

5 Considerações finais

Com o objetivo de identificar indícios quanto ao futuro da ISO 9001, nesse estudo foram traçados e alcançados alguns objetivos intermediários:

- O entendimento do processo de institucionalização foi realizado com a revisão da bibliografia associada ao tema e apresentada no capítulo 2;
- O relacionamento do processo de institucionalização com a implementação e manutenção da ISO 9001 foi realizado com a comparação entre a revisão bibliográfica, o levantamento de dados em sítios específicos e as entrevistas de campo com especialistas;
- Foi realizada a análise quanto à legitimidade e o isomorfismo da ISO 9001;
- A eficiência da ISO 9001 nas organizações foi analisada ao se comparar os benefícios listados pelos neo-institucionalistas (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1991b; OLIVER, 1991) na adoção de práticas institucionalizadas; e os princípios de gestão que suportam a ISO 9001 (ABNT NBR ISO 9000:2005), com a percepção do especialistas.

Concluindo, ao se analisar os resultados obtidos e o processo de desinstitucionalização (OLIVER, 1991 e 1992), Foram identificados alguns indícios quanto ao futuro da ISO 9001.

Com base no exposto acima e nos resultados obtidos no levantamento de campo, esse capítulo está organizado em duas seções: conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

5.1. Conclusão

Inicialmente, o uso da teoria institucional para a análise da eficiência na adoção da ISO 9001 mostrou-se consistente, pois os principais elementos teóricos: legitimidade, eficiência, isomorfismo e desinstitucionalização, foram caracterizados na análise dessa prática institucionalizada.

Com base nos depoimentos de especialistas, verificou-se que de acordo com a maturidade do segmento em que está inserida, a ISO 9000 encontra-se em diferentes estágios de um possível ciclo de institucionalização. No caso desse estudo, o ciclo proposto seria:

- Diferenciação: é buscada pela adoção da prática institucionalizada em ambientes instáveis;
- Legitimação: ocorre à medida que cresce a aceitação e exigência da sociedade pela adoção de determinada prática institucionalizada;
- Obrigação: ocorre em segmentos maduros, em que grande parte de seus atores já dotam a prática institucional, que se torna um requisito mandatório;
- Internalização: os valores que compõem a prática institucional são absorvidos pela organização, independente da sua certificação;
- Desinstitucionalização: à medida que os valores da prática institucional são internalizados e novas práticas surgem, a tendência é a desinstitucionalização dessa prática.

Outros dois aspectos analisados tomando-se por base a percepção dos especialistas das organizações que adotam a ISO 9000 foram: a possível eficiência obtida e o isomorfismo entre as organizações. Em ambos os casos, identificou-se que não depende da prática institucional, mas de como a norma é implementada.

No caso da eficiência, os especialistas percebem que o patrocínio e a consciência dos benefícios pela Alta Direção são os principais fatores de sucesso na implementação da ISO 9000. Contudo, esses dois fatores são pouco observados nas organizações. Essa constatação corrobora a opinião de Boiral (2003, p727) quando argumenta que:

“uma organização certificada (ISO 9000) não iria, necessariamente, prover maior segurança que outra organização neste campo. Deste ponto de vista, o resultado da certificação depende, acima de tudo, da forma como o sistema foi implementado, e particularmente, como foi feito o apoio e mobilização dos empregados.”

Em relação ao isomorfismo, é possível inferir ao fim do estudo empreendido, que essa pesquisa confirma o argumento de Zucker (1991) de que as diferentes formas de respostas à implementação de práticas institucionalizadas, como é o caso da ISO 9001, podem levar à diferenciação ao invés do isomorfismo. Surge, portanto, a necessidade de se aprofundar os estudos no processo de institucionalização em nível micro, ou seja, dentro de uma organização específica.

Essa conclusão, também está alinhada à percepção Meyer e Rowan (1977, p.357) de que estruturas formais tendem a ser semelhantes numa mesma indústria, “refletindo suas origens institucionais comuns – mas podem apresentar diferenças nas práticas atuais”. No entanto, acredita-se que o uso de consultorias na implementação de práticas institucionalizadas, pode aumentar a probabilidade de isomorfismo.

A partir da percepção dos especialistas, julga-se que o principal mecanismo utilizado para a adoção da ISO 9000 é o coercitivo e a estratégia de resposta mais comum, tem sido a de esquivança, também possibilitada por: processos amostrais de avaliação; conflito de interesses; inexperiência de auditores; e, amplitude e ambigüidade dos requisitos normativos. Dessa forma, percebe-se que o processo de certificação é uma cerimônia na qual as organizações se utilizam de diversas estratégias na implementação e nas auditorias para despenderem o menor esforço possível na obtenção do certificado.

Dessa forma, considerando-se as pressões pela desinstitucionalização (surgimento de novas práticas específicas ao segmento e de gestão e desconhecimento da alta direção dos benefícios) e o condicionamento da eficiência e do isomorfismo à forma de implementação da ISO 9000, acredita-se que essa norma de gestão está em um processo de desinstitucionalização por meio da sua dissipação, ou seja, da “deterioração gradual na aceitação e uso de uma prática institucionalizada particular”, e não por um processo de “rejeição” (OLIVER, 1992, p.566).

5.2. Sugestão para pesquisas futuras

Da mesma forma que a ISO 9001 há diversas outras normas e boas práticas de gestão que poderiam ser analisadas nesse estudo, mas que ficam como sugestões de estudos futuros, como: BSC (Balanced Scorecard), BPM (Business Process Management), PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), CMMI (Capability Maturity Model Integration), ABNT NBR 16001 (Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos), ISO 14001 (Sistemas da gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso), OHSAS 18001 (Sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional – Requisitos) entre outros.

Outra sugestão seria estudar as inter-relações entre as diversas normas e boas práticas de gestão, pois as organizações enfrentam um volume cada vez maior de práticas institucionais que possuem diversas sobreposições, evitando-se retrabalhos e reduzindo-se custos de implementação e manutenção dessas normas.

Além disso, as conclusões mostraram que os mecanismos de isomorfismo, não resultam necessariamente em organizações semelhantes. Dessa forma, recomenda-se que sejam realizados estudos quanto ao processo de institucionalização interno a uma organização, ou seja, que se aprofunde os estudos do “microinstitucionalismo” (Zucker, 1991, p.105).

Finalmente, é sugerido o aprofundamento do possível processo de desinstitucionalização que emerge como um indício neste estudo e que pode ser estendido para outras normas e boas práticas de mercado.