



RELISE
**REPENSANDO A (RE)ADAPTAÇÃO DO DIÁRIO DO NOROESTE NA
PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL¹**

Luciano Gonçalves de Lima²

Vania Maria Jorge Nassif³

RESUMO

A teoria institucional, através da prática do isomorfismo, está sendo aplicada dentro das organizações como elemento central para alcançar a competitividade. Conhecer a forma pela qual uma organização se adequa às pressões institucionais torna-se relevante para que ações de melhorias possam ser traçadas, principalmente na elaboração e implementação de estratégias que permitam seu posicionamento. Este artigo teve como objetivo descrever e analisar o processo de adaptação de uma organização do setor de comunicação na perspectiva da Teoria Institucional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo explicativa, a coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro semiestruturado através de interrogação e comunicação com os responsáveis pelo financeiro, jornalismo, comercial e produção/logística, o que possibilitou uma visão mais ampla da hipercompetitividade e da influência da racionalidade limitada na inércia estratégica. Com isso, foi possível compreender a dinâmica da mudança, repensando ações que contribuam para a readaptação da empresa estudada.

Palavras-chave: teoria institucional, isomorfismo, adaptação, racionalidade limitada.

ABSTRACT

Institutional theory, through the practice of isomorphism, is being applied within organizations as a central element to achieve competitiveness. Knowing how an organization fits the institutional pressures becomes relevant so that improvement actions can be traced, mainly in the elaboration and implementation of strategies that allow its positioning. This article aimed to describe and analyze the process of adaptation of an organization of the communication sector in the perspective of Institutional Theory. For that, a qualitative research of the explanatory type was carried out. The data collection

¹ Recebido em 25/06/2019.

² Secretaria Municipal de Educação. lucyano_lima@yahoo.com.br

³ Universidade Nove de Julho. Vania.nassif@gmail.com

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 2, p. 198-217, mar-abr, 2020

ISSN: 2448-2889



RELISE

198

was carried out through a semistructured script through interrogation and communication with those responsible for the financial, journalism, commercial and production/logistics, which allowed a broader view of hypercompetitiveness and the influence of limited rationality on strategic inertia. With this, it was possible to understand the dynamics of the change, rethinking actions that contribute to the readaptation of the studied company.

Keywords: institutional theory, isomorphism, adaptation, limited rationality.

INTRODUÇÃO

As empresas atualmente tem chamado a atenção por apresentar uma homogeneidade surpreendente de formas e práticas organizacionais. Tanto em parâmetros de alta competitividade quanto nos de baixa. Para elucidar esse cenário a Teoria Institucional é usada com um maior poder explicativo da realidade organizacional. Conceitos como a institucionalização, normas, mitos e a legitimação compõem as orientações da teoria que podem ser divididas, segundo Chanlat (1989), em econômicas, políticas e sociológicas.

As organizações tornam os processos mais homogêneos, mas, não necessariamente mais eficientes. Isto porque as expectativas disseminadas pela sociedade e as pressões exercidas pelo Estado ou por outras instituições acabam obrigando as empresas a adotarem práticas parecidas, em relação às pressões do ambiente. Essas práticas resultam no processo isomórfico. Todas as entidades que influenciam nesse processo isomórfico, segundo DiMaggio e Powell (1991), formam o “campo organizacional”. Desta forma, a mudança organizacional, em alguns casos, pode se tratar de uma resposta direta às determinações governamentais e ou do meio.

Na perspectiva de Rossetto e Rossetto (2005), a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas. Para Monteiro e Cardoso (2002), o processo de adaptação é



RELISE

199

entendido como um novo modo organizacional de resolver os problemas. Adaptação organizacional hoje é tema de debates, despertando o interesse de muitos pesquisadores em Estudos Organizacionais.

Portanto, conhecer a forma pela qual uma organização se adequa às pressões institucionais torna-se importante para que ações de melhorias possam ser traçadas, principalmente na elaboração e implementação de estratégias que permitam seu posicionamento.

Face ao apresentado surgiu o interesse em conhecer como a empresa Diário do Noroeste tem se mantido no mercado ao longo dos 65 anos de existência. Sendo assim, a presente pesquisa objetiva descrever e analisar o processo de adaptação de uma organização do setor de comunicação na perspectiva da Teoria Institucional.

Este estudo se justifica ao buscar levantar informações relevantes que possam contribuir para a gestão de uma organização com mais de meio século de vida, o Jornal Diário do Noroeste, tomando por base os elementos da teoria Institucional, enfatizando através da institucionalização os rumos tomados pela empresa, compreendendo a dinâmica da mudança, repensando ações que contribuam para a readaptação da empresa estudada. Busca também trazer evidências que possam contribuir com a formação acadêmica dos pesquisadores, além de servir de base para estudos futuros.

O estudo está estruturado em seções, onde a primeira seção apresenta a introdução com foco na questão de pesquisa e o objetivo do estudo. Na segunda seção exibe uma base teórica com as variáveis que servirão de embasamento ao estudo buscando evidenciar a perspectiva institucional e a adaptação organizacional. Na terceira seção apresenta o método utilizado para alcançar o objetivo proposto, bem como discute os dados e os resultados e encerra com algumas considerações finais e limitações do estudo.



RELISE

200

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Perspectiva institucional

A teoria institucional é um dos modelos atuais de análise em estudos organizacionais, juntamente com outras teorias semelhantes como ecologia populacional, teoria da dependência de recursos, entre outras. Para Zucker (1987, p. 443-464), esta teoria exerce forte pressão nas organizações:

A teoria institucional organizacional fornece uma visão rica e complexa das organizações. Nessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização. Sob certas condições, essas pressões levam a organização a ser orientada por elementos legitimados por procedimentos operacionais padrão, para a certificação profissional e a exigência, que muitas vezes têm o efeito de direcionar a atenção de desempenho da tarefa.

Ela busca explicar fenômenos da organização através de uma perspectiva de como e de por que as tomadas de decisão tornam-se legitimadas e como isto interfere nos resultados da empresa. A teoria é formulada através de um arranjo de crenças e de normas institucionalizadas no ambiente. Isto porque segundo Zelditch (2001, p. 4), “a estabilidade de uma estrutura emergente é um dos problemas a serem resolvidos por alguma teoria de processo, e a legitimidade é o fator de estabilidade de muitas dessas estruturas”. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 113) dizem que isto pode acontecer através de um ambiente técnico com trocas de bens e serviços e ou de um ambiente institucional caracterizado pela adequação às exigências sociais.

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) esclarecem que as empresas fazem movimentos no ambiente em busca de legitimar suas ações. Dessa forma, entende-se que as decisões estratégicas tomadas são intensamente ou até mesmo sutilmente influenciadas pelo ambiente, no que tange a conformidade às regras, às normas e às crenças (mitos) institucionalizadas.



RELISE

201

Para DiMaggio e Powell (1983) e Rowan (1982), a teoria institucional utiliza o conceito de isomorfismo para explicar a forma como as organizações são modificadas no intuito de aumentar a semelhança com as características do meio, caracterizando assim, o sincronismo entre organização-ambiente-organização em relação ao poder.

Buscando explicitar entendimento para as formas iguais das organizações o próximo tópico apresenta as características do isomorfismo.

Isomorfismo

As características do isomorfismo discorrem que as organizações respondam de maneira semelhante com outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao meio. O cenário em que organizações buscam uma autodefesa em relação às práticas e à resolução de problemas que não conseguem resolver com ideias próprias é o que leva muitas organizações a assumirem o isomorfismo como prática. Segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), isto acontece com o objetivo de facilitar as relações interorganizacionais, utilizando regras socialmente aceitas.

DiMaggio e Powell (1983) salientam o isomorfismo institucional como a característica dominante pela qual as organizações assumem certas formas. De acordo com os autores, as influências que levam à racionalização e à burocratização se espelham em uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma jaula de ferro em referência ao autor Marx Weber em que a civilização se vê reprimida e confinada.

Os autores caracterizam dois tipos de isomorfismo: o competitivo – presente no livre comércio (foco de análise da ecologia organizacional) – e o institucional - foco de análise dos autores – onde descrevem três tipos de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo.



RELISE

Além disso, para Meyer (1979), existem três tipos de mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, como apresentado na Figura 1.

| Tipos de isomorfismo | Descrição |
|----------------------|--|
| Coercitivo | Que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade. Resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou como um convite para se unirem em conluio. À medida que Estados e outras grandes organizações racionalizadas expandem, as estruturas organizacionais refletem cada vez mais regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado e dentro do Estado, tornando-se cada vez mais homogêneas e organizadas em torno de rituais em conformidade com as instituições maiores. Pode ser mais sutil e menos explícito. |
| Mimético | Que resulta de respostas padronizadas às incertezas. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras como modelo. Esse processo também possui um aspecto ritualístico: as empresas adotam “inovações” para aumentar sua legitimidade, para demonstrar que estão ao menos tentando melhorar suas condições de trabalho. Tanto uma força de trabalho experiente quanto uma ampla base de clientes pode impulsionar o isomorfismo mimético. As organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas. |
| Normativo | Associado à profissionalização – luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a “produção dos produtos” e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão. O apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários e o crescimento e a constituição de redes de profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos, são fontes importantes de isomorfismo da profissionalização. Outro importante mecanismo estimulador do isomorfismo normativo é a seleção de pessoal. |

Figura 1: Tipos de mecanismo de mudança isomórfica.

Fonte – Adaptado de Meyer (1979)

O isomorfismo coercitivo se refere às influências de natureza política e legal sobre as organizações, ou seja, de pressões formais e informais exercidas por outras organizações. Fatores como leis, estado e instituições são



RELISE

203

apontados como fontes de pressão. Já o normativo está mais associado a padrões profissionais, daí a busca incessante do sistema em treinar profissionais. A legitimação de uma base cognitiva produzida por especialistas universitários e o crescimento e a elaboração de redes profissionais – que atravessam as organizações e em torno das quais novos modelos se difundem com rapidez – são duas fontes importantes de isomorfismo normativo. E o isomorfismo mimético se refere à adoção de padrões em resposta à incerteza. Muitas vezes voluntário ou até involuntário ocorre em dissonância aos valores da organização ou sua cultura, gerando oportunidades e riscos, incentivando a inovação e o conflito de poder.

De acordo com o apresentado na Figura 1, fica evidente que todos esses conceitos envolvendo a institucionalização e as formas de isomorfismos são tipo de pressões que podem favorecer a competitividade considerando que de alguma forma, por mais que as organizações pretendam ser dificilmente imitadas em algum momento ou na maioria deles, são conduzidas a seguirem regras ditadas pelo mercado, ou por aquelas que possuem maiores poderes. Portanto, observando a empresa de pequeno porte pesquisada, tal influencia fica mais nítida ainda, pois, esses princípios não permitem que exista uma estratégia tão atrativa que a reprima. Para elucidar o caminho percorrido pela organização estudada, o próximo tópico apresenta alguns pontos relevantes sobre abordagens contemporâneas da teoria institucional.

Teoria institucional e abordagens contemporâneas

Observa-se que ao longo das décadas o interesse na teoria só tem aumentado e ela passa a se relacionar com outros assuntos dentre as teorias contemporâneas. Teorias como a abordagem ambiental que abrange as teorias da Ecologia Organizacional além das Configurações Estruturais. Na esfera populacional as características organizacionais são modificadas na direção de



RELISE

204

uma compatibilidade crescente com as características do ambiente. Conceito que faz parte dos pressupostos da ecologia organizacional que na visão de Hannan e Freeman (1978), não trata de unidades organizacionais em particular, mas de populações de organizações que questiona o “como” e o “por que” as populações organizacionais se desenvolvem. Nesse conceito, as organizações que têm melhor adequação ao ambiente são selecionadas em detrimento daquelas que não se adaptam apropriadamente. Desta forma, a competitividade pode ser explicada como uma adequação, ou como conceitua a teoria institucional, pelo isomorfismo.

Outra teoria, também estudada com relação à teoria institucional é a da racionalidade limitada. Isto porque tomadas de decisão dentro da teoria podem ser prejudicadas por este fato. Para Jones (1997), a chave do desenvolvimento da racionalidade limitada está baseada na limitação das habilidades cognitivas do ser humano, limites estes já conhecidos pela Psicologia, principalmente no estudo da percepção. Segundo Simon (1967, p.30), isto acontece porque a racionalidade limitada procura mostrar como controles motivacionais e emocionais sobre a cognição podem ser incorporados no sistema de processamento de informação com considerável suporte empírico.

Ainda segundo o mesmo autor, a teoria proposta contém elementos de articulação principalmente por mostrar que mecanismos relativamente familiares de motivação e emoção podem ser integrados em uma simples e natural forma com os mecanismos que foram postulados na teoria cognitiva de processamento de informação.

Adaptação organizacional

A Adaptação é um tema de debate que desperta interesse de pesquisadores em estudos organizacionais, devido sua importância para as organizações. No atual contexto macro ambiental, as mudanças ocorrem



RELISE

205

rapidamente e a capacidade de adaptação das organizações deve ser proporcional a esta velocidade. Portanto, a característica da mudança, voluntária ou determinista, poderá resultar no sucesso ou no fracasso da estratégia organizacional. Compreendida como sendo um “processo de ajuste recíproco entre a organização e seu ambiente”.

Na perspectiva de Rossetto e Rossetto (2005), a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas. Para Monteiro e Cardoso (2002), o processo de adaptação é entendido como um novo modo organizacional de resolver os problemas. Adaptação organizacional hoje é tema de debates, despertando o interesse de muitos pesquisadores em Estudos Organizacionais.

Porém, de acordo com Miles e Snow (1978), esse interesse é estudado e analisado, basicamente, em nível teórico em estudos fragmentados, que tendem a gerar diversas abordagens interpretativas, nas quais cada autor procura impor a sua interpretação, e replicando a ideia de que suas perspectivas de análise são as mais coerentes. Gonçalves (1998) salienta que a adaptação aos novos tempos é inevitável, uma questão de vida ou morte. Para outras, a adaptação é uma recomendação, uma medida preliminar de segurança. Ainda para o autor, as empresas têm pelo menos três motivos para se adaptarem: tirar o atraso das décadas que passaram sem realizar maiores ajustes, adequar-se às novas exigências que obrigam as empresas a aprenderem a se modificar continuamente, e simplesmente corrigir o que se provou não estar certo no desenho das empresas convencionais.

Segundo Hernandez e Caldas (2001), as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender às variações nas preferências de



RELISE

206

consumidores ou de parceiros. Para Nadler, Gerstein e Shaw (1993), a razão que leva as organizações a mudarem são a contínua aceleração das transformações tecnológicas, a intensificação da competição, a concorrência levando a um excesso de oferta de produtos, a globalização, as expectativas dos consumidores/clientes, maior participação do governo, modificações nos padrões de propriedade empresarial e por fim, modificações na constituição da força de trabalho.

Na visão de Grzybovski, Teixeira, Boscarin e Lampert (2002), a adaptação às exigências ambientais sofre influência de movimentos bruscos, os quais devem ser respondidos pelas ações de gestão. Para Monteiro e Cardoso (2002, p. 3), “a preeminência das restrições do ambiente tende a refletir no desempenho de uma empresa e a influenciar as suas formas de adaptação”. “A efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições” (MILES; SNOW, 1978, p. 121).

METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada foi qualitativa do tipo explicativa visto que busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno. Segundo Bardin (2011), a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Através dela, buscou-se remeter a uma análise sobre a adoção de estratégias em uma organização do segmento da comunicação pela sua longevidade no mercado. Para se chegar ao resultado foi utilizada uma técnica de investigação empírica, aplicando um



RELISE

207

método de coleta de dados através de interrogação e comunicação com os responsáveis pelo financeiro, jornalismo, comercial e produção/logística.

Segundo Prates (2000), a teoria institucional para o estudo das organizações pode ser caracterizada como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade da organização, apresentando uma posição epistemológica principalmente subjetivista, onde é salientada a construção social da realidade organizacional. Quanto ao procedimento, trata-se de uma pesquisa ex-post-facto, não permitindo vieses no resultado por parte do pesquisador por se tratar de informações em grande maioria coletadas após a ocorrência do evento. Segundo Fonseca (2002), este procedimento de pesquisa investiga possíveis relações de causa e efeito entre um determinado fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente, sendo sua principal característica o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos. Na pesquisa ex-post-facto os fatos são espontâneos e não provocados pelo pesquisador.

A pesquisa foi finalizada em ambientes e rotinas atuais em relação à percepção das pessoas sobre a atividade pesquisada. A análise de conteúdo aconteceu de acordo com a linha de pensamento de Richardson (2010), que observa: “Deve-se fazer primeiro uma leitura para organizar as ideias incluídas para, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam”. Assim foi possível levantar e esclarecer o entendimento sobre o comportamento da instituição e apontar achados como os explicados na visão dos entrevistados, a falta de competitividade que a organização se depara. Também foi possível observar práticas da organização que vão ao encontro do pilar do isomorfismo.



RELISE

208

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Apresentação da organização

A empresa pesquisada foi o Jornal Diário do Noroeste de Paranaíba. O jornal foi criado por Euclides Bogoni, em 28 de outubro de 1955. E sua história é contada por seus funcionários a todos que o visitam em forma de poesia, confundindo-se com a história da própria região Noroeste.

Quando decidiu abrir um novo jornal na cidade, Bogoni era, na verdade, poeta. Escrevia poesias e chegou a publicar vários trabalhos no então jornal da cidade. Estes trabalhos chamaram a atenção dos proprietários, que o convidaram para trabalhar no jornal. O jornal da época fechou e Bogoni não tinha onde publicar suas poesias. Resolveu, então, abrir o jornal, que hoje comemora 65 anos. Não era um empreendimento empresarial. Não vislumbrava viver da atividade jornalística. Seu sustento saía da profissão de guarda-livros.

Mas, o jornal começou a exigir tempo integral. E o “cheiro da tinta” o dominou. “Virei jornalista e a inspiração para as poesias adormeceu”, contava o jornalista Euclides Bogoni. O jornal dominava Paranaíba e região. Tornou-se órgão oficial de 29 municípios. Período em que as prefeituras tinham que veicular seus decretos. Uma equipe proativa comercializava tanto assinaturas como anúncios em toda a região. O jornal tinha prestígio, representatividade e *status* de ser base para pauta de outros veículos de comunicação. Sua equipe que chegou a ter 70 funcionários passou décadas sem ter ao menos um colaborador desligado da empresa.

A era digital chegou e com ela um site acanhado, mas, presente e cheio de expectativas também. Este era o cenário do jornal até o dia 23 de junho de 2016, quando o Euclides Bogoni morre e o Diário fica sob a responsabilidade dos herdeiros.



RELISE

209

Análise dos dados

Através da entrevista com os gerentes e também responsáveis pelo financeiro, jornalismo, comercial e produção/logística foram levantadas informações e opiniões a respeito do tema proposto, o que direcionou aos apontamentos apresentados. Por meio de questões abertas, obteve-se informações a respeito do processo de adaptação estratégica de uma organização à luz da perspectiva Institucional, enfatizando se através da institucionalização a empresa se tornou mais ou menos competitiva. Permitiu-se observar na prática a influência que o conceito pode ter em uma organização

Considerando o que falam Monteiro e Cardoso (2002), “o processo de adaptação é entendido como um novo modo organizacional de resolver os problemas”, o responsável pelo financeiro, denominado aqui pela sigla T.E., descreve a empresa como tradicional e que precisa de adequação para se ajustar ao ambiente. Segundo ele:

A empresa é uma organização familiar e de médio porte, não passando de 35 funcionários que trabalham diretamente na produção do jornal. A organização atua no mercado regional, com vendas diretas a outras empresas e a consumidores finais. Sem grandes mudanças na administração, apesar das mudanças tecnológicas e que precisa de ajustes em seus serviços/produtos. Além disso, sua distribuição acontece em bancas e para assinantes (depoimento T.E).

Em relação aos canais de distribuição, observa-se que impera o isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 1991), pois embora a utilização deles seja mencionada, não ocorre de forma unânime como em outros jornais. Os autores sustentam que o isomorfismo não se refere a um fenômeno totalizante, ou mesmo unitário. Eles definem uma multiplicidade de práticas, modelos e estruturas adotados, em maior ou menor intensidade, por determinado conjunto de organizações, que tendem a crescer na medida em que aquelas práticas adquirem legitimidade. Em relação a isto, como já citado



RELISE

210

anteriormente, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) relatam que “as organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais”, ou seja, segundo a sua legitimação.

Ao que tange a empresa ser familiar, percebeu-se em relação à institucionalidade da organização que a gestão é verticalizada, prática comum na maioria das empresas, principalmente nas familiares, por facilitar a normatização. Aliás, normas estão por todos os lados na empresa, sejam elas formais ou informais. São inclusive transmitidas entre os próprios colaboradores. Isto porque segundo Machado-da-Silva (1999), busca-se facilitar as relações interorganizacionais, utilizando regras socialmente aceitas. Entretanto, há um engessamento da organização, onde as forças que levam à racionalização e à burocratização se baseiam em uma economia capitalista de mercado, tendo a burocratização como uma jaula de ferro em referência ao autor Marx Weber em que a humanidade se vê confinada.

Com o gerente de jornalismo, denominado D.F., foi primeiramente possível observar a linguagem jornalística presente no dia-a-dia das operações. Sinônimo de padronização, principalmente com conceitos determinados pelo mercado que fazem parte do isomorfismo normativo.

As pautas do jornalismo são discutidas diariamente em uma reunião, bem como, os *layout*. Os *layouts* das páginas são mandados para impressão direta. Não temos mais fotolitos (depoimento D.F.)

Sobre o questionamento de quem seria o principal concorrente, todos os entrevistados disseram que era a internet e que esta é uma preocupação de todos na ANJ (Associação Nacional de Jornalismo). Nota-se que a preocupação dos jornais com relação à entrada de novos entrantes - internet - é unânime. Há, portanto, mais uma vez a presença do isomorfismo normativo (DiMaggio e Powell, 1991) que se faz presente pelo fato de o ambiente possuir o mesmo esquema interpretativo que a internet é o principal concorrente. Para



RELISE

211

os entrevistados não é diferente, porém a organização não tem parâmetros de quanto ela perde em seu *market share*. Esses elementos podem ser notados nos depoimentos:

Há anos que é a *internet*, com certeza. Não saberia dizer quanto, que deixamos de lucrar, mas com certeza é ela. (depoimento D.F.)

A *internet*... As pessoas estão mais voltadas para a tecnologia. Embora pense que ainda há campo para o impresso (depoimento R.C).

Na visão dos colaboradores, o que estaria impedindo a empresa de ser competitiva, é justamente um portal dinâmico na *internet*. Sendo que esta ação poderia reinventar a empresa tirando dela o conceito que Porter define como abacaxi, na matriz BCG. Isto graças à era digital em que o mundo atravessa. 'Ter este portal é o objetivo de todos na empresa', diz R.C.. No entanto, ao se comparar com outras organizações do mesmo segmento, a alta cúpula retardou esta entrada na internet, por entender que se um grande jornal demorou dez anos para entrar no cyber espaço, uma empresa no interior do Paraná também poderia esperar. O que a empresa não visualizou foi que o tempo atual, não dava esta condição de espera. Quando a organização resolveu aderir ao portal e investir, ao invés de praticar o isomorfismo com grandes empresas, se igualou à de menor destaque. Essa prática acabou resultando no fracasso do portal, isto porque não houve a legitimação da inovação/isomorfismo. Embora, a organização tenha instituído processos vistos como obrigatoriedades formais, o desenvolvimento da organização com a implantação, apenas ocorreria por meio de processos de rotinização de atividades performadas por pessoas, ou seja, os indivíduos envolvidos, interna e externamente, aceitando a mudança, o que no caso não ocorreu. Desta forma, não ocorreu o que Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) dizem que as empresas fazem, movimentos no ambiente em busca de legitimar suas ações. Por fim, os pesquisados ponderaram sobre a necessidade de uma gestão mais



RELISE

212

agressiva e visionária. O que levou a entender que há racionalidade limitada da atual administração.

Desde a sucessão da direção o jornal perdeu muito em status e em poder de barganha (depoimento D.F.).

Deixamos de ser órgão oficial de algumas prefeituras alterou a lucratividade da empresa. (depoimento T.E.).

Segundo Jones (1997), a chave do desenvolvimento da racionalidade limitada está baseada na limitação das habilidades cognitivas do ser humano, limites estes já conhecidos pela Psicologia, principalmente no estudo da percepção. Segundo Simon (1967), isto acontece porque a racionalidade limitada procura mostrar como controles motivacionais e emocionais sobre a cognição podem ser incorporados no sistema de processamento de informação com considerável suporte empírico. A teoria proposta contém elementos de articulação principalmente por mostrar que mecanismos relativamente familiares de motivação e emoção podem ser integrados em uma simples e natural forma com os mecanismos que foram postulados na teoria cognitiva de processamento de informação.

Sendo assim, as organizações que desejam promover as mudanças organizacionais a fim de atingir os objetivos pretendidos precisam avaliar o tipo de mudança que estão dispostas a fazer, uma vez que modificar estruturas e procedimentos é necessário, mas é fundamental também, estimular os funcionários a serem agentes de mudança para conseguir de fato as transformações almejadas. Partindo do pressuposto que as organizações estão continuamente em processo de mudança, bem como seus ambientes, pode-se considerar que o processo de mudança é como se fosse um permanente processo de aprendizagem que deverá sempre buscar a harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia, o ambiente e as pessoas.



RELISE

213

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs descrever e analisar o processo de adaptação de uma organização do setor de comunicação na perspectiva da Teoria Institucional. Por ser uma empresa com 65 anos, o Jornal Diário do Noroeste, mostrou-se objeto de estudo extremamente interessante. A leitura e a interpretação das entrevistas com as pessoas que estiveram relacionadas à organização demonstram como muitas vezes uma empresa pode estar submissa a normas do setor. Ao buscar se destacar, não percebe que apenas é mais uma organização cumprindo o que foi predeterminado. E embora haja a percepção do agir sem barreiras, o ambiente institucional da empresa não tem abertura para nenhum tipo de comportamento de escolha. O que há é acomodação a normas coletivas, ou seja, isomorfismo.

Esta acomodação é possibilitada, segundo interpretação, entre outros motivos, pela conformidade a critérios externos e a imobilidade gerencial. Aliás, esta imobilidade gerencial pode ser realmente explicada pela racionalidade limitada e principalmente pela visão de décadas passadas em que o jornal não tinha concorrentes diretos.

Com base nas entrevistas, arrisca-se afirmar que o poder político dentro da organização é outro fator que pode ter interferido na perda da competitividade. Isto porque há relatos da tentativa de colocar em prática o portal anos antes, mas que foi impedido por interesses de colaboradores internos. Até por isso, sugere-se como continuidade deste artigo a investigação de até onde o poder político interno pode afetar a competitividade e consequente lucratividade da empresa.

Outro aspecto a se considerar foi a ausência da sucessão. Por ser uma empresa familiar a filha, sucessora natural não foi preparada para o cargo, gerando consequências como a perda de influência política e do status que a publicação tinha em nível nacional.



RELISE

214

Por fim, colaboradores desatualizados e desmotivados levaram a repetição de práticas e à criação de rotinas aceitas pela organização, fazendo com que surgisse uniformização de formas de agir e pensar, em decorrência da prática contínua.

Empresas morrem diariamente por não se adaptarem ao novo, por desejarem usar as mesmas formas de relacionamento interno e com os clientes sem levar em conta as oportunidades criadas ao se atualizarem, permitindo que o conhecimento seja usado para o benefício do desenvolvimento e da melhoria de práticas que podem servir de base para a sustentação de estratégias aliadas à constante evolução.

Dessa forma, o artigo alcançou seu objetivo ao levantar informações importantes através das ações desenvolvidas na trajetória de gestão do Diário do Noroeste ao longo dos 65 anos de existência, verificando como a longevidade da empresa é sustentada, e repensar estratégias que a reposicionem no mercado a partir da contribuição dos mecanismos da teoria institucional.

Como sugestão para ampliar esta pesquisa seria de extrema relevância propor um plano para recolocar a marca, ainda aplicando as concepções da teoria institucional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

CHANLAT, J. F. “**L’analyse Sociologique des Organisations: un Regard sur la Production Anglo-saxonne Contemporaine (1970-1988)**”, *Sociologie du Travail*, 3, 1989.

DIMAGGIO, P. J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art Museums, 1920-1949. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J.



RELISE

215

(Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. London: Sage Publications, 1991. p. 267-292.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**. Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. Revista de Administração de Empresas – **RAE**. São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; BOSCARIN, P.; LAMPERT, A. L. Gestão e conhecimento: um estudo comparativo de empresas que aderiram ao PGQP. **Organizações & Sociedade – O&S**. v. 9, n. 24, p. 75-90, mai./ago. 2002.

HANNAN, M. T; FREEMAN, John H. The population ecology of organizations. In: MEYER, Marshall W. Environments and organizations: **Theoretical and Empirical Perspectives**. California: Jossey-Bass, 1978.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P., Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE**. São Paulo, v. 41, n.2, p.31-45. Abr/jun, 2001.

JONES, BD. Bounded rationality, political institutions, and the analysis of outcome. Washington: **American Political Science Association Meetings**, p. 28-31, 1997.

LIEBERMAN, M.B.; ASABA, S. Why do firms imitate each other? **Academic Management Review**. 31(2) 366–385. 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNADES, B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. **Anais Eletrônicos, Salvador: ANPAD**, 1993.



RELISE

216

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S.A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos, **Revista de Estudos Organizacionais**, vol. 1. No. 2. p. 1-16. jul/dec. 2000.

MEYER, J. W. The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance. Stanford, CA: **Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University**, Program Report, 1979.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MONTEIRO, A. V.; CARDOSO, S. P. Adaptação estratégica e perspectivas teóricas de mudança em um centro de pesquisa do governo. **Revista de Ciência da Administração – RCA**. v. 4, n. 8, jul./dez. 2002.

NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S. e SHAW, R. B. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B. e CUNHA, M. P. (org.). **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas – RAE-Eletrônica**. v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

ROWAN, B. Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools. **Administrative Science Quarterly**, 27, 259-279, 1982.

SIMON, HA. Motivational and motivational control of cognition. **Psychological Review**, volume 74, 1967, p. 29-29.

ZELDITCH, M. Processes of legitimation: recent developments and new directions. **Social Psychology Quarterly**, v. 64, n° 1, 2001.



RELISE

217

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**. v. 13, p. 443-464, 1987.