorno financeiro para suas funções e conseqüentemente, maior lucratividade para a organização.

Nas regras de punições e sanções, pode-se observar que o G1, dá plena liberdade de horários para seus funcionários da área comercial, “se for da área comercial não precisa nem pedir [para sair]” (GESTOR 1). O G2 e o G3 controlam seus subordinados neste aspecto: “se isso começa a virar uma rotina, aí isso pode atingir o trabalho dele, o rendimento dele. [...] Aí eu chamo a atenção dele, por que daí ele tem que trabalhar as 8 horas e resolver o problema particular dele à noite, ou mais cedo, ou no horário de almoço” (GESTOR 3). Mas, caso seja algo comunicado e não muito frequente o G2 e o G3 também aceitam a liberação sem cobranças “aí eu libero, [...] tanto libero para sair antes, como se a pessoa precisar faltar um dia” (GESTOR 2). As regras do banco sobre o tema se reportam somente a faltas ao trabalho e não contemplam as saídas durante o expediente. No entanto, afirmam ser obrigatório o cumprimento de 8 horas de trabalho diário, liberando o empregado da área comercial de assinar o ponto, ou seja, somente o gestor controla o horário de trabalho dos envolvidos nesta área. Se ele não se atém a esta normativa, sua equipe pode não estar cumprindo o horário determinado e deixando de realizar negócios que poderiam aumentar a produtividade da agência.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993), as organizações estão inseridas em ambientes constituídos de regras, crenças e valores, criados e aceitos por meio da interação social. A sobrevivência da organização depende da capacidade de atendimento a estas regras coletivamente compartilhadas. Assim, a empresa alcançará legitimidade organizacional e adotará práticas cada vez mais voltadas para o atendimento das pressões isomórficas.

As regras de punições e sanções, estabelecidas pela empresa e legalmente sancionadas, indicam a presença de estruturas institucionais regulativas (que ditam o comportamento das pessoas por meio de regras, sanções, punições e monitoramento); apontando para um dos aspectos estruturais da teoria institucional. Ou seja, o poder coercitivo (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004) dos superiores hierárquicos aos seus subordinados, por meio das normas organizacionais definidas pela política de recursos humanos.

Para atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, compararam-se os depoimentos dos gestores à visão que seus subordinados possuem deles, admitindo que 1* confirma a aderência total do gestor às normas analisadas, conforme teoria de Pawlak (1982). Os resultados das três agências demonstram:

Tabela 1 – Resultados da análise de conjuntos aproximativos da agência 1, 2 e 3

Subconjunto P de atributos de condição	Partição PX (respondentes)	$\gamma(P)$ AG 1	$\gamma(P)$ AG 2	$\gamma(P)$ AG 3
{(1) Seleção e contratação, (2) progressão funcional e salarial, (3) punições e sanções}	{{1}, {2}, {3}, {4}}	1*	1*	1*
{(1) Seleção e contratação e (2) progressão funcional e salarial}	{{1}, {2, 4}, {3}}	0,5	1*	1*
{(1) Seleção e contratação e (3) punições e sanções}	{{1}, {2}, {3}, {4}}	1*	1*	1*
{(2) Progressão funcional e salarial, (3) punições e sanções}	{{1}, {2}, {3}, {4}}	1*	1*	1*
{(1) Seleção e contratação}	{{1, 2, 4}, {3}}	0,25	1*	1*
{(2) Progressão funcional e salarial}	{{1}, {2, 4}, {3}}	0,33	1*	1*
{(3) Punições e sanções}	{{1, 3}, {2}, {4}}	0,5	1*	1*

Fonte – Dados da pesquisa.

Agrupando as médias das questões subgrupos 1 (seleção e contratação), 2 (progressão funcional e salarial) e 3 (punições e sanções) obtêm-se 1*. O mesmo resultado é verificado no agrupamento das médias dos subgrupos 1 e 3, e, 2 e 3, ou seja, todas as questões que utilizam a questão 3 como núcleo. O resultado 1* significa que, por meio destas variáveis, o gestor da agência 1 tem confirmada sua aderência às normas da organização e que elas possuem (agrupadas) grande interferência em sua produtividade. Isolando a média dos atributos das variáveis 1 e 2, e da questão núcleo 3, a qualidade de aproximação é 0,5, ou seja, o gestor só é aderente e produtivo em 50%, considerando-se estes aspectos. Os resultados do subgrupo 1 e 2, quando considerados individualmente, não apresentam resultados significativos (0,25 e 0,33 respectivamente), inferindo que estas variáveis isoladas não interferem na produtividade e na consequente aderência do gestor às normas da instituição. Observa-se que há menor aderência às normas por parte do Gestor 1 e que os gestores das agências 2 e 3 são totalmente aderentes às normas investigadas, segundo o parecer de seus subordinados.

Para analisar a produtividade de cada agência e atender ao quarto objetivo deste trabalho, foram utilizados dados obtidos por meio da diretoria geral do banco pesquisado, em São

Paulo, quanto ao faturamento anual de cada agência. Os dados fornecidos limitam-se ao período de 2007 e não informam valores de faturamento, somente percentuais relativos.

Tabela 2 – Percentual de faturamento das agências de Blumenau em 2007

Gestor	Ano	Faturamento Alcançado
G1	2007	111,57%
G2	2007	114%
G3	2007	130,64%

Fonte – Diretor geral do banco pesquisado (2008).

Em termos de faturamento, a agência sob o comando do G3 apresenta resultados superiores. Em 2007, as três agências superaram as metas e receberam premiações salariais por isto, mas, a agência do G3, ao ultrapassar os objetivos acordados em 30,64% recebeu uma remuneração variável de 7% sobre o excedente, conforme previsto nas normas da instituição.

Ao se observar a produtividade, deve-se usar uma medida comparativa (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006). Nesta pesquisa, utilizou-se como parâmetro de comparação três agências, do mesmo banco comercial, dentro do mesmo município, para estabelecer critérios de igualdade às pressões externas e internas, apontadas pela teoria institucional como influenciadoras do desempenho produtivo, decorrentes da credibilidade adquirida pela empresa ao se adequar a estas pressões.

Machado-da-Silva e Fernandes (1998, p. 49) defendem que “cada organização, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orienta-se pelo contexto ambiental no nível que mais se coaduna com sua trajetória e, portanto, com a sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes”. Inferindo que a leitura do gestor para com o contexto organizacional adquire fundamental importância administrativa e produtiva.

Ao se observar o faturamento das agências, também se estabelece uma visão do prêmio salarial que será alcançado pelas unidades, considerando-se que a participação nos lucros está ligada ao desempenho anual da agência/gestores/subordinados. Isto relaciona os resultados de cada agência ao tipo de operação utilizada para medir a produtividade. Daft (2005) defende que o desempenho produtivo deve ser medido considerando-se as seguintes variantes: resultados por área; resultado por produtos; desempenho do gerente de cliente (força de vendas); resultado gerado pelo cliente; resultado por agência. Nas agências pesquisadas, o valor maior é dado ao desempenho da agência como um todo. Ou seja, considera-se o valor anual alcançado pela agência e não o desempenho de cada subordinado ou produto/serviço. No entanto, há um valor mínimo de faturamento estabelecido para os produtos e serviços comercializados, resultando no objetivo total da agência para o período anual. Determinado assim, a existência, ainda que de forma indireta, de resultados por área e por produtos.

Considerando-se que a perspectiva institucional entende as organizações como um processo consequente das pressões externas e internas sofridas ao longo do tempo, e que estas pressões levam as organizações a se assemelharem umas às outras (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005), considerando-se que ações aceitas e praticadas pela instituição (como normas de RH e produtividade) estão institucionalizadas a partir do momento que os funcionários e dirigentes incorporam estas normas como ações repletas de valores na prática (KOSTOVA, 1998), infere-se que maior aderência às políticas organizacionais gera maior produtividade. Quando estes resultados não são uniformes, supõe-se que variáveis não controláveis afetaram os resultados.

Considerando que o gestor 1 alcançou a menor produtividade, se comparado ao desempenho dos gestores 2 e 3, no ano de 2007, (111,57%, ainda assim superando as metas iniciais), o resultado obtido pela análise dos conjuntos aproximativos infere que há menor aderência às normas por parte do gestor 1, e conseqüentemente, menor produtividade, confirmando o pressuposto desta pesquisa (menor aderência gera menor produtividade). Considerando-se que as pressões internas e externas da agência 1 são idênticas às pressões sofridas pela agência 2 e 3, esperar-se-ia resultados mais aproximados dos alcançados pelas outras duas agências. Em 2007, a agência 2 atingiu 114% dos objetivos estabelecidos e a agência 3 obteve 130,64%, superando, de forma considerável, as metas previstas.

O que concerne questionar é: se ambos os gestores (da agência 2 e 3) são aderentes às normas considerando todos os atributos analisados, por que o gestor 3 atingiu um faturamento tão diferenciado? Talvez se possa apontar como causa a forma pela qual o gestor 3 consegue autorização para “antecipar” algumas normas bancárias, ainda que temporariamente, alcançando vantagens em relação aos papéis burocráticos necessários para efetuar negócios com os clientes. O que se demonstra nesta atitude não é o descumprimento das normas, mas sim o excesso de burocracia dos processos bancários; desta forma, há de se inferir que seguir rigorosamente as normas bancárias da instituição pesquisada implica em esbarrar em entraves burocráticos que impossibilitam elevar o desempenho do gestor. Implica também, em dominar as normas internas da instituição e conhecer com propriedade os trâmites e departamentos responsáveis por alcançar autorização antecipada em termos de prazos e procedimentos. Portanto, a produtividade das agências investigadas que seguiram os regimentos normativos, inclusive respeitando a burocracia, distanciaram o gestor do pressuposto inicial levantado por esta pesquisa.

Conclusões e recomendações

Para melhor descrever os resultados alcançados por esta pesquisa a partir dos objetivos dimensionados, eles serão expostos de forma individual. Quanto ao primeiro objetivo: obteve-se resultados que indicam a preferência da organização pela contratação interna no preenchimento dos cargos disponíveis nas agências; a promoção e a premiação salariais são vinculadas ao atendimento dos objetivos traçados pela organização à agência que a distribui aos setores/funcionários; as punições e sanções previstas pelo descumprimento de normas internas ou de conduta inadequada interferem na premiação salarial e funcional; e os índices de produtividade refletem a união da equipe em prol do alcance dos objetivos e o esforço por melhorar cargos e salários, bem como avalia a atuação da equipe e do gestor.

O segundo e o terceiro objetivos, demonstram que o gestor da agência 1, segundo o parecer de seus subordinados, não é aderente a todos os aspectos investigados. Os resultados alcançados por sua agência (1), em 2007, demonstram menor rendimento em termos de produtividade, confirmando o pressuposto de pesquisa que menor aderência gera menor produtividade. Os gestores da agência 2 e 3, pelo depoimento de seus subordinados, foram considerados aderentes em todos os aspectos analisados, reafirmando o pressuposto de pesquisa.

O último objetivo desta pesquisa observou a significativa diferença de faturamento entre a agência 3 (130,64%) e as agências 1 (111,57%) e 2 (114%). Embora o gestor 3 reconheça que não atende a todas as normas da empresa de forma rígida, procura, dentro das possibilidades que tem, outros caminhos como autorização de diretores e departamentos competentes a

liberar o gestor de alguns aspectos burocráticos, que facilitam e encurtam o tempo de negociação com o cliente. O que não demonstra falta de aderência às normas, mas infere que o conhecimento dos regulamentos internos se faz necessário para permitir esta negociação. Demonstrando assim que embora maior aderência às normas resulte em percentuais de faturamento mais elevados, desviar-se de entraves burocráticos agilizando negócios e encurtando tempo pode aumentar ainda mais a rentabilidade produtiva nas agências. Este diferencial aponta para alguns aspectos que merecem atenção em pesquisas futuras:

- investigar quanto a burocracia impacta a produtividade bancária e quais aspectos burocráticos dificultam a negociação com o cliente pode apontar caminhos estratégicos para que as instituições bancárias revejam os procedimentos utilizados;
- desenvolver esta pesquisa em diferentes instituições bancárias estabeleceria comparativos entre os métodos e normas adotados em cada banco e o diferencial produtivo alcançado com o cumprimento das normas estabelecidas, ampliando assim, os pontos de estudo sobre os aspectos regulativos, normativos e cognitivos da teoria institucional.

Sugere-se à organização investigada, a análise do perfil do gestor, explorando o aspecto cognitivo da teoria institucional. A prática de medir a produtividade por meio da aderência às normas pode aumentar a rentabilidade da equipe e a lucratividade da empresa, além de promover a implantação e construção de modelos de sistematização de informações administrativas/gestoras ao setor bancário.

Referências

AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e estrutura institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1971.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, Dordrecht, v. 11, n. 1, p. 3-25, Mar. 2000.

CALDAS, M. P. ; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 46-51, abr./jun. 2005.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

CARVALHO, C. A. P. ; VIEIRA, M. M. F. V. ; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CONCEIÇÃO, O. A. C. O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 119-146, jul./dez. 2002.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, edição especial, p. 35-60, 2004.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

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, p. 74-89, abr./jun. 2005.

ETTINGER, K. E. **Organização de empresas**. São Paulo: IBRASA, 1964.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, P. ; TAYLOR, R. **As três versões do neoinstitucionalismo**. Rio de Janeiro: Lua Nova, 2003.

KLIJN, E. Rules as institutional context for decision making in networks: the approach to postwar housing districts in two cities. **Administration & Society**, London, v. 33, n. 2, p. 133-164, May 2001.

KOSTOVA, T. **Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies**. Pittsburgh: Carnegie Bosch Institute, Carnegie Mellon University, 1998. (Research Paper Series n. 98-4)

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas**. Blumenau: Nova Letra, 2005.

LORÊTO, M. S. S. **A influência dos modelos de financiamento à cultura adotados pelas instituições bancárias no campo cultural recifense**. 2005. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 1-20, June 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 46-56, out./dez. 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XVII, 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

MARCH, J.; OLSEN, J. **Rediscovering institutions: the institutional basis of politics**. New York: Free Press, 1989.

MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. **Handbook of qualitative research methods for international business**. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 1, p. 55-77, July 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sep. 1977.

PRESTES MOTTA, F. C. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PAWLAK, Z. Rough sets. **International Journal of Information & Computer Sciences**, v. 11, n. 5, p. 341-356, 1982.

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

RENEKER, M. H. A qualitative study of information seeking among members of an academic community: methodological issues and problems. **Library Quarterly**, London, v. 63, n. 4, p. 487-507, Oct. 1993.

ROSA, A. R.; COSER, C. A abordagem institucional na administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS - FAE BUSINESS SCHOOL, I, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: FAE Business School, 2004.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, art. 7, jan. /jul. 2005.

SANTOS NETTO, J. P. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos**. 2005. 248 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, n. 2, p. 270-277, June 1996.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan. /mar. 2003.

THIRY-CHERQUES, H. R. A. **A guerra sem fim sobre a produtividade administrativa**. Rio de Janeiro: EBAP, 1991.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VILHENA, F.; SICSÚ, J. Mapeamento da produtividade do trabalho nos bancos brasileiros. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 115-144, abr. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WARREN S. (Ed.) **Institutional economics**. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1988. v. II.

Jean Carlos de Oliveira João

Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (2009). Gerente Comercial Empresas do Banco Santander S/A. Endereço: Rua Esteves Junior, 574, ap. 502, Centro, Florianópolis – SC. CEP: 88015-130. E-mail: jeanjoabanking@yahoo.com.

Denise Del Prá Netto Machado

Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (2004). Professora Titular da Universidade Regional de Blumenau. Endereço: Fundação Universidade Regional de Blumenau, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração. Rua Antônio da Veiga, 140, Vila Nova, Blumenau – SC. CEP: 89010-971. E-mail: delpra@furb.br.