

Fatores determinantes do processo de institucionalização da cultura da qualidade em uma empresa do setor de confecções: um estudo de caso.

Juliane Andressa Pavão (UEM) - julianepavao@hotmail.com

Iasmini Mages Turci Borges (UEM) - iasminiborges@gmail.com

Emanuel Junqueira (UFES) - ejunqueira@usp.br

Reinaldo Rodrigues Camacho (UEM) - rcamacho@usp.br

Edwin Vladimir Cardoza Galdamez (UEM) - evcgaldamez@uem.br

Resumo:

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de institucionalização da cultura da qualidade que teve início com o processo de adoção das normas ISO em uma indústria do setor de confecções do Paraná. Analisou-se o processo desde a sua implantação, passando pela fase de aceitação e adaptação, até os resultados gerados por esse processo. Para atingir tal objetivo almejado, foi utilizado o conceito de isomorfismo, proposto por DiMaggio e Powell (1983) e a institucionalização como um processo, conforme Tolbert e Zucker (1999). Trata-se de um estudo de caso único que se justifica na medida em que é representativo de um fenômeno complexo, vivenciado por uma empresa de grande porte. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, análise de documentos e observações registradas como notas de campo. Apesar do tempo decorrido desde o início do processo de implantação da ISO, a empresa não se atentou para a necessidade de mensurar os benefícios obtidos com a qualidade em termos de economias de custo, o que não significa que os gestores da empresa não estejam percebendo os reflexos financeiros da melhoria dos processos. Os achados da pesquisa sugerem que os fatores determinantes do processo de institucionalização da cultura da qualidade, como propostos pela ISO, estão associados tanto com a necessidade de legitimação, quanto com a melhoria dos processos e, conseqüentemente com a otimização de custos.

Palavras-chave: Teoria Institucional. Cultura da Qualidade. Confecção.

Área temática: Abordagens contemporâneas de custos

Fatores determinantes do processo de institucionalização da cultura da qualidade em uma empresa do setor de confecções: um estudo de caso.

Resumo

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de institucionalização da cultura da qualidade que teve início com o processo de adoção das normas ISO em uma indústria do setor de confecções do Paraná. Analisou-se o processo desde a sua implantação, passando pela fase de aceitação e adaptação, até os resultados gerados por esse processo. Para atingir tal objetivo almejado, foi utilizado o conceito de isomorfismo, proposto por DiMaggio e Powell (1983) e a institucionalização como um processo, conforme Tolbert e Zucker (1999). Trata-se de um estudo de caso único que se justifica na medida em que é representativo de um fenômeno complexo, vivenciado por uma empresa de grande porte. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, análise de documentos e observações registradas como notas de campo. Apesar do tempo decorrido desde o início do processo de implantação da ISO, a empresa não se atentou para a necessidade de mensurar os benefícios obtidos com a qualidade em termos de economias de custo, o que não significa que os gestores da empresa não estejam percebendo os reflexos financeiros da melhoria dos processos. Os achados da pesquisa sugerem que os fatores determinantes do processo de institucionalização da cultura da qualidade, como propostos pela ISO, estão associados tanto com a necessidade de legitimação, quanto com a melhoria dos processos e, conseqüentemente com a otimização de custos.

Palavras-chave: Teoria Institucional. Cultura da Qualidade. Confecção.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 Introdução

Com a expansão dos mercados, avanço tecnológico e a multinacionalização cada vez mais presente no ambiente econômico, as organizações são conduzidas a definir e adotar novas prioridades e práticas, com a finalidade de conseguir enfrentar a acirrada competição nacional e internacional (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002). Essa competição ocorre em um ambiente cada vez mais complexo que demanda das organizações uma maior legitimidade e capacidade de adaptação nos mercados em que atuam com o objetivo de tornar os relacionamentos entre os diversos agentes estáveis a partir do estabelecimento de regras e condutas consideradas adequadas (MEYER; ROWAN, 1977).

Ao analisarem a competitividade e a complexidade do mercado, Fonseca e Machado-da-Silva (2002) concluíram que as empresas procuram estabelecer suas operações de acordo com padrões concebidos como referência pelas demais organizações, almejando um estado ou condição em que seu sistema de valores atinja uma conformidade com o ambiente do qual a faz ou pretende fazer parte. Nesse contexto, a organização busca institucionalizar práticas aceitas pelos participantes do mercado, ou seja, largamente aceitas como apropriadas e necessárias, servindo para legitimar a organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Contribuindo para o debate da busca pela legitimidade em detrimento da eficiência, DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977) afirmam que isso ocorre porque as organizações acabam reproduzindo práticas que alcançaram sucesso em outras organizações, em um comportamento denominado isomorfismo, processo que acaba por torná-las

semelhantes as empresas que atuam no mesmo ambiente, mesmo que isso não tenha reflexo no seu desempenho.

Se por um lado a legitimidade parece pressionar as empresas para comportamentos isomórficos, por outro o ambiente competitivo demanda uma busca pela melhoria contínua e um importante comprometimento das empresas para a gestão da qualidade de seus produtos com o objetivo de satisfazer as necessidades de seus clientes (GONZALEZ; MARTINS, 2007).

Dentre as práticas utilizadas para o gerenciamento da qualidade, as Normas ISO (*International Organization for Standardization*) propõem apresentar requisitos para um sistema de gestão que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, a qual proporciona a melhoria dos processos, e para certificações e fins contratuais, garantindo a qualidade dos produtos perante clientes e fornecedores, sendo que o foco do sistema de gestão é sempre em atender aos requisitos dos clientes (ABNT NBR ISO 9001, 2008).

Nesse contexto, como forma de se destacar dos concorrentes perante seus clientes, algumas organizações procuram obter a certificação ISO, porém nem sempre estes requisitos propostos de gestão da qualidade estão totalmente institucionalizados como hábitos e rotinas.

A motivação dessa pesquisa está na necessidade de verificar como o objetivo da alta administração na implantação da cultura da qualidade, por meio da adoção da ISO interfere em sua institucionalização. Ou seja, se o contraponto entre legitimação e otimização de resultados pode determinar o sucesso ou o fracasso no processo de institucionalização da qualidade. Pretende-se investigar se os fatores determinantes do processo de institucionalização de práticas gerenciais, como aquelas propostas pela ISO, estão associados com a melhoria dos processos e, conseqüentemente com a otimização de custos, ou se a legitimação é o principal fator motivador a partir da seguinte questão instigadora: que fatores estimularam ou inibiram o processo de institucionalização da cultura da qualidade em uma organização do setor de confecções, por meio da implantação das normas ISO?

Dessa forma, objetivo geral do estudo é analisar o processo de institucionalização da cultura da qualidade que teve início com o processo de adoção das normas ISO em uma indústria do setor de confecções do estado do Paraná. Para atingir o objetivo almejado, foi utilizado o conceito de isomorfismo, proposto por DiMaggio e Powell (1983) e a institucionalização como um processo, conforme Tolbert e Zucker (1999).

Como contribuições, este trabalho agrega conhecimento de caráter teórico e prático, ao apresentar elementos sobre a implementação da cultura da qualidade em uma organização, por meio da adoção da ISO, descrevendo os fatores inibidores e estimuladores que determinaram a sua institucionalização em uma indústria de confecção do estado do Paraná. Ressalta-se que o foco da investigação é a institucionalização da cultura da qualidade na organização, e que a ISO, e si mesma, é apenas o veículo para tal.

2 Referencial Teórico

2.1 Teoria institucional

A Teoria Institucional parte do pressuposto que inúmeras ações habituais das organizações surgem de comportamentos que se desenvolveram e foram adotados por um ator ou um grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nas contribuições teóricas ou empíricas da perspectiva institucional, é possível identificar as sementes conceituais de pioneiros institucionalistas tais como os economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel, e sociólogos como Emile Durkheim e Max Weber, que adentram e consolidam as bases da Teoria Institucional. Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, é considerado pioneiro desta abordagem comportamental e estrutural, ao inserir as bases de um modelo institucional e compreender as organizações como uma

“expressão estrutural da ação racional” que, com o passar do tempo, as organizações ao serem submetidas às pressões do ambiente social se transformam em *sistemas orgânicos* (CARVALHO et al, 1999).

Ancorado em uma variação de conceitos como normas, mitos, legitimidade e institucionalização, o desenvolvimento do enfoque institucional ocorreu em três orientações distintas: uma econômica, outra política e a terceira sociológica. Na orientação econômica da teoria institucional, o principal objetivo consiste em colocar em evidência as instituições econômicas, como por exemplo, as empresas, os mercados, e as relações contratuais, sendo que tais aspectos não se posicionam em um lugar central na teoria econômica (CHANLAT, 1989 citado por CARVALHO et al, 1999). Já na orientação política da teoria institucional, em sua raiz concedia atenção especial aos aspectos legais e à ordenação administrativa das estruturas de governo, e durante as décadas de quarenta e cinquenta teve seu enfoque orientado ao comportamento individual que focalizava as distribuições informais de poder, as atitudes e o comportamento político para levantar explicações para as políticas e os ‘outputs’ políticos, deixando assim o foco dos atributos formais das instituições governamentais (CARVALHO et al, 1999).

Burns e Scapens (2000) classificam a Teoria Institucional em três vertentes: Nova Economia Institucional, Velha Economia Institucional e Nova Sociologia Institucional. A Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics - OIE*) consiste na “[...] compreensão da relação existente entre política, economia e sociedade, buscando constantemente por respostas para questões sobre como as escolhas sociais são modeladas, medidas e canalizadas pelos arranjos institucionais” (SANTANA, 2010, p. 20).

A Nova Economia Institucional (*New Institutional Economics - NEI*) é uma corrente do novo institucionalismo e surgiu na metade dos anos 70. Voltada a colocar o papel das instituições no debate da teoria econômica e confrontar, em sua perspectiva social, o pressuposto de racionalidade dos indivíduos e da maximização de utilidade. Ou seja, a NEI passa a abandonar os pressupostos das teorias clássica e neoclássica, que se baseiam na perspectiva subsocializada, na qual a ação do indivíduo dependendo contexto do ambiente a que está inserido (SANTANA, 2010).

A Nova Sociologia Institucional (*New Institutional Sociology- NIS*) surgiu na metade dos anos 70 e caracteriza-se por representar uma oposição às perspectivas baseadas no pressuposto de racionalidade dos atores organizacionais e na procura de modelos econômicos que aperfeiçoem a relação custo/eficiência. As instituições são constituídas de estruturas reguladoras, normativas e cognitivas que conferem estabilidade e significado ao comportamento social e que, se aderidas, tornam uma organização socialmente legítima (SCOTT, 2001). O Quadro 1 ilustra os pilares de análise institucional.

Quadro 1 – Pilares de Análise Institucional

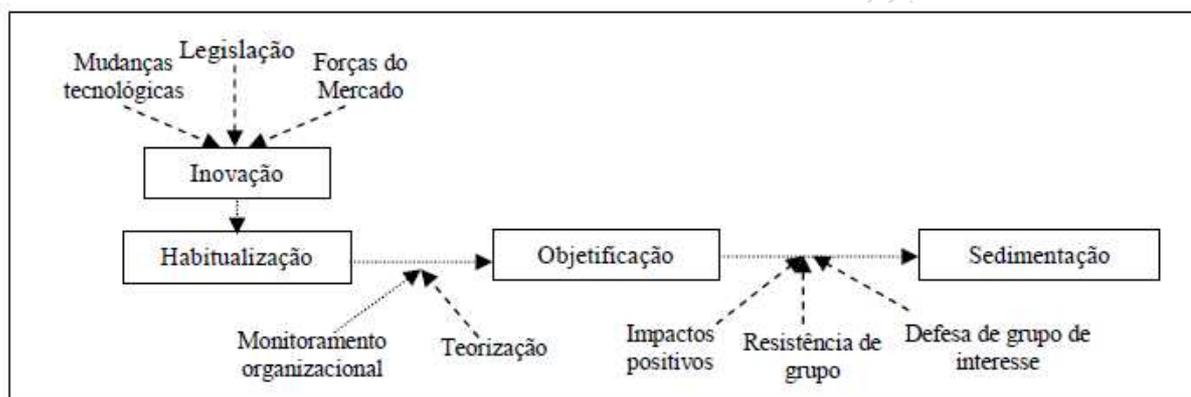
Veículo	Pilares		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Bases de Obediência	Utilidade	Obrigação social	<i>Takes for grantedeness</i> Entendimento compartilhado
Bases de ordem	Regras regulativas	Expectativas normativas	<i>Schemas</i> constitutivos
Mecanismos	Coercitiva	Normativa	Mim�tica
Lógica	Instrumentalidade	Adequa�o	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e san�es	Certifica�o e confiabilidade	Crenças comuns Lógica de a�o compartilhada
Base de Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível, reconhecível, culturalmente amparada

Fonte: SCOTT (2001, p.52)

No pilar regulativo as normas, regras, leis, monitoramentos e sanções constituem a base de legitimação institucional. São impostas penalidades ao descumprimento das regras e leis formuladas, cuja lógica admite os atores sociais, incluindo-se as organizações que agem sob uma ótica racional e utilitarista de custo-benefício (AMANTHEA, 2004; REZENDE, 2009). O pilar normativo orienta-se por uma dimensão fundamentada no contexto social, seguindo um modelo de conformidade. Busca a legitimidade institucional através de padrões adequados de conduta, de acordo com o papel dos valores e expectativas predominantes (AMANTHEA, 2004). O pilar cultural-cognitivo enfatiza que a natureza da realidade social é constituída a partir da criação de significado, ou seja, sua lógica de ação provém de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, constituindo-se parâmetros para aquilo que é a realidade concebida pelos atores sociais (AMANTHEA, 2004; REZENDE, 2009).

Alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação e mesmo a eliminação, estes processos sequenciais, segundo Tolbert e Zucker (1999) representam a variabilidade dos níveis de institucionalização e subdividem-se em habitualização, objetificação e sedimentação conforme é observado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert; Zucker, 1999, p. 207.

A ocorrência de fatores exógenos a organização acarreta a necessidade de inovação. Na fase de habitualização num contexto organizacional, envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas organizacionais específicos, além da formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos, ou em um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Assim, a pré-institucionalização significa a adoção de mudanças estruturais como as forças externas a organização, muitas vezes provenientes de mudanças de tecnologias, legislações e das forças de mercado, as quais podem induzir a inovações nas organizações e a criação de novos hábitos em resposta a problemas específicos e a consequente formalização de tais arranjos, traduzidos em políticas e normas de procedimentos (REZENDE, 2009; RUSSO et al, 2012).

O processo de objetificação envolve o desenvolvimento do consenso social entre os gestores da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso (TOLBERT; ZUCKER, 1999). É na fase semi-institucional que surge o monitoramento dos concorrentes e se acumulam as percepções acerca dos benefícios da adoção de uma estrutura 'pré-testada' (REZENDE, 2009; RUSSO et al, 2012).

Na última fase, a sedimentação, é um processo que tem seu pilar na continuidade histórica da estrutura e em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Também conhecida como institucionalização total caracteriza-se tanto pela propagação, virtualmente completa, de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados

como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período longo de tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nesse estágio deverá existir baixa resistência de grupos de oposição, promoção e apoio cultural continuado, e uma relação positiva como os resultados almejados (REZENDE, 2009).

Na tentativa da sobrevivência organizacional, muitas empresas podem copiar uma das outras estratégias, estruturas e culturas e tentar adotar certos comportamentos (JONES, 2010). Segundo DiMaggio e Powell (1983) o conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o isomorfismo, ou seja, o processo restritivo que força uma organização a se assemelhar a outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Os autores identificam três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre: isomorfismo coercitivo, que deriva de influência política e do problema da legitimidade; isomorfismo mimético, resultante de respostas padronizadas à incerteza; e o isomorfismo normativo, associado com a profissionalização.

O isomorfismo coercitivo ocorre quando uma organização adota certos tipos de valores e normas porque é pressionada a isso por outras organizações ou pela sociedade em geral. Ou seja, uma organização que depende cada vez mais de outras organizações tenderá a adotar seus valores e normas de modo a se tornar cada vez mais semelhante a elas. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta ao mandato do governo, por exemplo, os fabricantes adotam novas tecnologias de controle de poluição para se conformar às normas ambientais ou organizações sem fins lucrativos mantêm contas e contratam contadores, a fim de atender às exigências da legislação fiscal (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo é classificado como mimético quando as organizações intencionalmente imitam e copiam umas às outras para aumentar sua legitimidade. As organizações podem modelar-se com base em outras quando as tecnologias organizacionais são mal compreendidas, os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incerteza simbólica (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo normativo decorre principalmente da profissionalização, ou seja, as organizações assemelham-se umas às outras indiretamente adotando normas e valores de outras organizações no ambiente. Por exemplo, gerentes e funcionários que mudam de uma organização para outra e levam com eles as normas e os valores de seus antigos empregadores, como também as organizações que adquirem conjuntos específicos de valores e normas através de associações industriais, comerciais e profissionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; JONES, 2010).

Ao adicionar a abordagem de aspectos não racionais como a história, a política, valores, ideologia, costume, normas, moda e imitação nos estudos organizacionais, a Teoria Institucional passou a representar uma das mais significativas perspectivas contemporâneas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

2.2 ISO (*International Organization for Standardization*)

A ISO é uma federação mundial de órgãos nacionais de normalização, sediada em Genebra, que tem por objetivo preparar e emitir normas técnicas. Foi fundada em 1947 para estabelecer normas internacionais visando a reduzir custos por meio da padronização, melhorar a qualidade por meio da definição de padrões aceitáveis e expandir o comércio por meio da garantia ao comprador de que os produtos e serviços estão satisfazendo os padrões considerados bons (LACOMBE, 2009). ISO não é a sigla da organização, mas sim o nome que deriva da palavra grega *isos*, que significa igual (MAXIMIANO, 2009).

Os Certificados ISO 9000 são fornecidos no Brasil pelo Inmetro, como órgão certificador oficial, credenciado pela ISO, que atesta que um produto possui padrões de

qualidade reconhecidos como excelente em termos internacionais. A ABNT também certifica qualidade, pois foi credenciada pelo Inmetro como Organismo de Certificação de Sistemas da qualidade, no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação (SBC) (LACOMBE, 2009).

A adesão às normas ISO é voluntária, já que a organização não tem poder legal para obrigar sua adoção. Alguns de seus padrões foram adotados por governos nacionais, especialmente nas áreas de saúde, segurança e ambiente. Devido a sua grande aceitação, as normas ISO passaram a ser adotadas como mecanismos de auditoria da qualidade. As normas ISO 9000 representa uma espécie de consenso internacional a respeito das boas práticas de administração da qualidade, mas não é uma garantia da qualidade de produtos (MAXIMIANO, 2009).

Os padrões primários da ISO 9000 compreendem as seguintes quatro normas específicas a seguir segundo a revisão feita no ano de 2000:

- ISO 9000:2000, Sistemas de administração da qualidade – Fundamentos e vocabulário: define um ponto de partida para compreender os padrões e determinam os termos e conceitos fundamentais usados na ISO, necessários para evitar seu uso incorreto;
- ISO 9001:2000, Sistemas de administração da qualidade – Requisitos: é o padrão para avaliar a capacidade de atender aos requisitos estabelecidos pelos clientes e pela legislação, de forma a obter a satisfação do cliente;
- ISO 9004:2000, Sistemas de administração da qualidade – Diretrizes para o aprimoramento do desempenho: é um padrão de diretrizes que fornecem orientação para o aprimoramento contínuo do sistema de administração da qualidade, de forma a atender a todas as partes interessadas por meio da satisfação permanente do consumidor;
- ISO 19011, Diretrizes sobre a auditoria de sistemas de administração da qualidade e/ou do ambiente (em desenvolvimento no início de 2002): fornece diretrizes para conferir a capacidade de o sistema alcançar os objetivos da qualidade. Pode-se usar este padrão internamente ou para avaliar os fornecedores de uma empresa (MAXIMIANO, 2009).

A aquisição do certificado não é fácil, pois a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade Total obedece a padrões rigorosos e a empresa que o deseja contrata consultorias especializadas que auxiliam no processo. A implantação da ISO precisa ser todo documentado e a empresa é periodicamente auditada para ser verificado se o sistema continua em vigor dentro dos padrões estabelecidos (LACOMBE, 2009).

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com corte transversal e avaliação longitudinal, em uma indústria de confecções do Estado do Paraná. O trabalho de campo foi iniciado em agosto de 2014, com a realização de uma reunião com o proprietário da empresa para apresentação do projeto de pesquisa bem como de seu Protocolo Ético que, dentre outras informações, garantia como contrapartida uma versão completa do estudo e o anonimato da empresa e dos participantes.

Durante os meses de agosto a novembro de 2014, foi realizada a fase principal da coleta de dados, com a permanência dos pesquisadores na empresa em encontros periódicos com os entrevistados, resultando em observações, análise documental e entrevistas semi-estruturadas com quatro dos principais gestores envolvidos com o processo de institucionalização da ISO. Duas novas visitas foram realizadas no primeiro semestre de 2015 com o objetivo de obter informações complementares e para validar as análises realizadas.

Os entrevistados foram: o *controller*, o gerente de planejamento e controle de produção, o responsável pela ISO e o responsável pelo MTM. Para determinação do número de gestores entrevistados, considerou-se que a sua ampliação não significaria necessariamente uma melhor compreensão do fenômeno, pois essas versões são resultantes de processos sociais

compartilhados (GASKELL, 2002). Dessa forma, o número de gestores foi estabelecido pela saturação teórica, ou seja, as entrevistas foram finalizadas quando se tornou possível observar redundância nos dados coletados e que estes já não mais acrescentavam informações substanciais que justificassem novas entrevistas (GIL, 2009).

As entrevistas permitiram a coleta de informações básicas sobre os fatores determinantes para a decisão pela adoção da ISO e a identificação dos eventos posteriores que inibiam ou estimulavam a sua institucionalização. O roteiro de entrevista possuía vinte questões abertas e incorporou tópicos que foram discutidos durante as entrevistas, garantindo que a mesma abordagem temática fosse aplicada, ajudando a direcionar a conversa para as questões de interesse da pesquisa (QU; DUMAY, 2011).

A construção do roteiro guia de entrevista foi embasada na plataforma teórica estudada, considerando os questionamentos desenvolvidos em estudos anteriores e a experiência e percepção dos pesquisadores e de acordo com as concepções metodológicas de Gaskell (2002), Flick (2009) e Qu e Dumay (2011). Nesse sentido, as questões foram estabelecidas como um apoio aos pesquisadores durante a condução das entrevistas, porém, as perguntas eram feitas e ajustadas de forma a seguirem o fluxo de emissão do discurso do entrevistado, onde nem a ordem, nem as questões eram rigorosamente respeitadas, pois, durante o processo surgiam novas questões ou então, algumas perguntas eram respondidas em conjunto, em um discurso mais longo.

Para a formação das categorias de pesquisa direcionadas à institucionalização das práticas gerenciais associadas com a ISO foram utilizados os três estágios do processo de institucionalização sugeridos por Tolbert e Zucker (1996) que são apresentados na Figura 2:

Figura 2 - Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.

Dimensões	Estágios de Institucionalização e dimensões comparativas		
	Pré-Institucional	Semi-Institucional	Total Institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/Normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Fonte: Tolbert e Zucker (1996)

Para a dimensão “Processos”, consideraram-se como critério de análise as respostas e observações em relação aos demais itens. Por exemplo, quando uma prática gerencial era utilizada por um grupo homogêneo e o ímpeto para difusão era mimético, a mesma era classificada como no estágio pré-institucional. Já quando uma prática era adotada por grupos heterogêneos, observou-se o ímpeto para difusão e, no caso de ser normativo, observou-se a variância na implementação. No que tange ao Ímpeto para Difusão, as práticas gerenciais foram analisadas quanto ao isomorfismo mimético e normativo e coercitivo propostos por Powell e Dimaggio (1991).

Figura 3 - Dimensões para identificação dos estágios de institucionalização dos instrumentos gerenciais.

DIMENSÃO PROCESSOS	
1)	Quais fatores determinaram a decisão pela implantação da ISO?
2)	Quais fatores influenciaram nas estratégias para a adoção da ISO?
3)	Quando e como foi realizada a adoção e implantação da ISO?
4)	Descreva as principais dificuldades encontradas e como elas foram superadas.

5) Atualmente, como está sendo utilizada a ISO?
6) Quais os benefícios/problemas identificados com a utilização da ISO?
DIMENSÃO CARACTERÍSTICA DOS ADOTANTES
7) Quais fatores influenciaram a adoção de outros instrumentos, como o VAC e o MTM?
8) Como estão sendo utilizados estes instrumentos atualmente?
9) Quais mudanças ocorreram na empresa em função da adoção destes instrumentos?
DIMENSÃO ÍMPETO PARA DIFUSÃO
10) Na definição dos instrumentos a serem utilizados pela organização, a gestão utiliza-se de <i>benchmarking</i> externo? Qual(is) é a referência?
11) Atualmente, a organização estuda a implantação de novos instrumentos? Quais? Por que?

Fonte: elaborado pelos autores.

4 Análise dos dados

4.1 Fatores determinantes da opção pela adoção

A empresa Alfa (nome fictício) atua na indústria de confecções produzindo roupas para os seguintes seguimentos: moda praia, fitness e moda íntima. Fundada em 1979, possui atualmente 600 funcionários e uma estrutura física de 11 mil m², 19 lojas próprias e clientes em todos os continentes.

Em 2001, a Alfa obteve a certificação ISO pela primeira vez. De acordo com os entrevistados, o fator desencadeador foi a percepção de que era necessário melhorar a gestão de custos e a qualidade dos produtos e dos processos, para manter-se competitivo em um mercado considerado agressivo, conforme o excerto 1.

Excerto 1: Antes não tinha organização nenhuma, era uma bagunça, não eram entregues os pedidos e os lotes na data certa. [...] A empresa produzia, produzia e parecia que não saia do lugar. (Gerente do PCP, out. 2014).

Havia também uma preocupação com o aumento e qualificação da concorrência, já que estava ocorrendo à perda de mercado por atrasos em muitos pedidos e a falta de qualidade do produto, percebida principalmente pelos clientes internacionais. Esse problema provocava um aumento significativo de custos uma vez que as trocas e devoluções para o exterior são mais dispendiosas, conforme excerto 2.

Excerto 2: Devido à exportação dos nossos produtos, houve a necessidade de uma maior credibilidade da qualidade perante os nossos clientes, a ISO nos dá essa garantia de que o nosso produto possui essa qualidade, fazendo com que o cliente não tenha dúvida quanto à essa questão. (Controller, ago. 2015).

Dessa forma, é possível constatar que as pressões externas foram os fatores preponderantes para a decisão pela implantação da certificação ISO. A necessidade de atender a novos mercados indica que o principal pilar institucional foi o normativo (Scott, 1995, p. 59). No entanto, para a escolha da forma como a implantação da ISO ocorreria, os gestores optaram pelo *benchmarking* externo junto aos principais concorrentes, ou seja, observou-se a presença do pilar institucional cognitivo (Scott, 1995, p. 59), conforme apreendido na análise de campo e destacado no excerto 3.

Excerto 3: A nossa empresa visa estar sempre a frente quanto as práticas de gestão e produção. Para isso, realizamos o benchmarking externo e utilizamos os cases de sucesso para estar sempre acompanhando o que há de melhor no mercado. A implantação dessas práticas ocorre após a decisão da diretoria juntamente com o auxílio de consultores externos. (Controller, ago. 2015).

De acordo com o modelo proposto por Huy (2001) o processo de mudança foi desencadeado por uma decisão de comando, nesse caso, tomada pelo proprietário da organização. É importante ressaltar que naquele momento a empresa não possuía as condições técnicas necessárias para a implantação, conforme destacado no excerto 4.

Excerto 4: Foi aí que decidimos contratar uma consultoria para implementar a ISO. [...] No início foi bem difícil para organizar os processos e habituar com os documentos da ISO. (Gerente do PCP, out. 2014).

De fato, constatou-se a ausência dos três outros fatores determinantes da mudança de Huy (2001), ou seja, não havia tecnologia adequada, os profissionais precisavam ser treinados e a empresa não possuía uma cultura que considerasse a qualidade como algo importante para os processos e seus produtos.

Excerto 5: Os funcionários achavam que o preenchimento de documentos da ISO atrasava a produção. E ainda, muitas vezes, os funcionários pensavam que as não conformidades geradas eram algo pessoal. [...] Para a ISO dar certo, precisamos focar muito no treinamento dos funcionários. (Gerente do PCP, out. 2014).

4.2 Fatores inibidores da institucionalização da cultura da qualidade

Conforme previsto pelo modelo desenvolvido por Huy (2001), a decisão da alta administração modificou a estrutura organizacional. No entanto, foram observadas dificuldades para alterar os processos de trabalho, com o conjunto de crenças e valores permanecendo inalterado, impedindo a socialização da importância da institucionalização da ISO, conforme excerto 6.

Excerto 6: a implementação da ISO foi bem complicada porque há uma necessidade de padronização de tudo [...] também tudo precisa de documento e o pessoal não tinha esse costume. (Gerente do PCP, out. 2014).

A dificuldade inicial parece refletir a falta de planejamento para a implantação da prática gerencial, em dissonância com a literatura que recomenda que a implementação e manutenção da ISO requer um adequado treinamento dos funcionários e avaliação das ações executadas na busca da integração do colaborador com as políticas de qualidade e especificações recomendadas pela norma (ABNT NBR ISO 9001, 2008).

Excerto 7: para superar as dificuldades iniciais, procuramos capacitar nossos colaboradores que passavam por um teste de verificação dos conhecimentos adquiridos. Porém há colaboradores que apresentam muita dificuldade e reprovam, devendo participar do treinamento novamente e refazer o teste. (Responsável pela ISO, out. 2014).

A forma de capacitação dos funcionários indica que a adoção da ISO como prática gerencial teve o objetivo principal de legitimação (TAQUEMORI, 2009) e não a melhoria contínua dos processos.

Excerto 8: a empresa, com o objetivo de estar sempre estimulando o conhecimento dos colaboradores [...] conta com um sistema de rádio interno onde são pronunciadas as políticas de qualidades uma vez por dia para uma completa fixação por parte dos colaboradores. (Responsável pela ISO, out. 2014).

4.3 Fatores estimuladores da institucionalização da cultura da qualidade

A falta de organização e os atrasos que ocorria na produção foram fundamentais para que a alta administração percebesse a necessidade de modificar a estratégia de implantação da ISO. Conforme previsto pelo modelo Huy (2001), o principal problema identificado foi que as mudanças realizadas na estrutura formal não estavam refletidas nos processos da organização. Era necessário mudar para melhorar a qualidade dos produtos, um dos principais objetivos da norma ISO (ABNT NBR ISO 9001, 2008).

Excerto 9: Para que a empresa realmente alcançasse a credibilidade da qualidade dos nossos produtos, era necessário melhorar de forma significativa a qualidade dos nossos processos e da nossa produção. Era preciso melhorar a organização da nossa produção, diminuir o índice de defeitos, diminuir o atraso nas entregas dos produtos, ou seja, ter qualidade nos nossos processos e produtos. (Controller, ago. 2015).

De fato, ao discutirem a adoção do sistema VAC em indústrias de confecção, Nóbrega e Villar (2003) afirmam que o mesmo propõe mudanças em aspectos da administração da produção nas etapas de costura e acabamento, onde costuma haver as maiores dificuldades de planejamento, programação e acompanhamento da produção, devido à maior variedade de equipamentos e operações realizadas nestes setores.

Excerto 10: foi então que optamos pela implantação de um novo sistema de produção [...]. O sistema escolhido foi o VAC (Velocidade de Atravessamento Constante) que tem como proposta diminuir o tempo de produção (lead time), garantir previsibilidade, equilibrar a capacidade, reduzir nossos passivos operacionais e conferir flexibilidade para nossa produção. (Gerente do PCP, out. 2014).

O sistema VAC já existia na organização desde 2000. No entanto, a análise de campo permitiu identificar que somente após a decisão pela implantação da ISO é que o sistema passou a ser valorizado e utilizado de maneira efetiva, sendo necessária a realização de algumas adaptações às necessidades da organização. Atualmente, funciona dividindo-se a produção em mini fábricas, conforme excerto 11.

Excerto 11: os tecidos são riscados e cortados no setor de corte e depois enviados em forma de lotes para cada grupo, ou mini fábrica. A cada meia hora é necessário que haja a rotatividade do lote, ou seja, chega-se um carrinho com um novo lote de tecidos cortados juntamente com os devidos aviamentos necessários, sendo necessário que haja a saída de um outro carrinho com as peças devidamente prontas e revisadas. (Gerente do PCP, out. 2014).

De acordo com o gerente de planejamento e controle de produção, a principal vantagem do sistema VAC é a eliminação de gargalos e produtos parados ao longo do processo produtivo. Isso porque cada mini fábrica é formada por: i) uma pessoa destinada a montar o carrinho, ou seja, separar todos os materiais necessários e colocá-los no carrinho, juntamente com os lotes de tecidos cortados; ii) costureiras, responsáveis por realizar cada um dos procedimentos necessários para a produção; iii) uma líder, responsável por comandar, verificar e auxiliar todo o processo; e iv) auxiliares, responsáveis por revisar, embalar e enviar a peça para o estoque.

Para estimular a eficiência, a empresa trabalha com um sistema de premiações para as equipes que atingirem 100% das metas. O prêmio, segundo a filosofia do VAC (KOLM, 2002), deve ser calculado pela produção diária, porém foi necessária a adaptação deste processo, modificando o critério de avaliação para a média de produção do mês e avaliação por equipes de trabalho, conforme excerto 12.

Excerto 12: anteriormente à implementação do sistema VAC, a premiação era individual, o que acabava prejudicando a qualidade das peças [...] resolvemos o problema com a avaliação por equipes de trabalho e pela média da produção mensal que também ajudou a manter os funcionários motivados. (Gerente do PCP, out. 2014).

Após a produção, as inspetoras da qualidade revisam todas as peças prontas que chegam nos carrinhos. O limite de defeito admitido é de 2% por lote produzido, acima desse valor a ordem de produção é registrada como uma não conformidade. Em seguida, as peças defeituosas voltam para a mini fábrica de origem e a líder, através do controle de atividades, identifica a costureira responsável pelo defeito e solicita a correção do mesmo.

A análise “in loco” desse processo permitiu confirmar que o Sistema VAC foi fundamental para a revisão dos processos e, conseqüentemente, para a institucionalização da filosofia da qualidade proposta pela ISO.

Excerto 13: a partir do sistema VAC a organização conseguiu trabalhar com lotes menores e de forma mais eficiente, com reflexos na qualidade dos nossos produtos. (Gerente do PCP, out. 2014).

Juntamente com a implantação do Sistema VAC, a empresa passou a adotar o Método MTM (*Methods-Time-Measurement*) que é destinado a estruturar sequências de movimentos em movimentos básicos, atribuindo a cada um deles um tempo padrão determinado em função dos fatores que influenciam a sua composição (MTM, 2005). Conforme o excerto 14.

Excerto 14: utilizamos o MTM para calcular o tempo padrão para a confecção de cada peça, definindo as atividades e suas subatividades. Então, a cada movimento básico é atribuído o valor de um tempo padrão [...] determinando ao final, a quantidade de tempo necessária para a produção de cada peça. (Responsável pelo MTM, nov. 2014).

De fato, na análise de campo foi possível identificar que a empresa produz uma primeira peça com o objetivo de determinar um tempo padrão de produção. Em seguida, um relatório contendo todas as informações sobre as atividades, subatividades e o tempo

necessário para cada movimento, segue junto com os materiais para as mini fábricas, devendo as costureiras respeitar a sequência de produção dentro do tempo determinado.

Durante esse processo, caso alguma medida esteja fora do padrão estabelecido, é gerada uma não conformidade para a equipe. O mesmo ocorre quando as costureiras não seguem o relatório, fazendo movimentos ou atividades diferentes daquelas determinadas no padrão. De acordo com o excerto 15.

Excerto 15: o método MTM veio para auxiliar o sistema VAC, realizando o devido controle do tempo de produção, gerando assim um maior controle sobre a eficiência da produção. (Gerente do PCP, nov. 2014).

Novaski e Sugai (2002) afirmam que a correta implantação do MTM permite melhorar a eficiência das linhas de produção, possibilitando uma otimização dos custos de produção. Complementarmente, como previsto por Oliveira, Silva e Helleno (2011), o MTM possibilitou um maior entendimento da importância da administração do tempo e dos processos como questões estratégicas para a organização, indicando quais são as atividades que agregam ou não valor para diagnóstico de potenciais melhorias ou ganhos.

A análise de campo indicou que após os problemas iniciais na implantação da ISO, foi fundamental a institucionalização das filosofias propostas no uso do sistema VAC e do método MTM para superá-los. Essas práticas permitiram a mudança nos processos e no conjunto de crenças e valores das pessoas envolvidas com a organização e, atualmente, é possível constatar que a ideia de qualidade está socializada. Nesse sentido, conforme descrito por Huy (2001), os quatro fatores intervencionistas foram fundamentais para a institucionalização da ISO na empresa Alfa. Esse fato é reforçado pelo excerto 16 e 17.

Excerto 16: A ISO exerce um olhar crítico sobre a produção, cobrando da produção uma melhoria contínua e de qualidade. Além disso, é necessário perante a norma a inclusão de um funcionário responsável pelo andamento e monitoramento da ISO dentro da organização. Assim temos um colaborador específico para exercer esse olhar crítico, fazendo cobranças e verificando possíveis formas de melhoria. (Controller, ago. 2015).

Excerto 17: um dos principais resultados alcançados foi a percepção da qualidade por todos os nossos colaboradores [...] a partir da implementação da ISO, criou-se uma visão crítica em relação a qualidade do produto [...] a empresa não consegue mais trabalhar sem as normas da ISO. Não é apenas pela certificação, mas sim por querer mudar sempre para o melhor. A ISO é a melhoria contínua. (Gerente do PCP, nov. 2014).

De fato, a institucionalização da filosofia da qualidade proposta pela ISO está refletida nas demais áreas da organização. Por exemplo, foi possível constatar que o setor comercial realiza pesquisas com os clientes para estimular o setor de criação no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria da qualidade.

Como forma de manutenção e verificação do andamento de todos os processos relevantes, a cada começo de mês são levantados e analisados todos os indicadores de desempenho e qualidade, caso ocorra que algum destes indicadores esteja abaixo da meta esperada, é gerado uma não conformidade para a devida averiguação, adequação e prevenção do foco do problema, no qual consta o plano de ação imediata ou em longo prazo, a data determinada para a possível resolução do problema e o responsável pelo plano.

Apesar da melhoria percebida, ainda ocorrem problemas que são discutidos pela alta administração que possui uma visão socializada da necessidade de manutenção da filosofia da qualidade como fundamental para a manutenção do negócio, conforme excerto 18.

Excerto 18: Quando ocorre algum problema, é necessário buscar medidas corretivas e preventivas, como também o plano de ação para evitar que estas não conformidades ocorram novamente [...] após algum tempo, existe a monitoração para verificar se o plano de ação foi realmente efetivo para o problema, e caso contrário, é indispensável a geração de um novo plano de ação [...] uma vez resolvido o problema, o relatório ficará arquivado, e caso contrário, haverá a abertura de outro relatório de não conformidade conforme a filosofia do PDCA (planejar, fazer, controlar e avaliar), adotada pela empresa também como forma de atingir os objetivos da ISO. (Responsável pela ISO, out. 2014).

Foi possível constatar que a partir da implantação da ISO a empresa conseguiu melhorar a organização de seus processos, conforme excerto 19 e 20.

Excerto 19: antes, era comum não entregarmos os pedidos e os lotes nas datas programadas [...] foi com a ISO que conseguimos identificar onde se encontravam as falhas e nos organizar melhor. (Gerente do PCP, nov. 2014).

Excerto 20: Após implantarmos a ISO foi possível notar um avanço muito grande na qualidade dos nossos processos e da nossa produção, sendo totalmente refletidos na qualidade do nosso produto, garantindo ao nosso cliente um produto com credibilidade. Ainda, foi possível notar que ao entregarmos os pedidos no prazo correto conseguimos ter um melhor gerenciamento do nosso fluxo de caixa. (Controller, agost. 2015).

A análise no campo permitiu ainda verificar que o uso do software *Sig System* para a avaliação de desempenho complementa o processo de institucionalização de uma cultura que prioriza a qualidade ao permitir a avaliação das áreas de produção, qualidades e clientes. No entanto, conforme destaca o excerto 21, é preciso avançar.

Excerto 21: a empresa possui um sistema integrado de medição de desempenho, porém avaliamos apenas as perspectivas da produção, da qualidade, dos funcionários e dos clientes [...] é necessário implantarmos indicadores de outras perspectivas para avaliar o desempenho geral da empresa [...] como a perspectiva financeira, social, ambiental, entre outras. (Gerente do PCP, nov. 2014).

Ou seja, embora o discurso seja da integração, observa-se que ainda são necessários ajustes no sistema de avaliação de desempenho, incluindo perspectivas que ainda não são utilizadas e integrando melhor as demais áreas da organização, em especial a administrativa. A empresa parece estar atenta a esse problema e um indicativo importante é a decisão de implantar o *Balanced Scorecard*, conforme excerto 22.

Excerto 22: Como forma de estarmos sempre implantando na nossa empresa o que há de melhor em práticas de gestão, estamos passando por um processo de implantação do Balanced Scorecard. Contratamos consultores que estão realizando todos os estudos necessários para a implantação dessa nova ferramenta, que estará ligada diretamente com o nosso planejamento estratégico. (Controller, ago. 2015).

A implantação do *Balanced Scorecard* está ainda na fase pré-institucional e chama a atenção o fato da empresa estar discutindo a sua implantação antes de melhorar a integração entre a área financeira e as demais áreas da organização o que pode dificultar o estabelecimento indicadores balanceados de desempenho.

4.4 Fatores que caracterizam a institucionalização da cultura da qualidade na empresa

A partir das análises das entrevistas, análise de documentos, e das observações, registradas como notas de campo, foi possível identificar fatores presentes na empresa Alfa que caracterizam a institucionalização da cultura da qualidade por meio da certificação ISO.

A Figura 4 apresenta alguns desses fatores e seus exemplos ou atividades desenvolvidas que buscam sempre a manutenção e a continuidade do Sistema de Gestão da Qualidade na organização.

Figura 4 –Fatores que caracterizam a institucionalização da cultura da qualidade.

Fatores	Exemplos	Fontes de Evidência
Criação de Indicadores para acompanhamento dos processos e produtos	- Indicador da eficiência da produção; - Indicador de qualidade; - Índice de satisfação de clientes.	- Entrevistas com <i>controllere</i> como gerente de planejamento e controle de produção; - Exame dos Relatórios Semestrais de Avaliação das Atividades da empresa.
Criação de Metas para o Sistema de Gestão da Qualidade	- 97% dos pedidos entregues na data certa; - 90% de satisfação dos clientes; - 90% de meta de produção.	- Entrevistas com <i>controllere</i> com a gerente de planejamento e controle de produção; - Exame dos Relatórios Semestrais de Avaliação das Atividades da empresa;

		- Observações registradas em Notas de Campo.
Criação de um setor responsável pela ISSO	Atividades desenvolvidas: - Emissão, controle e monitoramento dos relatórios de não-conformidade; - Treinamento dos funcionários; - Inspeção dos processos.	- Entrevistas com <i>ocontroller</i> , com o gerente de planejamento e controle de produção e com o responsável pela ISO; - Observação segundo as Notas de Campo.
Criação de uma equipe de Auditoria Interna da ISSO	Atividades desenvolvidas: - Auditorias no mínimo a cada 6 meses em cada setor; - Verificação de oportunidades de melhorias nos processos e produtos.	- Entrevistas com <i>controllere</i> com o responsável pela ISO; - Observações registradas em Notas de Campo.
Certificação Contínua desde 2001	- Renovaram a certificação 5 vezes (ocorre a cada 3 anos)	- Entrevistas com <i>controller</i> , com o gerente de planejamento e controle de produção e com responsável pela ISO; - Exame de documentos de certificação.
Ambiente organizacional	- Percebe-se que as pessoas envolvidas nos processos tratam com naturalidade as questões relacionadas ao cumprimento das metas da qualidade.	- Observações registradas em Notas de Campo.

Fonte: elaborado pelos autores.

Constatou-se, por meio das observações, que os fatores desencadeados pela adoção da ISO estão presentes diariamente na organização, como a mensuração dos indicadores de acordo com a periodicidade necessária, alguns podendo ocorrer diariamente ou semanalmente. Tal controle contínuo auxilia o alcance dos resultados acima das metas estabelecidas pela organização, por exemplo, a meta de pedidos entregues na data correta é de 97%, porém a empresa Alfa obteve em seu último resultado 99,98%.

5 Considerações Finais

A cultura da qualidade na Alfa foi implantada de forma lenta e gradual. Os dados indicam que o fator determinante para os primeiros movimentos nessa direção foi o busca pela legitimação, conforme indicado na institucionalização do sistema VAC que ocorreu de forma bem lenta, devido principalmente a resistência por parte dos funcionários, sendo este um dos principais fatores que dificultaram sua institucionalização. Segundo a Gerente do PCP, os funcionários demonstraram dificuldades quanto ao preenchimento de documentos da ISO percebendo essa tarefa como uma burocratização, o que atrasava os processos do sistema VAC, e na maioria das situações as não conformidades eram tomadas por eles como algo pessoal.

O principal fator isomórfico identificado durante a pesquisa sobre a adoção da Norma ISO 9001, com vistas à institucionalizar a cultura da qualidade, foi o mimético. Constatou-se que os gerentes de produção, administradores e consultores apresentam à empresa os melhores processos adotados pelos principais concorrentes e por empresas de sucesso no mercado nacional e internacional. Além disso, o objetivo de satisfazer o cliente, corroborou para a adoção da Norma ISO 9001 e seus agregados.

Corroborando com a literatura, os processos da ISO, VAC e MTM, encontram-se institucionalizados nesta organização, estando na fase de sedimentação. Foi possível constatar que a partir da implantação da ISO, a empresa conseguiu melhorar a organização de seus processos, e é de se supor que houve redução de custos, embora não haja evidências claras dos reflexos da melhoria da qualidade sobre os custos. A organização ainda passa pela fase de pré-institucionalização do *Balanced Scorecard*. Uma equipe de consultoria externa foi contratada para a implantação dessa ferramenta, sendo este processo ainda desconhecido por parte dos entrevistados.

Em se tratando de um processo iniciado em 2001, era de se esperar que ferramentas gerenciais de gerenciamento de custos também tivessem sido implantadas e já estivessem totalmente sedimentadas, com o objetivo de medir financeiramente os resultados obtidos com a melhoria dos processos. Isso, contudo, não significa que os gestores da empresa não estejam percebendo os reflexos financeiros da melhoria dos processos.

Diante disso, os achados da pesquisa sugerem que os fatores determinantes do processo de institucionalização da cultura da qualidade estão, em um primeiro momento, associados com a necessidade de legitimação. No entanto, a partir do momento que as pessoas perceberam a qualidade como um fator essencial para a sobrevivência da organização, essas práticas passaram a ser adotadas com menor resistência, com as pessoas na organização entendendo a qualidade como fundamental para a melhoria dos processos e, consequentemente para a otimização de custos.

Referências

AMANTHEA, N. R. **De volta para o futuro: o aquífero guarani como alternativa viável ao desenvolvimento da região de Londrina**. 2004. 287 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, 2004.

BURNS, J., SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: in a institutional framework. **Management Accounting Research**, n. 11, p. 3-25, 2000.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. Cap. 3, p. 64-89.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HUY, Q. N. Time, temporal capability, and planned change. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 601-623, 2001.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOLM, A. **Redução do tempo de ciclo de pedidos através da utilização do modelo VAC: um estudo de caso na empresa Dudalina**. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MTM. **Apostila do Método Básico MTM-A1**. São Paulo: Associação MTM do Brasil, 2005.

NÓBREGA, M. M.; VILLAR, A. de M. **O sistema VAC como ferramenta de PCP em confecções: estudo de caso**. In: XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção, 2003.

NOVASKI, O.; SUGAI, M. MTM como ferramenta para redução de custos: o taylorismo aplicado com sucesso nas empresas de hoje. **Revista Produção Online**, v. 2, n. 2, 2002.

OLIVEIRA, F. U. N.; SILVA, I. B. da; HELLENO, A. L. **Metodologia MTM (Methods-time measurement) como uma estratégia competitiva para um balanceamento de linha de produção mais enxuto**. In: XXXI Encontro Nac. de Eng. de Produção, 2011.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

QU, S. Q.; DUMAY, J. The qualitative research interview. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 8, n. 3, p. 238–264, 2011.

REZENDE, A. J. **Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras**. 2009. 267 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, 2009.

RUSSO, P. T.; PARISI, C.; MEGLIORINI, E.; ALMEIDA, C. B. Evidências de elementos de institucionalização do *Balanced Scorecard* na obra “A estratégia em ação”: um olhar baseado na teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 23, n. 58, p. 7-18, 2012.

SANTANA, G. A. S. **Institucionalização de instrumentos gerenciais: o caso de uma organização do setor elétrico**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

TAQUEMORI, D. S. **ISO 9001: Eficiência ou Legitimidade?** 2009. 101 p. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional**. Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v. 1. São Paulo: Atlas, p. 194-217, 1999.