



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e**

**Gestão de Políticas Públicas**

**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Mestrado Acadêmico em Administração**

**LEONILSON GOMES DE SOUZA**

**EVIDÊNCIAS DE MUDANÇA ISOMÓRFICA NO CAMPO  
ORGANIZACIONAL DA JUSTIÇA ESTADUAL NO BRASIL**

**Brasília – DF**

**2018**

**LEONILSON GOMES DE SOUZA**

**EVIDÊNCIAS DE MUDANÇA ISOMÓRFICA NO CAMPO  
ORGANIZACIONAL DA JUSTIÇA ESTADUAL NO BRASIL**

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adalmir de Oliveira Gomes

**Brasília – DF**

**2018**

**Banca Examinadora:**

---

Professor Dr. Adalmir de Oliveira Gomes  
PPGA/UnB  
Orientador

---

Professor Dr. Mario Procopiuck  
PUCPR  
Examinador Externo

---

Professor Dr. Diego Mota Vieira  
PPGA/UnB  
Examinador Interno

---

Professora Dra. Suylan de Almeida Midlej e Silva  
PPGA/UnB  
Examinadora Suplente

## RESUMO

O Judiciário brasileiro tem passado por importantes mudanças nas duas últimas décadas, especialmente após a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, em 2005. Muitas dessas mudanças foram originadas por pressões de natureza institucional exercidas sobre os tribunais, com reflexos na capacidade de as organizações do Judiciário representarem adequadamente seus papéis constitucionais. Assim, compreender esse processo é essencial para administrar os tribunais e o Sistema de Justiça como um todo. O presente trabalho busca compreender, à luz da teoria institucional, variações nos últimos anos a respeito do funcionamento de tribunais brasileiros. O objetivo da pesquisa é identificar padrões de mudança no campo organizacional formado pelos tribunais que compõem a Justiça Estadual no Brasil, no período de oito anos, de 2009 a 2016. Os dados foram coletados da base Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça. Os resultados são apresentados em gráficos de dispersão que mostram a evolução dos coeficientes de variação das diversas variáveis analisadas referentes à despesa, força de trabalho, produtividade e uso de tecnologia nos tribunais. Os resultados indicam que o coeficiente de variação da maior parte das variáveis diminuiu ao longo da série temporal coberta pela pesquisa, o que significa tendência de homogeneização no campo organizacional formado pelos tribunais estaduais. O estudo apresenta indícios que reforçam uma das principais proposições da teoria institucional: a estruturação de campos organizacionais por meio de isomorfismo institucional.

**Palavras-chave:** Administração da justiça; Judiciário brasileiro; Tribunal estadual; Campo organizacional; Isomorfismo institucional.

## ABSTRACT

The Brazilian judiciary has undergone important changes in the last two decades, especially after the creation of the Conselho Nacional de Justiça (CNJ) in 2005. Many of these changes were originated by institutional pressures on the courts, reflecting the capacity of organizations of the judiciary adequately represent their constitutional roles. Thus, understanding this process is essential to administering the courts and the Justice System as a whole. The present work seeks to understand, in the light of institutional theory, variations in recent years regarding the functioning of Brazilian courts. The objective of the research is to identify patterns of change in the organizational field formed by the courts that make up the State Justice in Brazil, in the period of eight years, from 2009 to 2016. The data were collected in the *Justiça em Números* database of the Conselho Nacional de Justiça. The results are presented in scatter plots that show the evolution of the coefficients of variation of the various analyzed variables related to expenditure, labor force, productivity and use of technology in the courts. The results indicate that the coefficient of variation of most of the variables decreased during the time series covered by the research, which means a tendency of homogenization in the organizational field formed by the state courts. The study presents evidence that reinforces one of the main propositions of institutional theory: the structuring of organizational fields through institutional isomorphism.

**Keywords:** Administration of justice; Brazilian judiciary; State court; Organizational field; Institutional isomorphism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos inerentes à institucionalização .....	18
Figura 2 - Estrutura do Poder Judiciário.....	30
Figura 3 - Subdivisões da Justiça .....	31
Figura 4 - Gráficos com linhas de tendência da variável ‘despesa por magistrados’ .....	41
Figura 5 - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à despesa dos tribunais .	42
Figura 6 - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à força de trabalho .....	46
Figura 7 - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à produtividade .....	50
Figura 8 - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à produtividade dos magistrados.....	51
Figura 9 - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à produtividade dos servidores.....	52
Figura 10 - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes ao uso de tecnologia nos tribunais .....	55
Figura 11 - Gráficos com linhas de tendência referentes a outras variáveis relacionadas à tecnologia nos tribunais .....	57

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Pilares institucionais.....	15
Quadro 2 - Características das pressões institucionais .....	20
Quadro 3 - Respostas estratégicas às pressões institucionais .....	25

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das variáveis referentes à despesa.....	41
Tabela 2 - Estatísticas descritivas das variáveis referentes à força de trabalho.....	46
Tabela 3 - Estatísticas descritivas das variáveis referentes à produtividade.....	50
Tabela 4 - Estatísticas descritivas das variáveis referentes à tecnologia.....	55



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CV	Coeficiente de variação
DEA	Análise Envoltória de Dados
DEA	Análise envoltória de dados
EU	European Commission
IAD	Índice de atendimento à demanda
IAD	Índice de atendimento à demanda
IPC-JUS	Índice de Produtividade Comparada da Justiça
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PJe	Processo Judicial Eletrônico
SIESPJ	Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
TER	Tribunal Regional Eleitoral
TER	Tribunais Regionais Eleitorais
TIC	Tecnologia de informação e comunicação
TJ	Tribunal de Justiça
TJAM	Tribunal de Justiça do Amazonas
TRF	Tribunal Regional Federal
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Teoria Institucional .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Processos de institucionalização em campos organizacionais .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Pressões institucionais .....</b>	<b>19</b>
<i>2.2.1</i>	<i>Causas .....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Constituintes .....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Conteúdo .....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.4</i>	<i>Controle.....</i>	<i>24</i>
<b>2.3</b>	<b>Respostas estratégicas das organizações às pressões institucionais .....</b>	<b>24</b>
<i>2.3.1</i>	<i>Aquiescência .....</i>	<i>25</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Compromisso .....</i>	<i>26</i>
<i>2.3.3</i>	<i>Esquivaça.....</i>	<i>27</i>
<i>2.3.4</i>	<i>Desafio .....</i>	<i>28</i>
<i>2.3.5</i>	<i>Manipulação .....</i>	<i>28</i>
<b>2.4</b>	<b>Mudança institucional em tribunais brasileiros: hipóteses de pesquisa.....</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>Método .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>Resultados e Discussão .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Despesa .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2</b>	<b>Força de trabalho .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3</b>	<b>Produtividade.....</b>	<b>48</b>
<b>4.4</b>	<b>Tecnologia .....</b>	<b>54</b>
<b>5</b>	<b>Considerações Finais.....</b>	<b>59</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>61</b>

## 1 Introdução

Os problemas enfrentados no âmbito da Justiça são preocupações mundiais, sendo amplamente conhecidos os impactos que um judiciário ineficiente tem para o país, em especial para sua economia. Estudos internacionais mostram que sistemas judiciais eficazes promovem adequada concorrência no mercado e reduzem comportamentos oportunistas nas relações econômicas, resultando em menores custos de transação (European Commission [EU], 2014).

Nesse contexto, há uma tendência mundial de ampliação de estudos e produção de dados relacionados à justiça com importantes reflexos no Brasil. O referido país, que no relatório produzido pelo Banco Mundial (2004) recebeu duras críticas em razão da ausência de tradição de monitoramento de dados, hoje integra o *International Consortium for Court Excellence* (<http://www.courtexcellence.com/>), em decorrência de importantes trabalhos desenvolvidos na área, em especial pela criação da base Justiça em Números.

Nessa expansão, proporcionada em grande parte pelos estudos efetuados no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), houve ampliação sem precedentes do número de dados produzidos e divulgados abertamente, relacionados a diversos indicadores ligados à justiça. Com a ampliação dos dados e a importância do tema, tem aumentado o número de estudos relacionados à justiça que utilizam análises quantitativas efetuadas sobre os dados disponibilizados.

Nessa linha, tem crescido a quantidade de estudos que analisam o comportamento de variáveis relacionadas à justiça, de forma a poder antecipar problemas, permitindo, assim, aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Em muitos desses estudos, as teorias organizacionais têm sido úteis por fornecerem lastro teórico que auxilia na compreensão das organizações da Justiça.

Um dos grandes focos de interesse das teorias organizacionais é o processo de mudança e adaptação das organizações. Diversas teorias, de muitas áreas do conhecimento, têm sido utilizadas para investigar esse processo. Para uma linha de pesquisa específica, baseada na teoria institucional, a institucionalização é condicionadora de ação que pode apresentar como resultado tanto a reprodução de estruturas, por meio do fenômeno do isomorfismo, como mudanças ou transformação institucional (Machado-da-Silva, Fonseca & Crubellate, 2005).

Ocorre que, ao longo do tempo, segundo a referida teoria, a possibilidade de mudanças não isomórficas diminui consideravelmente na medida em que grupos de organizações emergem como campo e vão se tornando altamente estruturados (DiMaggio & Powell, 1991). Esse processo de estruturação fornece um ambiente em que esforços individuais para lidar com

incertezas e restrições geralmente levam à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados (DiMaggio & Powell, 1991).

A visão da teoria institucional explorada neste trabalho, centrada em conceitos como institucionalização, campo organizacional e isomorfismo, apresenta grande importância no estudo dos tribunais brasileiros por permitir entender, de forma geral, como a interação com o ambiente e com as demais organizações da justiça influencia as práticas implementadas pelos tribunais. A discussão sobre transformações isomórficas é de grande utilidade prática, pois pode orientar gestores no direcionamento das políticas institucionais. Com a crescente disponibilização de dados sobre organizações, em especial as públicas, torna-se possível realizar estudos empíricos com o objetivo de constatar a existência de processos de homogeneização em campos organizacionais.

Nessa linha, o presente estudo utiliza bases de dados do CNJ para analisar o comportamento no campo organizacional no qual se encontram inseridos os tribunais que compõem a Justiça Estadual do Brasil. O intuito principal consiste em analisar o padrão de comportamento no campo organizacional no qual estão inseridos os tribunais estaduais brasileiros visando à constatação da existência de processo de homogeneização, nos termos da teoria institucional. Assim, pretende-se responder a seguinte pergunta: **Há evidências de aumento de homogeneização no campo organizacional no qual se encontram inseridos os tribunais de justiça estaduais?**

Assim, **o objetivo geral da pesquisa é identificar padrões de comportamento no campo organizacional no qual se inserem os tribunais da Justiça Estadual no Brasil, considerando o período de 2009 a 2016.** Os objetivos específicos são: (a) identificar o coeficiente de variação das variáveis selecionadas; (b) obter linhas de tendência para as séries temporais dos coeficientes de variação; e (c) descrever padrões de transformação no campo em relação às dimensões investigadas.

Trata-se de tema de grande importância tanto teórica como prática, uma vez que permite verificar a subsunção da realidade ao disposto na teoria, além de permitir antecipação do comportamento no campo em que estão inseridos os tribunais brasileiros. A ausência de estudos sobre a aplicação empírica do conceito de isomorfismo em campos da justiça ratifica a importância do tema.

Em termos empíricos, conforme detalhado adiante, o estudo busca analisar o comportamento de um conjunto de variáveis por meio do coeficiente de variação, indicador estatístico baseado no desvio padrão e na média de um conjunto de observações, com o

propósito de verificar a ocorrência de variação ao longo do tempo e qual o padrão dessa variação.

Para a realização do trabalho, utilizou-se a base de dados fornecida pelo CNJ (Justiça em Números), que consolida informações relativas a todos os órgãos do Judiciário brasileiro, com exceção do Supremo Tribunal Federal (STF) e o CNJ (Brasil, 2017). Assim, há dados relativos a 90 cortes de justiça, ficando a presente análise restrita a 27 delas, que são os Tribunais de Justiça Estaduais.

Conforme se verá com mais detalhe adiante, são vinte e sete Tribunais de Justiça Estaduais, um para cada estado. Esses Tribunais funcionam como uma unidade administrativa autônoma e têm a obrigação de informar, por meio da presidência do Tribunal, os dados do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ). Atualmente, o SIESPJ conta com 810 variáveis encaminhadas pelos tribunais e que são posteriormente transformadas em indicadores pelo CNJ (Brasil, 2017).

No presente trabalho, foram utilizadas variáveis relativas a despesa, força de trabalho, produtividade e tecnologia. A escolha procurou abranger o máximo de informações possíveis dentro das restrições impostas pelos dados (ausência de informações suficientes no período) e pelo próprio trabalho, onde evitou-se indicadores que, pela sua própria construção, poderiam fornecer informações não muito claras quando do cálculo do coeficiente de variação (e.g. taxa de congestionamento) ou informações que tenham uma maior dependência de demandas externas ao tribunal. Não há dúvidas de que os dados não são aptos a exaurir o estudo no campo, mas podem contribuir para evidenciar comportamentos isomórficos, objeto do presente estudo.

Conforme afirmado, o período de análise vai de 2009 a 2016. Embora nesse tipo de estudo períodos maiores de tempo sejam desejáveis, não foram encontradas informações confiáveis em período anterior a 2009, razão pela qual a análise abrangeu as datas referidas.

Em relação ao campo organizacional, embora a definição de sua fronteira nem sempre seja um trabalho fácil, como afirmam Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010), não é uma tarefa exegética muito complexa incluir os Tribunais de Justiça Estaduais em um mesmo campo em razão de estarem inseridos em um mesmo ambiente, compartilharem sistemas de significados comuns, interagirem frequentemente, além de estarem engajados em atividades comuns e sujeitos a pressões similares de reputação e regulação.

Sendo assim, mesmo que se questione se os Tribunais de Justiça Estaduais compõe um Campo Organizacional, sua inserção em um mesmo campo nos permite realizar todas as análises que se pretende nesse trabalho, uma vez que uma maior uniformidade no campo deve se refletir nas organizações nele inseridas.

## 2 Teoria Institucional

A teoria institucional que serve de lastro ao presente estudo é recente e pode ser situada historicamente no final do século passado, uma vez que os primeiros estudos sobre instituições praticamente desconsideravam as organizações. As análises iniciais eram centradas em estruturas institucionais mais amplas, como os sistemas políticos, legais e estruturas religiosas (Scott, 2001). Foi somente nos anos 1940 que as organizações atraíram a atenção de estudiosos e começaram a ter sua importância percebida no contexto do processo institucional. Apenas por volta dos anos 1970, porém, houve aumento significativo nesse tipo de análise, o que resultou o surgimento e a divulgação de expressões como “formas organizacionais” e “campos organizacionais” (Scott, 2001), termos centrais para o estudo que agora se desenvolve.

Inicialmente, os estudos organizacionais, na perspectiva institucional, adotavam um conceito de instituição mais prescritivo. Tentava-se compreender como as organizações poderiam tornar-se instituições, adquirir legitimidade social e certa perenidade. O autor apontado como precursor dessa primeira abordagem, Philip Selznick (Scott, 2001; Fachin & Mendonça, 2003), afirma que não há como uma organização estabelecer-se apenas com apoio difuso de elementos não envolvidos diretamente em seu trabalho. Há necessidade de a organização buscar equilíbrio no contexto em que ela existe. Para o referido autor, o ponto central por trás da ideia de institucionalização é a preocupação com valor, e não apenas com requisitos técnicos.

Posteriormente, uma nova abordagem institucional passou a entender as organizações como consequência do ambiente em que estavam inseridas (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1991). Essa nova abordagem, conhecida como novo institucionalismo, encontrou na psicologia cognitiva, nos estudos culturais, na fenomenologia e na etnometodologia a base para o desenvolvimento de suas ideias. O que ficou conhecido como Novo Institucionalismo não é resultado de abordagem teórica única. Para Hall e Taylor (2003), é possível identificar ao menos três abordagens, que seriam o novo institucionalismo histórico, com estudos realizados tanto na perspectiva racional quanto na cultural, o novo institucionalismo político ou da escolha racional e o novo institucionalismo sociológico, mais ligado aos estudos organizacionais e às explicações cognitivas.

Sob essa perspectiva, os estudos realizados focalizam modelos cognitivos e a atenção é deslocada dos processos intraorganizacionais para os efeitos dos sistemas de crenças culturais sobre o ambiente organizacional. Segundo Scott (2001), as diferenças do novo institucionalismo em relação à vertente anterior são não apenas conceituais, mas ontológicas.

Segundo DiMaggio e Powell (1991), nos estudos organizacionais, a teoria neoinstitucional é caracterizada por quatro elementos principais: (a) rejeição ao modelo de ator-racional; (b) instituições como variáveis independentes; (c) movimento em direção a explicações cognitivas e culturais; e (d) interesse em propriedades de unidade de análise supra individuais que não podem ser reduzidas a consequências diretas de atributos individuais.

As instituições são multifacetadas, relativamente perenes, elaboradas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais (Scott, 2001). Giddens (1989) as definem como o mais resistente produto da vida social, comprometido com o fornecimento de firmeza e solidez dos sistemas sociais através do tempo e do espaço. Um procedimento organizado por rotinas socialmente construídas, que se auto reproduzem. Enquanto uma instituição representa um padrão social que atingiu determinado estado, a institucionalização é o processo que leva a esse estado (Jepperson, 1991).

Os estudos organizacionais, na perspectiva institucional, concentram-se em torno de três pilares: o regulativo, o normativo e o cognitivo (Scott, 2001). No primeiro, a pressão por mudança institucional aparece em forma de regras, leis e sanções, e a base da legitimação organizacional é a conformidade a esses mecanismos de controle. O comportamento organizacional é regulado por meio de regras, mecanismos de monitoramento, recompensas e punições, tanto em processos formais como informais. As regras manifestam certas 'lógicas do adequado' (March & Olsen, 1989, p. 24).

No segundo pilar (normativo), o comportamento é ditado por valores e normas sociais provenientes principalmente das profissões. Diferente dos valores, que são concepções de preferências e de desejos, as normas especificam como as coisas devem ser feitas. Consequentemente, o sistema normativo, além de definir as metas e os objetivos, também indica os meios apropriados para alcançá-los. Mecanismos normativos são tipicamente entendidos como constrangedores do comportamento social; no entanto, ao mesmo tempo em que eles conferem responsabilidades e obrigações, também conferem direitos e privilégios (Scott, 2001).

No terceiro pilar (cognitivo), a atenção é deslocada para os aspectos simbólicos das interpretações que os indivíduos fazem do ambiente. Princípios como o da eficiência são modelados em uma realidade socialmente construída e a lógica da ação é a convicção de que as rotinas são seguidas por serem consideradas certas (Berger & Luckmann, 1985; Meyer & Rowan, 1977). Como estão imersas em ambientes formados por regras, crenças, valores e redes relacionais, criados e consolidados por meio da interação social, a sobrevivência da organização não depende apenas de especificações ambientais técnicas e financeiras, mas também de fatores

normativos de legitimidade social (Scott, 2001). O Quadro 1 resume os três pilares em torno dos quais se concentram os estudos organizacionais na perspectiva institucional.

**Quadro 1 - Pilares institucionais**

<b>Pilar</b>	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognitivo</b>
<b>Base de submissão</b>	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<b>Lógica</b>	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
<b>Indicadores</b>	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
<b>Base de legitimação</b>	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado

Fonte: Scott (2001, p. 52).

Em cada pilar opera um mecanismo diferente de pressão para a mudanç a institucional que, na tentativa de atenuar as incertezas do futuro, acaba tornando as organizações mais homogêneas. Como sustentam DiMaggio e Powell (1991), diferentes organizações de um mesmo ramo de negócio, estruturadas em um campo por meio da competição do mercado, da regulação do Estado e das categorias profissionais, são levadas a tornarem-se mais similares umas às outras por meio da emergência de forç as determinísticas. Assim, ao tomarem decisões estrategicamente racionais, no longo prazo as organizações restringem suas habilidades em continuar mudando, ou seja, elas tentam mudar constantemente, porém, dado certo grau de estruturação de um campo organizacional, o efeito da mudanç a individual diminui a diversidade do campo (DiMaggio & Powell, 1991). Essa ideia é fundamental para o novo institucionalismo, cuja teoria começa com uma simples questão sobre o que leva grupos e organizações a ficarem cada vez mais semelhantes com o passar do tempo, refletida em diversos artigos nas décadas 1970 e 1980, e tem no centro das discussões a legitimidade e a necessidade de adequação para garantia de recursos e apoio (Phillips, Tracey & Kraatz, 2016).

Para DiMaggio e Powell (1991), o conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de "isomorfismo", que pode ser resumido como modificação das características organizacionais no sentido de crescente compatibilidade com as características do ambiente. Os autores indicam a existência de dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O primeiro ocorre em campos onde existe competição livre e aberta, supondo racionalidade sist mica que enfatiza a competição no mercado, a mudanç a de nichos e as



medidas de adequação. Já o isomorfismo institucional tem como base a competição organizacional por poder político e por legitimação social, podendo ser considerado ferramenta útil para se compreender as decisões políticas e os rituais que caracterizam parte considerável da vida organizacional moderna (DiMaggio & Powell, 1991).

DiMaggio e Powell (1991) identificam três mecanismos pelos quais as mudanças isomórficas acontecem: (a) o isomorfismo coercitivo, relacionado com as influências políticas e com os problemas de legitimidade social; (b) o isomorfismo normativo, associado à profissionalização; e (c) o isomorfismo mimético, relacionado com as respostas padronizadas às incertezas ambientais. Importante ressaltar que em estudos modernos esses mecanismos além de impulsionadores de isomorfismos são também entendidos como desencadeadores de diferenciação organizacional (Wooten & Hoffman, 2017).

Estudos na perspectiva institucional têm oferecido mais atenção aos mecanismos miméticos e normativos, típicos de sociedades democraticamente consolidadas. A falta de atenção aos mecanismos coercitivos dificulta a compreensão do fenômeno em sociedades como a brasileira, marcada por forte tradição patrimonialista, resultada, em parte, do processo de formação sociocultural caracterizado por longos períodos autoritários (Machado-da-Silva & Gonçalves, 1999). Assim, não obstante a relevância da articulação entre os três mecanismos na análise do processo institucional, o peso de cada um deles depende do contexto de referência presente em cada sociedade.

## **2.1 Processos de institucionalização em campos organizacionais**

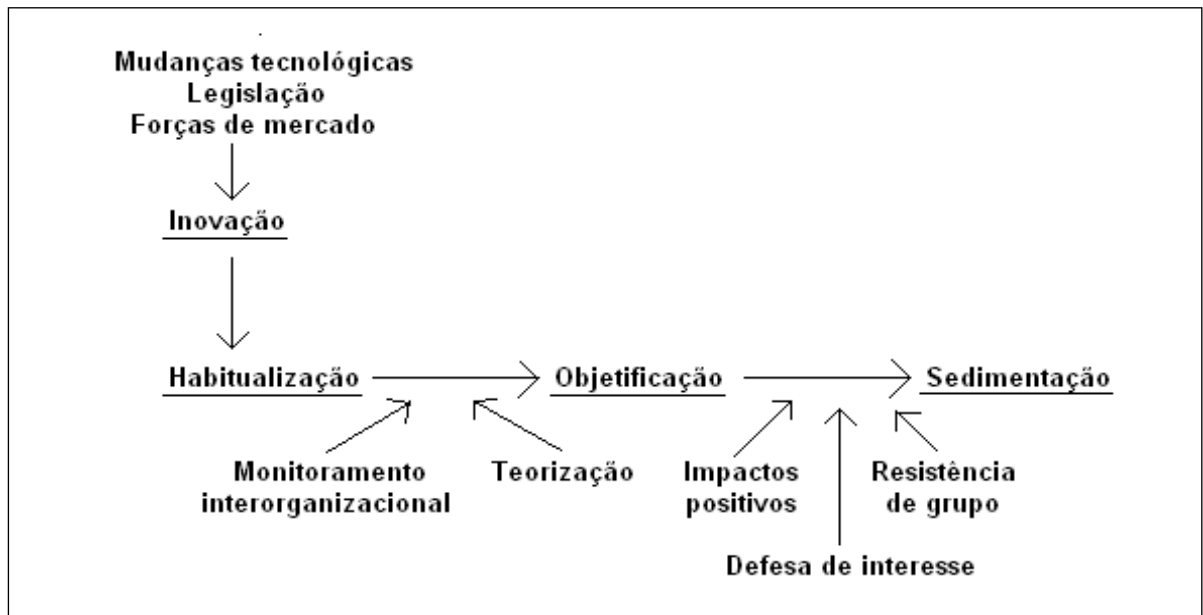
No início do novo institucionalismo, a unidade central de análise foi denominada de diversas formas diferentes (esfera institucional, campo institucional, setor societal e ambiente institucional), mas o termo campo organizacional tornou-se mais aceito para se referir a uma comunidade de atores que compõe uma unidade organizadora central (Wooten & Hoffman, 2017). Como o campo de Bourdieu, onde ações de um agente na arena política, econômica ou cultural foram estruturadas por uma rede de relações sociais, os teóricos institucionais conceituaram o campo organizacional como o domínio onde as ações de uma organização foram estruturadas pela rede das relações dentro das quais foi incorporada. Tais definições tiveram como foco o campo organizacional como um meio de compreender o impacto da racionalização nas organizações (Wooten & Hoffman, 2017). A ideia central da pesquisa de campos organizacionais concentra-se na compreensão dos processos que orientaram o comportamento dos membros do campo de forma inconsciente (Wooten & Hoffman, 2017).

Para DiMaggio e Powell (1991), é necessário entender a estruturação de campos organizacionais para que uma concepção mais detalhada sobre o processo de institucionalização seja possível. Segundo esses autores, campos organizacionais operam em níveis intermediários, providenciando estruturas institucionais dentro das quais organizações específicas atuam. Os modelos generalizados, como procedimentos socialmente legitimados, fluem através dos vários níveis do campo, quase sempre transportados pela socialização e pelo poder de sanção (DiMaggio & Powell, 1991). Powell, White, Koput e Owen-Smith (2005, p. 4) e outros representantes da tradição sociológica americana definem campo organizacional como “[...] uma comunidade de organizações que se engajam em atividades comuns e estão sujeitas às pressões similares de reputação e regulação”. Importante ressaltar que não existe uma única abordagem sobre campo organizacional. Conforme informa Machado-da-Silva et al. (2010), desde sua primeira definição, um amplo debate se formou em torno do assunto e diferentes acepções têm sido apresentadas na tentativa de aperfeiçoar o próprio conceito e a sua operacionalização.

Segundo Berger e Luckman (1985), a institucionalização ocorre sempre que houver tipificação recíproca de ações habituais ao longo do tempo e de maneira compartilhada por vários atores. Assim, no estágio inicial, o campo organizacional é composto de organizações isoladas e especializadas, que não se reconhecem e não compartilham valores. No entanto, com o passar do tempo, o campo vai se estruturando e as organizações reconhecem a importância umas das outras, aumentando a interação e convergindo o compartilhamento de valores (Vieira & Carvalho, 2003).

Tolbert e Zucker (1983), inspiradas na concepção de Berger e Luckman (1985), sugeriram modelo para o processo institucional em campos organizacionais dividido em três estágios. No primeiro, denominado pré-institucional, ocorre o processo de habitualização, compreendendo as mudanças efetuadas em resposta a problemas organizacionais específicos. As inovações que iniciam o estágio seriam resultado de três forças: legislações, forças do mercado e mudanças tecnológicas. Tais forças, de acordo com Tolbert e Zucker (1999), podem atuar criticamente em diferentes pontos do processo, porém, geralmente influenciadas por características culturais específicas de cada sociedade. No segundo estágio, semi-institucional, ocorre o processo de objetificação, com desenvolvimento de consenso entre os dirigentes organizacionais sobre o valor da estrutura a ser institucionalizada. No último estágio, denominado de total institucionalização, ocorre o processo de sedimentação, que consiste no estabelecimento e perpetuação da estrutura institucionalizada por todo o grupo organizacional. Um estágio à parte seria a desinstitucionalização ou a reversão do processo institucional, que

ocorreria mediante significativa mudança ambiental (Tolbert & Zucker, 1999). A Figura 1 ilustra o tradicional modelo sugerido pelas autoras.



**Figura 1 - Processos inerentes à institucionalização**

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 205)

O modelo apresentado na Figura 1, embora tenha como temática central a dinâmica do processo de institucionalização, mais especificamente os estágios inerentes a esse processo, acaba incorrendo no mesmo determinismo que se propõe atenuar. Como pontuam Machado-Silva e Gonçalves (1999, p. 223), “[...] em que medida, efetivamente, o modelo proposto se distingue do tratamento estático denunciado pelas autoras” nos estudos relativos ao processo de institucionalização? Em outras palavras, tanto o modelo apresentado quanto outros na mesma perspectiva permitem analisar somente processos que efetivamente resultaram na reprodução de novos modelos institucionais. Assim, não é surpresa o fato de dificilmente se encontrar estudos que descrevam como eventos não ocasionaram transformação institucional (Munir, 2005).

A passividade organizacional e a falha em permitir algum espaço para o comportamento estratégico no processo de institucionalização, especialmente quando os mecanismos coercitivos são focalizados, têm sido críticas recorrentes à teoria institucional (Oliver, 1991). Estudiosos argumentam que a literatura institucional enfatizou muito o processo de homogeneidade das populações organizacionais e não o processo que criou esse resultado, e esse enfoque no isomorfismo como hipótese principal é visto por muitos como um resultado infeliz do desenvolvimento da teoria inicial, o que teria facilitado o equívoco popular da teoria que incorpora estabilidade e inércia como suas características definidoras (Wooten & Hoffman,

2017). Não é correto supor, como erroneamente fizeram alguns, que todas as organizações se tornarão idênticas em decorrência de pressões isomórficas, uma vez que é inadequado conjecturar que as organizações são receptoras passivas de elementos e pressões de seus ambientes institucionais (Suddaby, 2010).

Vieira e Carvalho (2003, p. 13) argumentam que “[...] as instituições são produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas”. Nessa ótica, a agência torna-se possibilidade real e, como sugerem Machado-da-Silva et al. (2005), é necessário verificar as ações que os padrões estruturais vigentes limitam e possibilitam e os significados que são construídos, modificados e reproduzidos pelos atores no intuito de responder às pressões ambientais. Segundo esses autores, a institucionalização, entendida como processo recorrente, é condicionadora de ação que pode apresentar como resultado tanto a reprodução de estruturas (isomorfismo) como a mudança ou transformação institucional (Machado-da-Silva et al., 2005).

Importante destacar que a possibilidade de mudanças não isomórficas diminui consideravelmente ao longo do tempo. Segundo Tolbert e Zucker (1999), no estágio de habitualização, em que o novo modelo é teorizado pelas organizações do campo, a chance de transformação é maior que no estágio seguinte, de objetificação, onde, teoricamente, os grupos de interesse já se encontram consolidados.

Diversos estudos na perspectiva institucional (Hoffman, 1999; Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002; Munir, 2005) indicam que a inovação, ou o novo modelo institucional proposto ao campo organizacional, não deve ser entendida necessariamente como “externa” ao processo, uma vez que passa a fazer sentido somente a partir da teorização dos atores organizacionais. Dessa forma, Munir (2005) pontua que desenhos de pesquisa preocupados com a análise do processo de institucionalização devem investigar como novas práticas incompatíveis com as noções de “certo e errado” estabelecidas no campo organizacional ganham aceitação.

## **2.2 Pressões institucionais**

De acordo com teóricos do institucionalismo (Oliver, 1991; Scott, 2001), o comportamento de uma organização, quando pressionada por expectativas institucionais, está associado principalmente às características da pressão e do contexto onde ela está sendo exercida. Assim, organizações respondem, por meio de seus dirigentes, de acordo com o tipo de pressão institucional, os motivos que geraram tal pressão, os grupos de interesse por trás desses motivos, os mecanismos de controle associados à pressão e, finalmente, de acordo com

as características específicas do contexto em que a pressão é exercida, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 - Características das pressões institucionais**

<b>Fatores</b>	<b>Questões</b>	<b>Dimensões</b>
Causa	Porque a organização está sendo pressionada a conformar-se às regras institucionais?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidade social</li> <li>• Eficiência</li> </ul>
Constituintes	Quem está exercendo pressão institucional na organização?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplicidade de demandas</li> <li>• Dependência das fontes</li> </ul>
Conteúdo	A que normas e requerimentos a organização está sendo pressionada a conformar-se?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistência com objetivos</li> <li>• Restrição de liberdade</li> </ul>
Controle	Como ou por quais meios as pressões institucionais são exercidas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerção legal</li> <li>• Difusão voluntária</li> </ul>

Fonte: adaptado de Oliver (1991, p. 160).

### **2.2.1 Causas**

As causas da pressão podem estar associadas à legitimidade ou eficiência dos novos modelos ou práticas. As fontes ou constituintes da pressão podem ser analisadas de acordo com sua multiplicidade ou grau de dependência em relação às organizações pressionadas. Já o conteúdo da pressão pode ser consistente ou não com os objetivos organizacionais, além de representarem certo grau de restrição em termos de autonomia decisória. Os mecanismos de controle podem ser fundamentados em coerção legal ou difusão voluntária de normas e procedimentos. Por fim, em relação ao contexto em que a pressão é exercida, importante identificar o grau de estruturação do setor e o nível de incerteza ambiental. A seguir serão detalhadas cada dimensão de análise das pressões externas por mudanças institucionais.

Segundo Scott (2001), Weber foi um dos primeiros teóricos a chamar atenção para a importância da legitimidade na vida social. Ao analisar sistemas administrativos, públicos e privados, Weber (1991) examinou a mudança das fontes de legitimidade e concluiu que tanto os valores tradicionais quanto a crença em líderes carismáticos estavam dando lugar aos argumentos racionais e legais. Deephouse, Bundy, Tost e Suchman (2017) ressaltam a importância conferida à legitimidade na obra de obra de Meyer e Rowan, precursora do novo institucionalismo, em que o termo foi invocado ao menos 43 vezes de alguma forma. Para Suchman (1995, p. 574), “[...] legitimidade é a percepção generalizada de que as ações de uma

entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídas”.

Atualmente, a questão da legitimidade social vem sendo abordada por diversas correntes das ciências sociais. A maior parte dos estudos sugere que ambientes institucionais exercem pressão sobre as organizações para justificar suas atividades. Ao mesmo tempo, as organizações buscam incrementar a legitimidade social mediante a acomodação de estruturas institucionais prevalecentes. Meyer e Rowan (1977, p. 352), por exemplo, afirmam que “[...] independente de sua eficiência produtiva, organizações de um contexto institucionalmente elaborado tendem ao isomorfismo em relação a esse contexto, obtendo com isso a legitimidade e os recursos que elas necessitam para sobreviver”.

Segundo Oliver (1991), quando uma organização percebe que a conformidade às pressões institucionais proporciona ganho de legitimidade social, a aquiescência será a mais provável resposta a tais pressões. Por outro lado, quando o ganho de legitimidade for percebido como baixo, a organização provavelmente tentará o compromisso com as fontes institucionais no sentido de alterar os requerimentos de conformidade, a esquiva das condições que tornam a conformidade necessária, o desafio aos requerimentos institucionais, ou a manipulação dos critérios ou condições de conformidade. Em resumo, quanto menor o grau de legitimidade associado à pressão institucional, maior a probabilidade de resistência organizacional.

A eficiência por meio do ganho econômico e da racionalização é um importante objetivo de pressões institucionais. Em relação às organizações pressionadas, a escolha entre conformidade e resistência dependerá muito de como elas percebem as intenções e os objetivos dos constituintes institucionais quando exercem pressões que exigem procedimentos mais eficientes. Meyer e Rowan (1977) acentuam a importância de crenças racionalizadas que especificam para as organizações a maneira apropriada de comportamento na busca do aumento de eficiência e conseqüente ganho econômico. Meyer (1994) utiliza o termo ‘racionalização’ para se referir aos propósitos instrumentais, ou seja, a estruturação da vida diária dentro de regras padronizadas impessoais que constituem a organização social como meio para propósitos coletivos.

Para Scott (2001), as normas de racionalidade tornaram-se um conjunto institucionalizado na sociedade moderna, concepção socialmente construída e frequentemente compartilhada sobre o modo mais eficaz do funcionamento organizacional. Tal concepção desenvolveu-se como forte elemento na definição dos padrões de significados organizacionais. A dominância da racionalidade e da busca por eficiência, para Meyer e Rowan (1977), contribui para a elaboração de ‘mitos racionais’. No mesmo sentido, Morgan (1996, p. 134) acentua que

“[...] as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. A legitimidade das ações organizacionais, desta forma, depende de sua habilidade para demonstrar nas ações, racionalidade e objetividade”.

### **2.2.2 *Constituintes***

Fontes institucionais, como o estado, as profissões e o público em geral, impõem multiplicidade de leis, regras e expectativas a serem adotadas pela organização. Assim, a ordem normativa coletiva do ambiente não é necessariamente unitária ou coerente: organizações, frequentemente, confrontam múltiplas pressões conflitantes, as quais limitam sua habilidade de adaptação (Zucker, 1987). Scott (1983, p. 105) observou que os controles do Estado são tão complexos, especializados e fragmentados, que o resultado final é uma “[...] selva de exigências conflitantes no nível organizacional”.

A existência de poucas fontes institucionais aumenta a probabilidade de conformidade aos novos modelos, principalmente porque a conformidade à determinada fonte institucional diminui a capacidade da organização de conformar-se a outras fontes conflitantes. Por outro lado, quando a multiplicidade é alta, as respostas organizacionais mais convencionais são: o compromisso, a esquiva, o desafio e a manipulação (Oliver, 1991). Rowan (1982), por exemplo, em estudo sobre as escolas públicas americanas, mostrou como a conformidade às pressões institucionais era impedida pela falta de consenso e harmonia entre os atores participantes do contexto.

O nível de dependência em relação às fontes que estão exercendo pressão é outro fator importante na compreensão do comportamento organizacional. DiMaggio e Powell (1991) pontuaram que a conformidade às pressões institucionais acontece em função da dependência externa da organização. Esses autores argumentam que a organização apresenta grande habilidade em resistir às demandas provenientes das fontes das quais elas não dependem. Por outro lado, a aquiescência é uma resposta estratégica mais provável às pressões institucionais quando a dependência em relação às fontes dessa pressão é alta (DiMaggio & Powell, 1991).

A conformidade parcial, ou seja, o compromisso, também é resposta comum quando a dependência é alta. Isso porque, segundo Oliver (1991), organizações geralmente têm interesses que desejam proteger ou promover e a dependência é raramente unidirecional. Resumidamente, pode-se dizer que quanto menor o grau de dependência das organizações em relação às fontes da pressão institucional, maior a probabilidade de resistência organizacional.

### **2.2.3 Conteúdo**

A probabilidade de uma organização conformar-se às pressões institucionais não depende exclusivamente das causas ou das fontes institucionais; depende também do conteúdo da pressão. Segundo Oliver (1991), a identificação do grau de consistência das pressões em relação aos objetivos organizacionais é particularmente importante quando se pretende analisar as alternativas estratégicas das organizações. Assim, a conformidade organizacional às pressões institucionais será mais provável quando as pressões forem compatíveis com os objetivos internos da organização. Já os comportamentos de compromisso e esquivança são mais comuns quando a consistência é apenas moderada. Outras estratégias mais ativas, como desafio e manipulação, são mais prováveis de serem utilizadas quando a consistência das pressões institucionais com os objetivos organizacionais for baixa (Oliver, 1991).

O estudo realizado por Powell (1988) identificou como as expectativas de constituintes externos tendem a conflitar com as lógicas internas de produção. Ao abordar segmentos norte-americanos de estações públicas de televisão, o estudo concluiu que as organizações tendem a responder pressões do Estado que não são consistentes com seus objetivos por meio da esquivança e da camuflagem. Quando a consistência é extremamente baixa, a organização pode unilateralmente rejeitar, contestar ou atacar os requerimentos institucionais. Exemplo disso é o estudo de Covalski e Dirsmith (1988) que descreve como uma universidade americana passou a contestar e rejeitar um tradicional modelo de alocação de verbas públicas por considerá-lo inconsistente com seus objetivos e interesses.

A perda de liberdade organizacional resultante da conformidade com as pressões institucionais consiste em uma espécie de restrição organizacional e é indicada na literatura como um dos fatores determinantes do comportamento das organizações. Muitos teóricos enfatizam a importância da autonomia na tomada de decisões nas relações entre a organização e seu ambiente. Em outras palavras, pressões coercitivas, embora deixem pouco espaço para comportamentos de resistência, interferem diretamente na autonomia organizacional ao exigir arbitrariamente a conformidade com as expectativas ambientais e, por isso mesmo, acabam favorecendo comportamentos de esquivança ou desafio (Oliver, 1991).

Assim, uma organização estará mais apta a conformar-se às pressões quando estas não restringem substancialmente sua capacidade decisória referente a processos fundamentais, como por exemplo, a alocação e aquisição de recursos, a seleção de produtos e serviços, além de procedimentos administrativos. De acordo com Meyer, Scott e Strang (1987), a possibilidade de perda de controle sobre as decisões explica, em parte, porque organizações conformam-se



cerimonialmente e, informalmente, apresentam respostas de camuflagem ou mesmo de esquiva. Esse fenômeno é denominado de *decoupling*, ou dissociação, isto é, a separação entre as normas e a prática administrativa, onde a organização respeitam apenas superficialmente a pressão institucional e adotam uma nova estrutura sem necessariamente implementar as práticas relacionadas (Boxenbaum & Jonsson, 2017). Como exemplo, o estudo de Meyer e Scott (1983) cita a dissociação entre estruturas formais, impostas pelo Estado por meio da exigência de certificações, e o trabalho educacional em escolas norte-americanas, onde os educadores controlam quase que totalmente as instruções sobre o processo educacional.

#### **2.2.4 Controle**

Em termos gerais, os mecanismos de controle institucional descrevem como as pressões são exercidas nas organizações de determinado campo organizacional. De acordo com Oliver (1991), dois mecanismos são significativamente importantes: a coerção legal e a difusão voluntária. Pressões coercitivas, geralmente originárias do Estado, deixam pouca margem para a ação estratégica das organizações, pressupondo, dessa forma, conformidade relativamente passiva às novas expectativas institucionais. Ao pressioná-las a adotarem novos modelos administrativos, o Estado acaba induzindo as organizações a tornarem-se mais homogêneas, tanto em termos estruturais quanto processuais (Scott, 2001). Quando as consequências da não conformidade às pressões coercitivas são altamente punitivas, a aquiescência é a resposta mais provável. Por outro lado, o compromisso com as fontes institucionais tende a ocorrer quando o processo ocorre de forma mais moderada (Oliver, 1991).

O grau em que as expectativas institucionais são difundidas voluntariamente no campo organizacional, de acordo com teóricos institucionais (DiMaggio & Powell, 1991; Oliver, 1991; Scott, 2001), determinará o tipo de resposta organizacional. Segundo Oliver (1991), quando as regras institucionais são voluntariamente difundidas e suportadas, organizações tendem a conformarem-se a pressões, especialmente devido ao fato de que sua validade social é amplamente reconhecida. Os estudos de Fligstein (1985) e Tolbert e Zucker (1983) demonstraram como as organizações são menos propícias a adotarem novos modelos institucionais quando estes não são voluntariamente difundidos.

### **2.3 Respostas estratégicas das organizações às pressões institucionais**

Em relação ao comportamento estratégico individual, Oliver (1991) sugere uma tipologia de respostas que as organizações apresentam face a pressões institucionais. As

possíveis estratégias e as táticas empreendidas pelas organizações podem ser apresentadas conforme o Quadro 3, em ordem ascendente de ativa resistência organizacional.

**Quadro 3 - Respostas estratégicas às pressões institucionais**

<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Aquiescência</b>	Hábito	Seguir normas invisíveis dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Obedecer	Obedecer às regras e aceitar as normas
<b>Compromisso</b>	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com grupos de interesses institucionais
<b>Esquivança</b>	Ocultar	Disfarçar a não conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
<b>Desafio</b>	Rejeitar	Desconsiderar normas e valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Violar as fontes de pressão institucional
<b>Manipulação</b>	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

As estratégias e táticas apresentadas no Quadro 3 identificam o repertório de ações que as organizações podem exibir em resposta a pressões institucionais. Conforme já pontuado, a probabilidade de cada tipo de resposta estratégica ocorrer, de acordo com o novo institucionalismo, está associada principalmente às características da pressão institucional e do contexto em que ela está sendo exercida. Assim, as organizações respondem, por meio de seus dirigentes, de acordo com o tipo de pressão institucional que está sendo exercida, com os motivos que geraram tal pressão, com os grupos de interesse por trás desses motivos, e finalmente, com características específicas do contexto onde a pressão é exercida (Oliver, 1991).

### **2.3.1 Aquiescência**

Apesar de as organizações geralmente se conformarem às pressões institucionais, Oliver (1991) adverte que a aquiescência pode acontecer por meio de táticas alternativas, como o hábito, a imitação e a condescendência. O hábito refere-se à aderência inconsciente, por parte da organização, de regras e valores que se tornaram convencionais e dados como certos (*taken for granted*) ao longo do tempo. Assim, normas invisíveis ditadas pelo contexto institucional são adotadas pela organização passivamente, não sendo possível imaginar nessa situação algum tipo de comportamento estratégico (Oliver, 1991).

A imitação, que de acordo com Oliver (1991) está associada ao conceito de isomorfismo mimético, refere-se à adoção de modelos institucionais consciente e inconscientemente. Um exemplo, proposto por DiMaggio e Powell (1991), é a imitação de procedimentos utilizados por organizações de sucesso e a aceitação de conselhos de firmas de consultoria ou associações profissionais.

A obediência pressupõe a aceitação às demandas ambientais, como normas e valores, e a sua incorporação consciente por parte da organização. Entretanto, como sugerem Meyer e Rowan (1977), na medida em que uma organização resolve aceder a pressões institucionais, ela pode estar antecipando a obtenção de benefícios e recursos que futuramente implicarão na conquista de apoio e legitimidade social. Dessa forma, essa tática, em comparação com as duas anteriores, não demonstra tanta passividade no comportamento organizacional (Oliver, 1991).

### **2.3.2 Compromisso**

O compromisso, segundo Oliver (1991), ocorre quando demandas institucionais externas mostram-se conflitantes ou incompatíveis com os objetivos organizacionais. Nessas circunstâncias, organizações utilizam táticas de equilíbrio, pacificação e barganha junto aos diferentes grupos de interesse. Ainda de acordo com a autora, o compromisso deve ser entendido como comportamento parcial, ou seja, se por um lado a organização necessita conformar-se com as regras ambientais, por outro, ela busca constantemente promover seus próprios interesses (Oliver, 1991).

A tática de equilíbrio refere-se à acomodação de diversas demandas como resposta às pressões e expectativas institucionais. Mais especificamente, como afirma Oliver (1991, p. 153), “[...] equilíbrio é a busca organizacional por paridade entre os múltiplos *stakeholders* e os interesses internos”. Quando existe conflito entre os interesses internos e os externos, provavelmente os primeiros serão favorecidos.

Assim como as táticas de equilíbrio, a pacificação também supõe conformidade parcial com as expectativas de um ou vários interesses. Uma organização que utiliza táticas de

pacificação, tipicamente apresenta menor resistência às pressões institucionais, direcionando considerável energia para amortizar ou mesmo eliminar os motivos que geraram as desconformidades com as expectativas externas (Oliver, 1991).

As táticas de barganha envolvem a disposição da organização em permitir certas concessões aos constituintes externos, de maneira a satisfazer parte de suas expectativas e demandas. Oliver (1991) cita uma série de exemplos que poderia ilustrar as negociações envolvendo organizações e pressões institucionais, como as associações profissionais negociando com agências do governo padrões aceitáveis de serviço; empresas negociando com grupos de interesses representando os direitos dos consumidores à busca de procedimentos que garantam mais qualidade nos produtos e serviços disponibilizados. Em contraste com as táticas de aquiescência, o compromisso, embora comprometido com a conformidade às regras institucionais, demonstra maior preocupação em promover os próprios interesses organizacionais (Oliver, 1991).

### **2.3.3 Esquiva**

Oliver (1991) define a esquiva como tentativa organizacional de desviar-se das necessidades de conformidade às pressões institucionais por meio de táticas de camuflagem ou mesmo de fuga. Três táticas principais são apresentadas pela autora: ocultação, amortecimento e escape. Ocultar significa esconder a não conformidade atrás de aquiescência aparente, ou seja, a organização estabelece formalmente procedimentos racionais a serem adotados em resposta às demandas ambientais, porém, esses planos não passam de “fachada” (Oliver, 1991, p. 154), na medida em que não são de fato implementados ou seguidos. Dessa forma, organizações acabam estabelecendo rituais e cerimônias simbólicas que aparentam estar de acordo com as expectativas institucionais (Meyer & Rowan, 1977).

Quando uma organização resolve amortecer suas ligações institucionais, o objetivo principal é a dissociação entre o ambiente técnico e o institucional, nos quais a organização encontra-se inserida, buscando, assim, reduzir as possibilidades de fiscalizações externas (Oliver, 1991). Um exemplo da utilização dessa tática é o estudo de Powell (1988) sobre editoras de livros acadêmicos nos Estados Unidos, que demonstra como essas organizações separam intencionalmente (*decoupling*) suas atividades internas das estruturas institucionais, na tentativa de manter a legitimidade organizacional em ambiente altamente institucionalizado.

De acordo com Oliver (1991, p. 155), “[...] o mais dramático tipo de esquiva às pressões institucionais é o escape”. Nessa situação, a organização literalmente abandona o setor em que atua ou altera significativamente seus objetivos, atividades ou mercados devido às

pressões institucionais. Como exemplo, a autora cita as organizações poluentes em países desenvolvidos, que, devido à pressão organizada pela sociedade civil e por meio de inspeções e avaliações governamentais, acabam se instalando no terceiro mundo, onde as exigências ambientais são menos rígidas (Oliver, 1991).

#### **2.3.4 Desafio**

O desafio é uma estratégia de resistência ativa às pressões institucionais com a utilização das táticas de rejeição, provocação e ataque. Rejeitar ou ignorar as regras e valores institucionais é tática utilizada pela organização quando o potencial de exigência e controle (*enforcement*) das fontes institucionais é percebido como baixo ou quando os objetivos internos divergem dramaticamente das expectativas institucionais (Oliver, 1991). Muitas vezes, segundo Oliver (1991), o desafio é entendido como deficiência compreensiva da organização ao lidar com racionalidades e forças culturais associadas aos valores e normas institucionais exercidas sobre ela.

Organizações que utilizam táticas de provocação contra as pressões institucionais, de acordo com Oliver (1991), podem conseguir resultados satisfatórios se demonstrarem coerência em seus argumentos. Segundo a autora, organizações tendem a provocar ou contestar as normas e valores institucionais quando a contestação pode ser reforçada por demonstrações de racionalidade. Dessa forma, quando uma organização acredita que os padrões definidos pelas demandas institucionais não são adequados ou apropriados, segundo sua lógica interna, ela tende a contestar esses padrões, mostrando, de alguma forma, aos constituintes institucionais seus motivos (Oliver, 1991).

A diferença entre o ataque e as táticas de rejeição e provocação está na intensidade e na agressividade do comportamento organizacional face às pressões institucionais. Segundo Oliver (1991), a tática de ataque significa assaltar, intervir ou denunciar veementemente os valores e as normas institucionalizadas, bem como os constituintes externos por meio dos quais elas são expressas. Uma postura estratégica de ataque é mais provável quando as expectativas institucionais são específicas, isto é, focalizadas em pequeno número de organizações ou quando a organização acredita que seus direitos ou sua autonomia correm riscos (Oliver, 1991).

#### **2.3.5 Manipulação**

A manipulação é a resposta estratégica que representa o maior grau de resistência ativa às expectativas e demandas institucionais. Pode ser definida como tentativa oportunista e

propositada de cooptar, influenciar ou controlar as pressões e avaliações institucionais (Oliver, 1991). O clássico estudo de Selznick (1949) sobre a Tennessee Valley Authority descreve detalhadamente como organizações cooptam membros associados às fontes institucionais com o objetivo de neutralizar as oposições e garantir a legitimidade social. A tática de cooptação também é utilizada para criar processos de coalizão onde a organização usa estrategicamente essas ligações para obter o apoio de outros constituintes institucionais de quem ela espera receber variados tipos de vantagens e recursos (DiMaggio & Powell, 1991).

Geralmente as táticas de influência são exercidas diretamente contra normas e valores já institucionalizados. As organizações usam a influência para modificar critérios que estabelecem as práticas ou o desempenho aceitável, bem como os padrões nos quais elas serão avaliadas. A influência é possível e, muitas vezes, eficaz, na medida em que os critérios de desempenho estão constantemente sujeitos à reinterpretação e manipulação (Oliver, 1991). Um exemplo comum de influência nos padrões institucionais são as associações comerciais e industriais que persuadem, por meio de *lobby*, representantes do Estado na tentativa de alterar as regulamentações que interferem no setor.

As táticas de controle são consideradas mais ativas e agressivas que as táticas anteriores porque o objetivo da organização, nesse caso, não se resume a moldar, influenciar ou neutralizar as pressões institucionais, mas sim a controlar e dominar as fontes institucionais. Segundo Oliver (1991), as táticas de controle são utilizadas para estabelecer poder e dominação sobre os constituintes externos que exercem pressão na organização; conseqüentemente, seu uso será mais provável quando as expectativas institucionais são incipientes, localizadas ou mesmo fracamente estabelecidas.

#### **2.4 Evidência de isomorfismo no campo organizacional no qual se inserem os tribunais brasileiros: hipóteses de pesquisa**

Conforme adiantado, o presente estudo tem como foco o estudo do campo organizacional no qual estão inseridos os tribunais de justiça estadual no Brasil. Assim, faz-se necessária uma explicação inicial sobre como o Poder Judiciário brasileiro encontra-se estruturado.

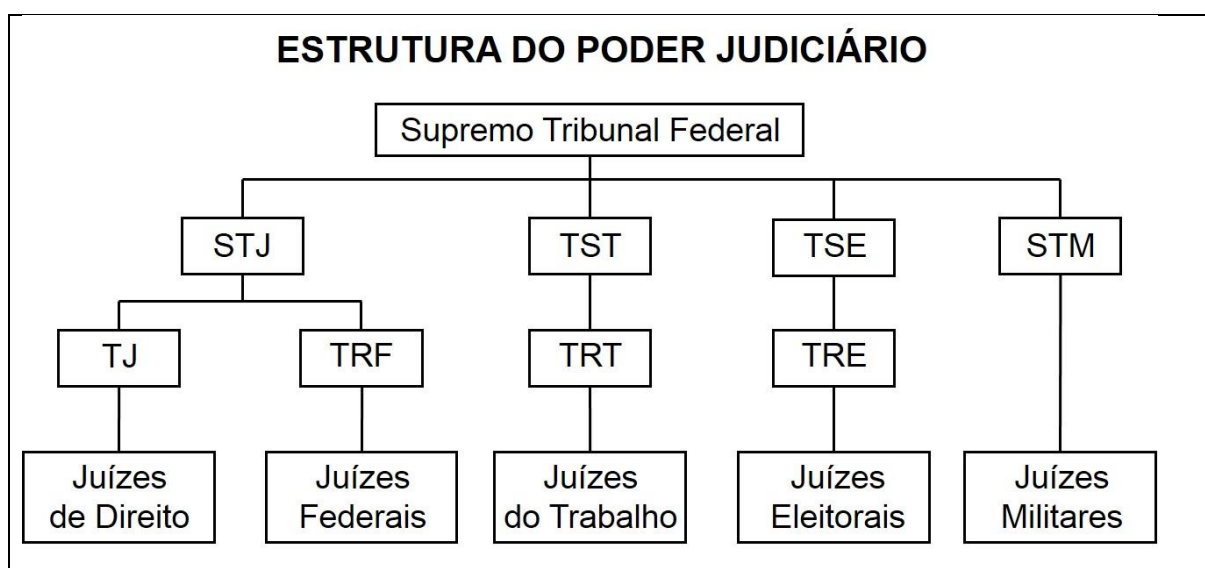
O Poder Judiciário brasileiro, que conta com um capítulo inteiro na Constituição Federal (Capítulo 3), apresenta uma estrutura complexa em razão da quantidade de órgãos que o integram. Uma visão geral de sua estrutura passa pela compreensão dos órgãos que a compõem.

De acordo com o artigo 92 da Constituição Federal, são órgãos do Poder Judiciário o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior do Trabalho, os Tribunais Regionais Federais (e os juízes federais), os Tribunais do Trabalho (e os juízes do trabalho), os Tribunais Eleitorais (e os juízes eleitorais), os Tribunais Militares (e os juízes militares) os Tribunais dos Estados e dos Distrito Federal e Território ( e os juízes dos estados e do distrito federal e território).

O Supremo Tribunal Federal (STF), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e os Tribunais Superiores têm sede na Capital Federal. O Supremo Tribunal Federal é órgão máximo do Poder Judiciário e tem como principal função zelar pela Constituição Federal

Compete ao CNJ o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes. Entre suas atribuições está a de elaborar semestralmente relatórios estatísticos sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário e elaborar relatório anual propondo providências sobre a situação do Poder Judiciário no País. O CNJ não tem poder jurisdicional, isto é, não julga aplicando a lei ao caso concreto, mas integra o Poder Judiciário.

A estrutura do Poder Judiciário pode ser resumida de acordo com o quadro abaixo.



**Figura 2 – Estrutura do Poder Judiciário**

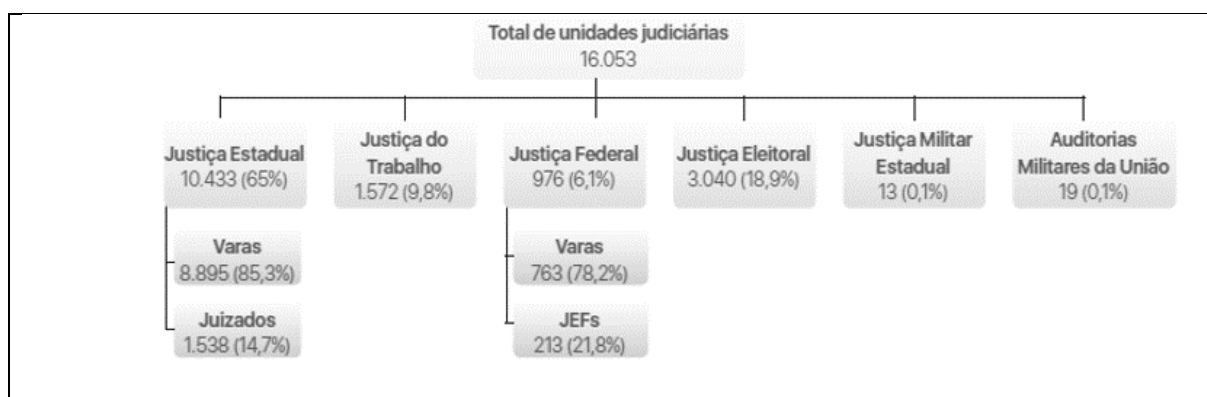
Fonte: Constituição Federal – Artigos 96 e seguintes.

O CNJ não se encontra inserido na estrutura acima por não dispor de competência jurisdicional. Contudo, como afirmado, integra o Poder Judiciário.

Embora, por simplificação, o quadro tenha representado apenas um TJ, um TRF, um TRT e um TRE, na verdade a justiça brasileira conta com 27 Tribunais de Justiça Estaduais (TJs), 5 Tribunais Regionais Federais (TRFs), 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) e 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs).

O Poder Judiciário também pode ser visto sob o enfoque dos ramos de justiça. Nesse ponto de vista a justiça é dividida em Estadual, do Trabalho, Federal, Eleitoral e Militar.

Do ponto de vista organizacional, as unidades judiciárias de 1º grau da Justiça Estadual são subdivididas em Varas e Juizados. Segundo o relatório do Justiça em Números de 2016, hoje são 8.895 varas e 1538 Juizados na Justiça Estadual (Brasil, 2017). O quadro abaixo representa a subdivisão das justiças.



**Figura 3 – Subdivisões da Justiça**

Fonte: Brasil (2017)

O dados fornecidos pelo CNJ, utilizados com base para o presente estudo, reúne informações de todos os órgãos do Judiciário brasileiro, com exceção do STF e do CNJ. Neste trabalho, restringiu-se a análise à Justiça Estadual e às variáveis referidas anteriormente.

Os indicadores utilizados encontram fundamento na Resolução CNJ n 76/2009 que traz em seu anexo os glossários e fórmulas que norteiam o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), que tem como integrantes o Superior Tribunal de Justiça, o Superior Tribunal Militar, o Tribunal Superior do Trabalho, o Tribunal Superior Eleitoral, os 5 Tribunais Regionais Federais, os 24 Tribunais Regionais do Trabalho, os 27 Tribunais Regionais Eleitorais, os 27 Tribunais de Justiça e os 3 Tribunais de Justiça Militar Estaduais (Brasil, 2017).



Os dados do SIESPJ são obrigatoriamente informados pela presidência dos tribunais, com possibilidade de delegação, que fica responsável pela fidedignidade das informações apresentadas ao CNJ (Brasil, 2017). A partir de 2016, com a implantação do módulo produtividade, os tribunais passaram a transmitir as informações mensalmente e por serventia, ficando os dados disponíveis para consulta pública (Brasil, 2017). Atualmente, o SIESPJ conta com 810 variáveis encaminhadas pelos tribunais e que são posteriormente transformadas em indicadores pelo CNJ (Brasil, 2017).

Retomando a discussão, conforme informado na seção anterior, com o processo de institucionalização e a formação do campo organizacional, há tendência natural de as organizações inseridas nesse campo, em razão das pressões ambientais, tornarem-se mais parecidas, por meio de processo conhecido como isomorfismo. Partindo-se dessa premissa, é possível supor que essas organizações, quando estudadas em conjunto, apresentem características que permitam verificar, empiricamente, esse aumento de homogeneidade.

Ressalta-se que essas organizações não necessariamente precisam apresentar características semelhantes em todos os aspectos. Conforme afirmam DiMaggio e Powell (1991), as organizações podem ser distintas em determinados aspectos, e, ainda assim, extremamente homogêneas em outros. Diante disso, partindo-se dos dados disponibilizados, um conjunto de hipóteses relacionado a indicadores mensurados pelo CNJ é proposto nesta pesquisa. O objetivo das hipóteses é avaliar empiricamente se o campo organizacional estudado tem se tornado mais homogêneo ao longo do período analisado. Assim, optou-se por formular hipóteses relacionadas a despesa, força de trabalho, produtividade e adoção de tecnologias.

A opção por algumas variáveis em detrimento de outras ocorreu em decorrência, como se verá nas discussões sobre as hipóteses, de existirem situações fáticas que permitam supor a existência de mecanismos que, nos termos da teoria institucional, teriam, em tese, a capacidade de pressionar o campo organizacional no sentido de homogeneização.

Em relação às despesas, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) são consideradas marcos que redefiniram a forma como os entes federados lidam com orçamento, impondo uma série de restrições aos gastos públicos. As referidas normas têm impacto direto nas contas do Judiciário, uma vez que definem teto remuneratório, limite de gastos com pessoal, regras de controle, entre outras normas que tratam de despesas públicas e têm o Poder Judiciário em seu espectro de ação. Não é difícil supor que as mudanças impostas pela LRF tiveram impacto considerável na forma como os gestores lidam com finanças públicas.

Mais recentemente, a Lei de Acesso à Informação permitiu que a sociedade pudesse ter acesso aos gastos públicos, em especial às despesas com pessoal. Segundo o STF, com fundamento no princípio da publicidade da atuação administrativa e no direito fundamental de acesso à informação pública, a permissão de divulgação alcança os salários individuais de cada servidor público, nos três poderes. Com o acesso público aos gastos governamentais, houve crescente pressão popular para redução de gastos, em especial dos chamados “super-salários”. O próprio STF já foi chamado a posicionar-se diversas vezes em relação à aplicação do teto remuneratório sob várias circunstâncias.

Nessa linha, diante das pressões impostas pelo ambiente no qual o campo organizacional em estudo se encontra inserido, é possível supor que os tribunais estejam se tornando mais parecidos com o passar do tempo, nos termos da teoria que trata dos mecanismos isomórficos (coercitivo, normativo e mimético). Assim, uma primeira hipótese é oferecida em relação à despesa dos tribunais do campo investigado:

**Hipótese 1:** Os tribunais (campo organizacional) estão se tornando mais homogêneos ao longo do tempo em termos de despesa.

O relatório *Justiça em Números* divulga, anualmente, dados que relacionam o número de magistrados a outras variáveis, como, por exemplo, número de processos. Também há divulgação de dados relacionados a servidores. Diante dos resultados apresentados (Brasil, 2017), há diversas discussões sobre a existência de déficit de magistrados em determinadas regiões do país. No próprio *site* do CNJ é possível encontrar notícias que tratam de déficits de juízes no Brasil. Toda essa informação permite que tribunais que apresentam número de magistrados inferior ao resto do país demandem por aumento de seus quadros. Nesse contexto, os tribunais com maior número de magistrados acabam servindo de parâmetro para os demais e esse processo mimético tende a uniformizar o campo em relação ao quantitativo da força de trabalho, ou seja, o número de servidores e magistrados nos tribunais. Assim, com base nessa observação, espera-se que os tribunais tornem-se mais homogêneos ao longo do tempo, no que se refere à força de trabalho. Uma segunda hipótese é oferecida nesse sentido:

**Hipótese 2:** Os tribunais (campo organizacional) estão se tornando mais homogêneos ao longo do tempo em termos de força de trabalho.

Nos últimos anos tem havido intensa discussão sobre trabalho e produtividade na justiça, em especial dos magistrados. Grande parte do aumento dessa discussão é decorrência de dados e informações divulgadas pelo CNJ sobre a produtividade dos tribunais, como as que podem ser vistas no relatório *Justiça em Números*. Com a divulgação dos números referentes à produtividade, em especial de indicadores específicos, como o índice de produtividade comparada da justiça (IPC-JUS), tem havido grande pressão sobre tribunais que apresentam piores resultados para que melhorem sua posição comparada.

Conforme discutido anteriormente, segundo a teoria institucional, os tribunais nessa situação procuram espelhar-se em tribunais mais bem classificados. Sua preocupação inicial não é necessariamente o aumento de eficiência do Tribunal e sim sua legitimidade, o que pode ser abalada pela reiteração de resultados comparados negativos. Ocorre que os resultados divulgados não deixam claras as metas que devem ser alcançadas para que os tribunais com piores classificações obtenham melhores posições. Isso acontece, em parte, porque a técnica utilizada para o cálculo do IPC-JUS é a análise envoltória de dados (DEA), que apenas apresenta *rankings* de eficiência em determinado recorte temporal, não permitindo adequada projeção de metas futuras. Em situações como essa, onde as organizações não têm meta clara e a racionalidade limitada não permite que se desenvolva técnica adequada para melhoria dos resultados, as organizações recorrem a outras mais bem classificadas, copiando suas práticas com o objetivo de obter resultados semelhantes.

Conforme expõem DiMaggio e Powell (1991), em situações onde existem metas ambíguas, os participantes tendem a imitar as decisões de outras organizações ao invés de realizar análises sistemáticas de metas para tomada de decisão própria, uma vez que essas análises poderiam mostrar-se complexas e trabalhosas. O uso de procedimentos adotados por outras organizações mostra-se ainda mais relevante se as referidas práticas já estiverem socialmente associadas à melhoria de resultados, o que faz com que as organizações as empreguem com o objetivo de obter maior legitimidade. Assim, espera-se que os tribunais fiquem mais homogêneos ao longo do tempo em termos de produtividade, o que leva à terceira hipótese do estudo.

**Hipótese 3:** Os tribunais (campo organizacional) estão se tornando mais homogêneos ao longo do tempo em termos de produtividade.

Embora existissem práticas anteriores, foi com a Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006 que o processo de informatização no âmbito da justiça ganhou impulso. Essa norma

permitiu aos tribunais a criação de diários da justiça eletrônicos para publicação de atos judiciais e administrativos, bem como o desenvolvimento de sistemas eletrônicos de processamento de ações judiciais por meio de autos total ou parcialmente digitais. Desde esse momento, iniciou-se a corrida dos tribunais para aquisição de equipamentos, treinamentos, desenvolvimento de *software* e implementação efetiva. Inicialmente não havia imposição de uso e os que utilizavam não estavam restritos ao mesmo sistema; a única imposição legal era de uso, preferencialmente, de programas com códigos abertos acessíveis ininterruptamente por meio da rede mundial de computadores e a priorização da padronização. Com a ampliação do uso do sistema eletrônico, a necessidade de uso e unificação foi se mostrando mais clara, o que resultou na Resolução do CNJ nº 185, de 18 de dezembro de 2013, que impôs o uso do Processo Judicial eletrônico (PJe) por todos os tribunais do país.

Desde o início, o uso de novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) tem sido uma das principais apostas do judiciário brasileiro para aumentar a eficiência do Sistema de Justiça. Espera-se que as novas tecnologias possam reduzir o congestionamento dos tribunais, aumentar a celeridade processual e o acesso aos serviços de justiça por parte dos cidadãos e operadores do Direito. Assim, as pressões sobre os tribunais no sentido de adotar esse tipo de modernização são grandes. Um desses avanços consiste justamente na implantação dos processos eletrônicos. Além disso, o uso de tecnologia passou a ser associado a tribunais mais eficientes, mesmo antes de qualquer estudo que efetivamente comprovasse isso.

Assim, na linha teórica construída, é fácil supor que os tribunais farão o máximo para estarem inseridos nesse processo, não apenas pelas imposições normativas e pressões de órgãos como o CNJ, mas pela busca de legitimidade. Nessa linha, com base nesse contexto, espera-se o aumento de uniformidade no campo em relação ao uso de tecnologias da informação e comunicação, o que tende a tornar o campo mais homogêneo ao longo do tempo. Assim, uma hipótese final sobre tecnologia é apresentada.

**Hipótese 4:** Os tribunais (campo organizacional) estão se tornando mais homogêneos ao longo do tempo em termos de adoção de tecnologias.

### 3 Método

O presente estudo se configura como uma pesquisa empírica de natureza quantitativa, que consiste na análise estatística de dados secundários provenientes da base *Justiça em Números*. A referida base de dados, regulamentada pela Portaria CNJ nº 216, de 19 de dezembro de 2012, é elaborada e publicada anualmente pelo CNJ e é resultado de informações fornecidas pelos diversos tribunais brasileiros.

Ressalta-se que os dados são fornecidos de forma agregada, sendo disponibilizados apenas resultados anuais de cada Tribunal. Esse formato impõe restrições às análises estatísticas que podem ser efetuadas. Com efeito, havendo apenas um único resultado por ano, por Tribunal, não se mostram viáveis análises estatísticas inferenciais. Como a massa de dados disponibilizada é de grande importância para o estudo do comportamento do campo organizacional, optou-se por utilizá-la em estudo descritivo, mesmo diante das limitações impostas à pesquisa. Outro problema verificado foi a incongruência no resultado observado em alguns valores, como resultados maiores que 1 para o índice de processos eletrônicos que representa uma fração entre o número de processos eletrônicos sobre o total. Por se tratar de questões pontuais, com pouco impacto nos resultados finais, optou-se por manter, em especial por ausência de fonte diversa para os dados. Entretanto, isso é indicativo de que os dados podem apresentar erros.

Foram consideradas as seguintes dimensões para caracterizar os tribunais: (1) despesa; (2) força de trabalho; (3) produtividade; e (4) tecnologia. Cada uma das dimensões foi representada nesta pesquisa por conjunto de variáveis.

A dimensão despesa foi operacionalizada por meio das seguintes variáveis:

- a) despesas por magistrados;
- b) despesas por casos novos; e
- c) despesa total da justiça por habitante.

A dimensão força de trabalho foi operacionalizada por meio das seguintes variáveis:

- a) número de cargos de magistrados por 100.000 habitantes;
- b) número de magistrados por 100.000 habitantes;
- c) número de cargos efetivos existentes por 100.000 habitantes; e
- d) número de servidores do quadro efetivo por 100.000 habitantes.

Na análise da dimensão produtividade, foram utilizados dados relativos ao índice de atendimento à demanda, que relaciona o número de processos baixados com os casos novos; e o índice de produtividade, que computa a média de processos baixados por magistrados/servidores. A produtividade foi operacionalizada por meio das seguintes variáveis:

- a) índice de atendimento à demanda (processos baixados por casos novos);
- b) índice de atendimento à demanda no 1º grau;
- c) índice de atendimento à demanda no 2º grau;
- d) índice de produtividade dos magistrados;
- e) índice de produtividade dos magistrados no 1º grau;
- f) índice de produtividade dos magistrados no 2º grau;
- g) índice de produtividade dos magistrados na fase de conhecimento do 1º grau;
- h) índice de produtividade dos magistrados na fase de execução do 1º grau;
- i) índice de produtividade dos servidores;
- j) índice de produtividade dos servidores da área judiciária;
- k) índice de produtividade dos servidores da área judiciária no 1º grau; e
- l) índice de produtividade dos servidores da área judiciária no 2º grau.

Por fim, na análise da dimensão tecnologia, foi utilizado o índice de processo eletrônico, indicador que computa o percentual de processos que ingressa eletronicamente (divisão do total de casos novos eletrônicos pelo total de casos novos, com exceção das execuções judiciais). Ressalta-se a inclusão, nesta dimensão, das despesas relacionadas com tecnologia, opção feita em razão dos gastos com tecnologia serem importantes indicadores da atuação do Tribunal na área, não se desconhecendo que esses valores encontram-se inseridos nos gastos globais já analisados. A tecnologia foi operacionalizada por meio das seguintes variáveis:

- a) índice de processos eletrônicos;
- b) índice de processos eletrônicos no 1º grau;
- c) índice de processos eletrônicos no 2º grau;
- d) índice de processos eletrônicos nos juizados especiais;
- e) despesa com aquisição de tecnologia de informação e comunicação em relação à despesa total da justiça;
- f) despesa com custeio da tecnologia de informação e comunicação em relação à despesa total da justiça;

- g) despesa com tecnologia da informação e comunicação em relação à despesa total da justiça; e
- h) número de computadores por usuários.

Conforme expõem DiMaggio e Powell (1991), a melhor maneira de se analisar mudanças isomórficas é por meio da constatação de redução em variação e diversidade, o que pode ser medido pela redução do valor dos desvios padrão na variável em análise no campo selecionado. Essa escolha é especialmente útil quanto se pretende fazer inferências sobre dados analisados. No presente estudo, optou-se por utilizar o coeficiente de variação na linha do trabalho desenvolvido por Meyer, Scott, Strang e Creighton (1988).

Enquanto o desvio padrão é uma medida de dispersão absoluta, o coeficiente de variação, ou coeficiente de dispersão, é uma medida de dispersão relativa e permite a comparação de variáveis livres de efeitos de escala, isto é, de forma adimensional (Brown, 2012). Assim, com o coeficiente de variação (CV) é possível analisar a variabilidade de uma série de números independentemente da unidade de medida utilizada, uma vez que o CV elimina essa unidade por meio de sua divisão pela média (Abdi, 2010). Assim, o coeficiente de variação é resultado da divisão do desvio padrão pela média, conforme a Equação 1:

$$(Cv = \frac{\sigma}{\mu}) \quad \text{Equação 1}$$

Ou, como frequentemente aparece, expresso em percentagem, como no presente trabalho, cuja fórmula é representada na Equação 2:

$$(Cv \% = 100 \frac{\sigma}{\mu}) \quad \text{Equação 2}$$

Alguns autores, como Abdi (2010), preferem evitar o resultado em percentagem por entenderem que eventual ocorrência de valores maiores que 100% podem gerar confusão. Donaldson (1995) acredita que o teste mais apropriado para análise de homogeneidade é o desvio padrão e não o coeficiente de variação.

Meyer et al. (1988) fornecem uma boa explicação da utilidade do uso do coeficiente de variação em distritos escolares nos Estados Unidos. Para os autores, a maneira estatisticamente adequada para verificar o nível de variação ao longo do tempo, tendo como base o desvio padrão, seria padronizando os resultados, o que se daria com o cálculo do coeficiente de

variação, conforme acima discutido. No estudo em questão, embora os desvios referentes aos distritos escolares tenham aumentado no período coberto pela pesquisa, os autores concluíram que a homogeneidade do campo também tinha aumentado, uma vez que houve redução do coeficiente de variação.

Os dados são apresentados por meio de séries temporais em gráficos de dispersão, construídos com os valores anuais dos coeficientes de variação dentro do campo em estudo. Assim, para cada variável analisada, foram calculados o desvio padrão e a média relativos a cada um dos anos da série temporal. Em seguida, foram calculados o coeficiente de variação, base para a elaboração dos gráficos. Também com o objetivo de facilitar o entendimento dos resultados, foram realizados ajustes nos modelos por meio de linhas de tendência e analisados os coeficientes de ajustes das equações das linhas de todas as variáveis apresentadas, por meio do  $R^2$ , indicador de ajuste de modelos. O objetivo dessa análise é determinar, dentro do campo organizacional, se as dimensões e variáveis analisadas estão tornando o campo mais homogêneo, isto é, se os coeficientes de variação estão diminuindo com o passar do tempo.

A finalidade da linha de tendência é descrever o comportamento dos valores dos coeficientes de variação por meio de aproximação linear, isto é, a reta é aproximação do comportamento dos coeficientes de variação no tempo. Quanto maior o valor de  $R^2$ , maior a capacidade de a reta descrever o que ocorre com os coeficientes de variação no tempo. Assim, retas decrescentes significam que há tendência de queda dos valores dos coeficientes de variação no tempo, o que indica o aumento de homogeneidade. O capítulo 4 apresenta e discute os resultados da pesquisa.



## 4 Resultados e Discussão

A apresentação dos resultados foi dividida com base nas quatro dimensões e nas respectivas variáveis de cada dimensão, ou seja: a despesa do Tribunal, a força de trabalho disponível, a produtividade judicial e o uso de tecnologias.

### 4.1 Despesa

Atualmente a despesa total da justiça estadual é de R\$ 48.101.235.820, onde 89,1% são gastos com recursos humanos e 10,9% com outras despesas (Brasil, 2017). Dos gastos com recursos humanos, R\$ 35.279.472.296 são gastos com pessoal e encargos, R\$ 454.302.583 com estagiários, R\$1.938.844.575 com terceirizados, R\$ 3.229.924.829 com benefícios e R\$1.966.019.201 com outros gastos relacionados a recursos humanos (Brasil, 2017). Em relação às outras despesas, R\$ 4.146.697.753 são despesas correntes e R\$ 1.085.974.583 despesas de capital (Brasil, 2017).

Pretendemos, neste item, analisar o comportamento do coeficiente de variação das despesas por magistrados, por casos novos e por habitante com o objetivo de constatar aumento de uniformidade no campo organizacional. Conforme já discutido, esse aumento de uniformidade será constatado por meio dos valores dos coeficientes de variação durante o período estudado. Antes, traremos tabela com informações descritivas sobre as variáveis que serão discutidas posteriormente.

Tabela 1  
**Estatísticas descritivas das variáveis referentes à despesa**

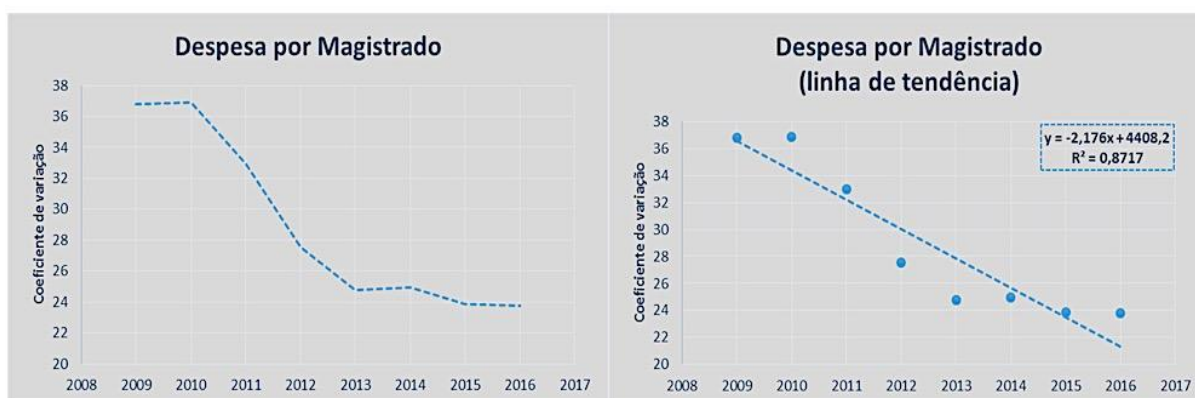
Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Despesa por magistrado	2.855.422*	1.114.095	1.104.365	7.094.815
Despesa por casos novos	2.225	859,063	777	5.455
Despesa total por habitantes	194	119,987	57	845

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base Justiça em Números (CNJ).

\*Valores em reais (R\$)

A Figura 2 apresenta, no lado esquerdo, gráfico com a evolução do coeficiente de variação referente à variável ‘despesa por magistrados’. O eixo x traz os anos da série temporal coberta pela pesquisa (2009 a 2016), enquanto o eixo y traz os valores do coeficiente de variação. Como pode ser visto, os valores do coeficiente de variação iniciam em torno de 37% em 2009 e terminam próximos de 24% em 2016. Isso indica que o coeficiente de variação reduziu com o passar do tempo, o que é equivalente a dizer que houve aumento da uniformidade

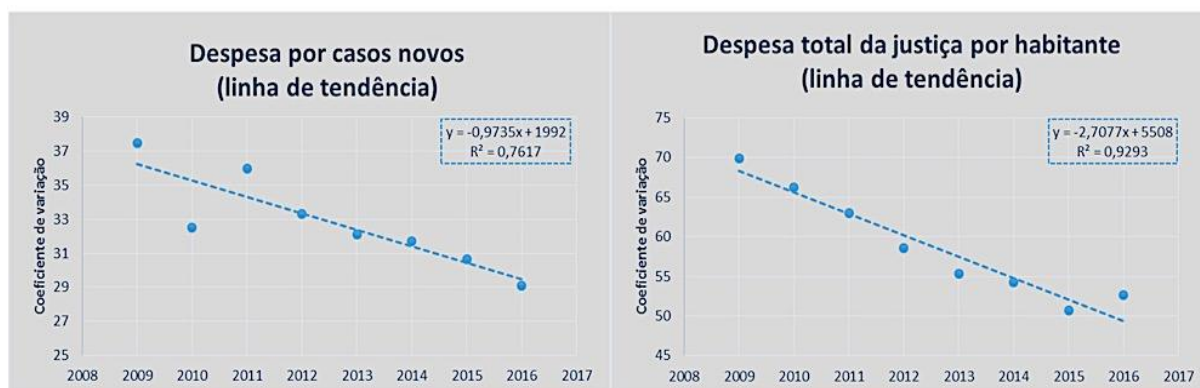
no campo. No gráfico do lado direito aparecem informações adicionais sobre a linha de tendência e o coeficiente de ajuste das equações ( $R^2$ ). O coeficiente de variação reduziu consideravelmente ao longo do período analisado (2009 a 2016), e essa diminuição pode ser considerada linear, uma vez que os dados se mostraram ajustados ( $R^2 = 0,872$ ) à reta apresentada no segundo gráfico da Figura 2. Assim, é possível afirmar que há tendência de aumento de uniformidade no campo analisado em relação a essa variável.



**Figura 4** - Gráficos com linhas de tendência da variável ‘despesa por magistrados’

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base *Justiça em Números* (CNJ).

A Figura 3 apresenta linha de tendência dos coeficientes de variação para as variáveis ‘despesa por casos novos’ e ‘despesa total da justiça por habitante’. Assim como nos gráficos da Figura 2, é possível constatar redução dos coeficientes de variação com valores relevantes de  $R^2$  (0,761 e 0,929, respectivamente). No primeiro gráfico da Figura 3, o coeficiente de variação é pouco maior que 37%, em 2009, e ao final da série, em 2016, em torno de 29%. No segundo gráfico, referente à ‘despesa total da justiça por habitante’, observa-se que o coeficiente de variação começa em torno de 70% e reduz a pouco mais de 50% em 2016. Assim, nas duas variáveis apresentadas na Figura 3 houve redução nos valores dos coeficientes de variação. Como os coeficientes são referentes aos campos organizacionais, ou seja, é uma medida referente ao conjunto de tribunais, os resultados indicam que houve redução na variação no campo em relação às variáveis analisadas, o que é equivalente a afirmar que houve aumento de homogeneização ou uniformidade no campo organizacional.



**Figura 5** - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à despesa dos tribunais  
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base *Justiça em Números* (CNJ).

Antes de iniciarmos essa discussão é importante que se tenha em mente o porquê dos mecanismos coercitivos serem tão relevantes em sociedades como a brasileira, onde a Constituição Federal é analítica e temos um excesso de leis. Conforme dispõe o Artigo 37 da Constituição Federal, a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes, entre eles o judiciário, deve obedecer ao princípio da legalidade que impõe a observância de requisitos expressos na lei.

No caso de despesas, esse tema se mostra ainda mais relevante, uma vez que há forte limitação legal imposta aos gastos públicos, não podendo o gestor sair das balizas traçadas pela lei. Como exemplo, convém discorrer sobre as limitações impostas à remuneração de servidores, em especial dos Magistrados, objeto de discussão nesse item. Segundo dispõe a Constituição Federal, em seu Artigo 37, a remuneração dos servidores públicos e o subsídio dos Magistrados, entre outros, somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, com observância da iniciativa privativa em cada caso. Isso significa que só é possível alteração do subsídio por meio de lei. Assim, ainda que outros fatores influenciem a tomada de decisão, a mudança efetiva do subsídio só pode se dar por meio de lei, o que nos permite verificar quais as leis foram publicadas com essa finalidade e, se necessário, o contexto em que isso ocorreu.

A explicação acima deixa claro que, para procurarmos o motivo de um aumento de uniformidade no que se refere ao subsídio de Magistrados, devemos iniciar procurando legislações que tratam de seus subsídios. No caso dos Tribunais Estaduais, deveríamos analisar a legislação de cada estado e verificar se os valores fixados estavam mais próximos, o que iria impor uma aproximação global desses valores com reflexo no coeficiente de variação estudado. Ocorre que houve uma alteração constitucional que impôs uma uniformização no campo, dispondo sobre um teto que deveria ser seguido por todas as leis. Sendo essa a única norma que

impôs limitação em nível global, devemos partir daí nossa discussão sobre o pressão por uniformidade nos subsídios.

No casos dos gastos, em geral, a mesma ideia deveria ser seguida. A Constituição Federal impôs que caberia a Lei Complementar dispor sobre normas gerais sobre finanças públicas. Essa lei é a Lei Complementar 101 de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, conforme dispõe o Artigo 1º da própria lei. Essa é a razão para, no próximo parágrafo, iniciarmos utilizando a LRF como uma possível (provável) explicação para aumento de uniformidade no campo.

Conforme antecipado, uma das explicações para o aumento de uniformidade no campo organizacional formado pelos tribunais são as mudanças fiscais que envolveram também os demais poderes, resultado da promulgação da Constituição da República Federativa de 1988 e da publicação da LRF no ano 2000. Com o objetivo de trazer melhorias ao processo orçamentário promovendo transparência e disciplina, a LRF incluiu limites para importantes variáveis fiscais, como dívida pública e despesas com pessoal (Ter-Minassian, 2010). Ocorre que restrições de gastos não são bem vistas, uma vez que limitam a atuação dos gestores, o que acaba por incluir esse tipo de pressão entre as não compatíveis com os objetivos internos das organizações envolvidas.

Para que os novos procedimentos fiscais fossem efetivamente seguidos, a solução escolhida foi o controle por meio de mecanismos de coerção altamente punitivos. Com efeito, alguns meses após a publicação da LRF, foi publicada a Lei nº 10.028, de 19 de outubro de 2000, que promoveu alterações em alguns dispositivos legais, entre eles o Código Penal, com o objetivo de criar sanções específicas para o não cumprimento de dispositivos tidos como importantes da LRF. Para que se tenha noção dos efeitos punitivos trazidos pela norma, em um dos tipos penais se afirma que ordenar despesas não autorizadas em lei pode ser apenado com reclusão de até quatro anos. Há também possibilidade de responsabilização do Presidente do Tribunal por crime de responsabilidade, nos termos da Lei nº 1.079, de 10 de abril de 1950, com redação alterada pela Lei nº 10.028 de 2000.

Outro ponto que importa ressaltar é o fato de a LRF ter simplificado o sistema normativo fiscal, na medida em que acabou com legislações esparsas. Com isso, foi possível evitar situações como a verificada por Rowan (1982), no estudo sobre as escolas americanas, em que a conformidade com as pressões institucionais era impedida pela falta de consenso e harmonia entre os atores praticantes do contexto. Esse processo foi facilitado por decisões dos tribunais superiores que harmonizaram os entendimentos sobre temas em campos onde a criação de teses diversas facilitariam o uso de respostas organizacionais como a esquiva. Conforme Oliver

(1991), a existência de poucas fontes institucionais aumenta a probabilidade de conformidade aos novos modelos, uma vez que isso reduz a capacidade da organização de se conformar a outras fontes conflitantes. A existência de múltiplas fontes enseja, como respostas organizacionais mais comuns, o compromisso, a esquivança, o desafio e a manipulação.

Em relação aos gastos com magistrados, é razoável supor que o dispositivo constitucional que dispõe sobre o teto de remuneração teve impacto direto nos resultados apresentados. Essa afirmação decorre do fato de o teto remuneratório regular os valores recebidos pelos magistrados, impondo limite ao subsídio, que seria a remuneração dos ministros do STF. Esse fato adquire maior relevância com as decisões do Supremo sobre a matéria. Ocorre que, ao contrário do que aconteceu com as despesas com pessoal (em geral), a Lei nº 10.028/2000 não tratou especificamente do tema de forma individual, não havendo sanção específica. Além disso, não é difícil notar que o conteúdo da pressão, nesse caso, não apresenta total consistência com os objetivos dos tribunais devido ao impacto direto no subsídio dos magistrados, desembargadores e ministros. Essa consistência moderada resulta em esquivança por parte dos tribunais. No caso específico, é possível notar a existência de ocultação, onde a não conformidade com a norma é disfarçada por meio de verbas indenizatórias. Exemplo mais claro dessa situação ocorreu com o auxílio moradia, que tem sido visto como clara burla ao teto constitucional, posto que é recebido de forma indiscriminada por todos os magistrados. Ressalta-se que, mesmo com essa situação, o teto remuneratório criou padrão antes não existente e tem contribuído com a uniformização. Antes do teto não havia sequer referência salarial entre os magistrados dos diversos entes federativos. Atualmente, é possível verificar, no portal de transparência, valores cada vez mais próximos, no geral. Toda essa mudança foi refletida no resultado obtido.

Os dados disponibilizados pelo CNJ não fornecem informações sobre a fase inicial desse processo de mudança; somente tratam do intervalo temporal que vai de 2009 a 2016. Em resumo, em relação à dimensão ‘despesa’, nota-se que em todas as variáveis analisadas os coeficientes de variação iniciais são relativamente pequenos, sendo que o valor mais alto fica em torno de 70%. De toda forma, é possível verificar que os valores foram reduzindo com o passar do tempo, o que coaduna com a teoria institucional, onde o Estado, ao pressionar as organizações a adotarem novos modelos administrativos, acaba por induzi-las a tornarem-se mais homogêneas, tanto em termos estruturais como processuais (Scott, 2001).

## 4.2 Força de trabalho

Atualmente, na Justiça Estadual, a força de trabalho total é de 301.444, dos quais 12.392 são magistrados, 178.971 são servidores e 110.081 são auxiliares. Dos servidores, 153.264 são efetivos, 10443 são cedidos/requisitados e 15.264 são sem vínculo efetivo.

Em relação aos magistrados, são 15.939 cargos existentes, dos quais 3.547 (14%) estão vagos. Dos cargos existentes, 1.381 estão em turmas recursais, 9.490 atuam em primeiro grau, 2.812 em juizados especiais e 1.711 em segundo grau.

Em relação aos servidores, são 209.166 cargos existentes, dos quais 55.190 estão vagos. Dos cargos existentes, 113.624 estão no primeiro grau, 20.205 em juizados especiais, 19.044 em segundo grau e 31.880 em atividade administrativa.

Seguem abaixo tabelas com informações descritivas sobre as variáveis relacionadas a força de trabalho.

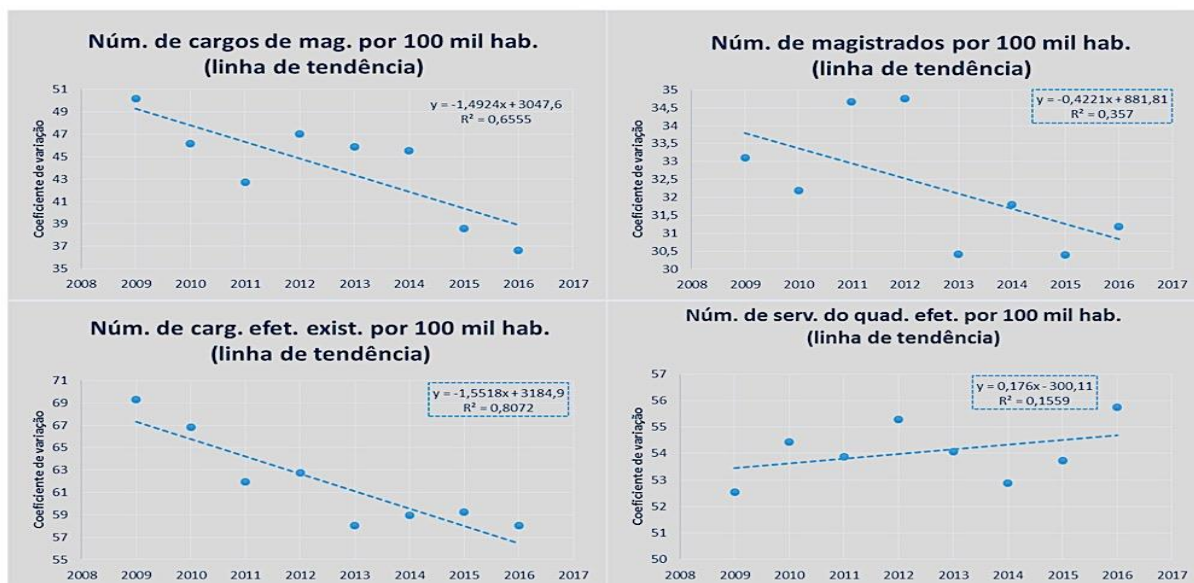
Tabela 2

### Estatísticas descritivas das variáveis referentes à força de trabalho

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Número de cargos de Magistrados por 100.000 habitantes	9,399	4,122	4,4	26,478
Número de Magistrados por 100.000 habitantes	6,669	2,149	3,588	13,298
Número de cargos efetivos existentes por 100.000 habitantes	115,30	70,443	34,25	374,75
Número de servidores efetivos por 100.000 Habitantes	85,77	45,698	30,72	258,07

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base Justiça em Números (CNJ).

A Figura 4 apresenta as linhas de tendência da evolução dos coeficientes de variação referentes às variáveis ‘cargos de magistrados por habitantes’, ‘magistrados por habitantes’, ‘cargos de servidores efetivos por habitantes’ e ‘servidores efetivos por habitantes’, além dos coeficientes de ajustes das equações das linhas de tendência ( $R^2$ ). Nos primeiros três resultados, houve redução dos valores dos coeficientes de variação, diferente dos resultados relativos ao número de servidores efetivos por habitantes, em que foi constatada tendência de aumento.



**Figura 6** - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à força de trabalho  
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base *Justiça em Números* (CNJ).

No primeiro gráfico da Figura 4, o valor inicial está em torno de 50%, reduzindo para pouco mais de 36% em 2016. No segundo gráfico, os valores não se mostram ajustados ( $R^2 = 0,357$ ) e a representação gráfica parece indicar grande variação no coeficiente em razão da escala utilizada. Apesar dessa aparente variação, a diferença entre os valores máximos e mínimos é de apenas 4%, menor que a verificada no gráfico anterior, na mesma Figura. Isso fica mais claro ao se observar que o coeficiente angular da reta de regressão (coeficiente de regressão) é de apenas -0,4221. Ainda assim, é possível verificar situação atípica nos anos 2011 e 2012, onde se percebe aumento no coeficiente de variação, em que pese a tendência de baixa.

Ainda sobre a Figura 4, é possível notar certa homogeneidade nos dados, em especial na relação número de magistrado por habitantes, onde os valores mais altos estão abaixo de 35%. Essa informação parece adequada ao tratamento que o CNJ tem dado à matéria, com maior preocupação com número de magistrados. Entretanto, os dados não mostram alteração tão sensível após 2014, como seria possível supor. Nesse ponto, convém um comentário adicional. Como verificado acima, nos gráficos relativos ao número de cargos (magistrados e efetivos existentes) houve tendência maior de uniformidade. É possível notar, também, sensível diferença do ano de 2014 para 2015 em relação ao aumento de uniformidade relativo à variável número de cargos de magistrados por habitantes. Uma possível explicação para essa situação é o fato de ser mais célere o processo de alterar o número de cargos (normativo) do que efetivamente nomear magistrados, o que depende, além do normativo, de concurso público rigoroso e demorado.

O terceiro gráfico da Figura 4 também apresenta redução nos coeficientes de variação, mas com ajuste consideravelmente melhor (0,807). Neste caso, parte-se de 69% para 58%, sendo outro caso de aumento de uniformidade no campo. Por fim, no último gráfico ocorre situação diversa, com aumento nos coeficientes de variação, embora com valor de  $R^2$  pouco expressivo (0,156). Isso significa que, no caso da variável ‘servidores efetivos por habitantes’, ocorre redução da uniformidade, com valores iniciais em torno de 52%, e próximos de 56% em 2016.

Uma possível explicação para os resultados diz respeito à disponibilização de dados. Assim, os dados fornecidos pelo relatório *Justiça em Números* tiveram impacto na força de trabalho dos tribunais. As estatísticas produzidas tiveram como objetivo melhorar a justiça brasileira, e um dos maiores problemas diz respeito à razoável duração do processo. A divulgação da assimetria existente em relação à força de trabalho em diversos tribunais e, em especial, entre o primeiro e segundo graus, mostrou problemas graves na alocação de pessoal entre as unidades judiciárias. A existência de grande disparidade motivou a publicação da Resolução CNJ nº 194, de 26 de maio de 2014, com o objetivo de reduzir a desigualdade existente, em termos de pessoal, nas unidades. Na referida Resolução é possível verificar a preocupação do CNJ com a grande diferença em termos de congestionamento, sobrecarga de trabalho e funcionamento na primeira e segunda instâncias. Entre as linhas de atuação, está a equalização da força de trabalho proporcionalmente à demanda de processos.

Por tratar-se de Resolução, aparentemente não se está diante de norma com coerção legal punitiva, como é o caso da LRF. Entretanto, nesse caso, há consistência com os objetivos organizacionais, sendo a aprovação da referida Resolução comemorada pelas lideranças associativas da magistratura (Brasil, 2016). Quando a pressão por equalização da força de trabalho é compatível com os objetivos internos dos tribunais, existe maior tendência de haver impressão consolidada de que essa equalização resultará em ganho em termos de eficiência. Isso aumenta a possibilidade de comportamento de aquiescência por parte dos tribunais. Uma possível padronização por parte dos tribunais em termos de força de trabalho certamente não decorre exclusivamente da Resolução do CNJ. No entanto, esperava-se que houvesse processo de homogeneidade maior a partir de sua publicação, em especial, diante do prazo imposto para adequação por parte dos tribunais. Entretanto, esse resultado esperado não apareceu nos gráficos analisados.

Outro resultado não esperado em relação aos dados é o fato de a média do número de magistrado por habitantes ter reduzido ao longo da série, em vez de aumentar, como seria de se



esperar. Uma possível resposta para isso seria o aumento no número de aposentadorias sem a contrapartida de novas contratações.

Retornando à discussão sobre série temporal dos coeficientes de variação, os resultados mostraram-se compatíveis com o disposto na teoria institucional em relação aos dados sobre magistrados e cargos efetivos existentes. Nesses casos, há tendência de aumento de homogeneidade, o que era esperado em razão dos mecanismos isomórficos existentes, em especial mimético e coercitivo. Todavia, o mesmo não é possível afirmar para os dados relativos a número de servidores por habitantes. Nesse caso, houve tendência de aumento do coeficiente de variação, o que indica redução de uniformidade no campo.

Em resumo, em relação à força de trabalho, foi possível verificar que os resultados indicam maior homogeneidade nos dados relativos a três das quatro variáveis estudadas. Nesse sentido, em relação a essas variáveis, os resultados são compatíveis com a existência de isomorfismo no campo estudado.

### **4.3 Produtividade**

O índice de produtividade é o indicador que computa a média de processos baixados, seja por servidor ou por magistrado. Atualmente, o índice de produtividade dos magistrados na Justiça Estadual é de 1.773.

O chamado índice de atendimento à demanda (IAD), objeto de análise nesse capítulo, está inserido no que o CNJ chama de indicador de desempenho do Poder Judiciário. O IAD reflete a capacidade das cortes em dar vazão ao volume de casos que ingressam. Quando o índice é inferior a 100% significa que há aumento no número de casos pendentes. Atualmente, o IAD de toda a Justiça Estadual está em 103,4% (Brasil, 2017). A Tabela 3 apresenta informações descritivas sobre as variáveis que serão analisadas neste item.

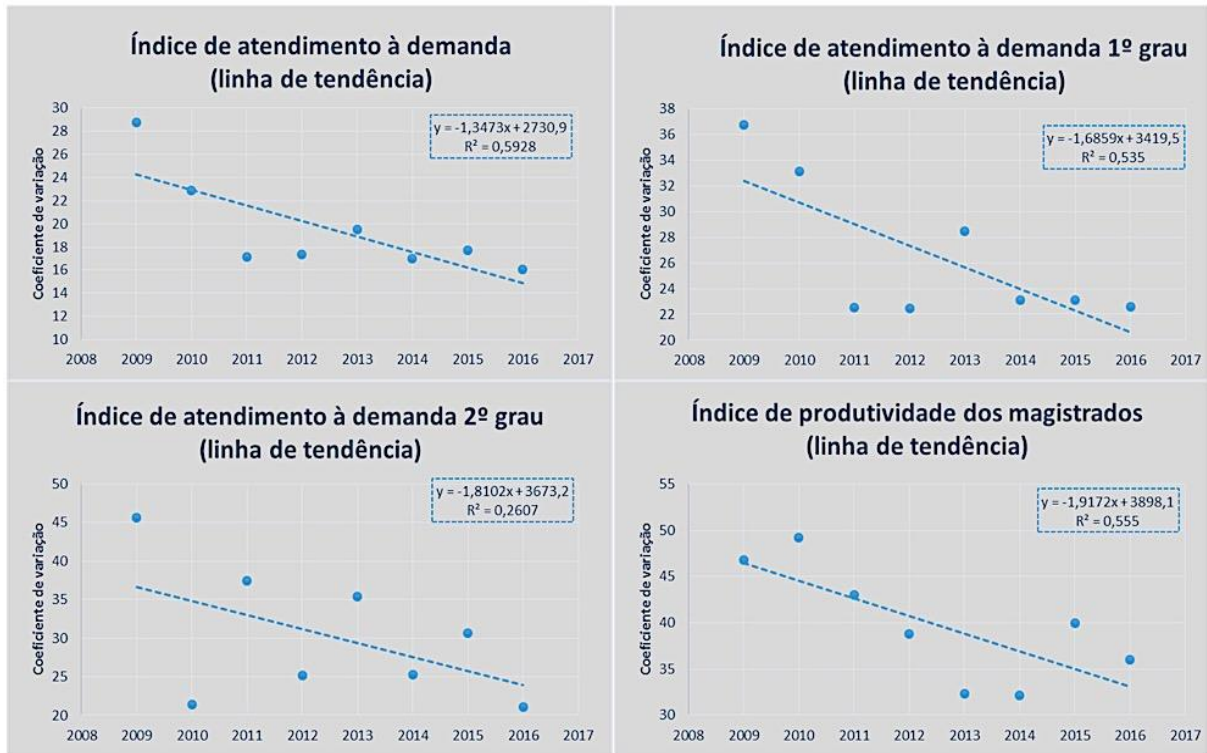
Tabela 3  
**Estatísticas descritivas das variáveis referentes à produtividade**

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Índice de atendimento à demanda	1,0360	0,2052609	0,49	1,7774
Índice de atendimento à demanda no 1º grau	1,0488	0,2815987	0,3922	1,9877
Índice de atendimento à demanda no 2º grau	0,9812	0,3110949	0,3008	2,6541
Índice de produtividade dos magistrados	1403,4	557,8009	327,2	3633,7
Índice de produtividade dos magistrados no 1º grau	1144,7	467,8975	206,3	2772,2
Índice de produtividade dos magistrados no 2º grau	987,7	587,1628	143	3731,5
Índice de produtividade dos magistrados na fase de conhecimento do 1º grau	821,9	295,9535	155,5	1895,3
Índice de produtividade dos magistrados na fase de execução do 1º grau	322,9	227,6458	30,3	1294,4
Índice de produtividade dos servidores	94,68	39,93879	24,16	226,39
Índice de produtividade dos servidores da área judiciária	122,26	48,29721	30,89	275,48
Índice de produtividade dos servidores da área judiciária no 1º grau	101,13	44,78277	20,39	348,43
Índice de produtividade dos servidores da área judiciária no 2º grau	84,46	65,75258	8,5	377,40

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base Justiça em Números (CNJ).

Em relação à produtividade, todas as variáveis analisadas apresentaram tendência de queda dos valores dos coeficientes de variação ao longo da série temporal considerada na pesquisa, com os dados relativos a servidores apresentando valores mais expressivos de  $R^2$ . A Figura 5 mostra os valores relativos ao ‘índice de atendimento à demanda’, ‘índice de atendimento à demanda em 1º grau’, ‘índice de atendimento à demanda em 2º grau’ e ‘índice de produtividade dos magistrados’. Como é possível verificar nos gráficos apresentados, em todos os resultados houve redução dos valores do coeficiente de variação ao longo da série. Assim, pode-se dizer que o percentual de variação em relação à média das variáveis analisadas está reduzindo. Isso significa que a variação dentro do campo está ficando menor, o que é

equivalente a afirmar que houve aumento de homogeneidade no campo em relação à cada uma das variáveis estudadas.



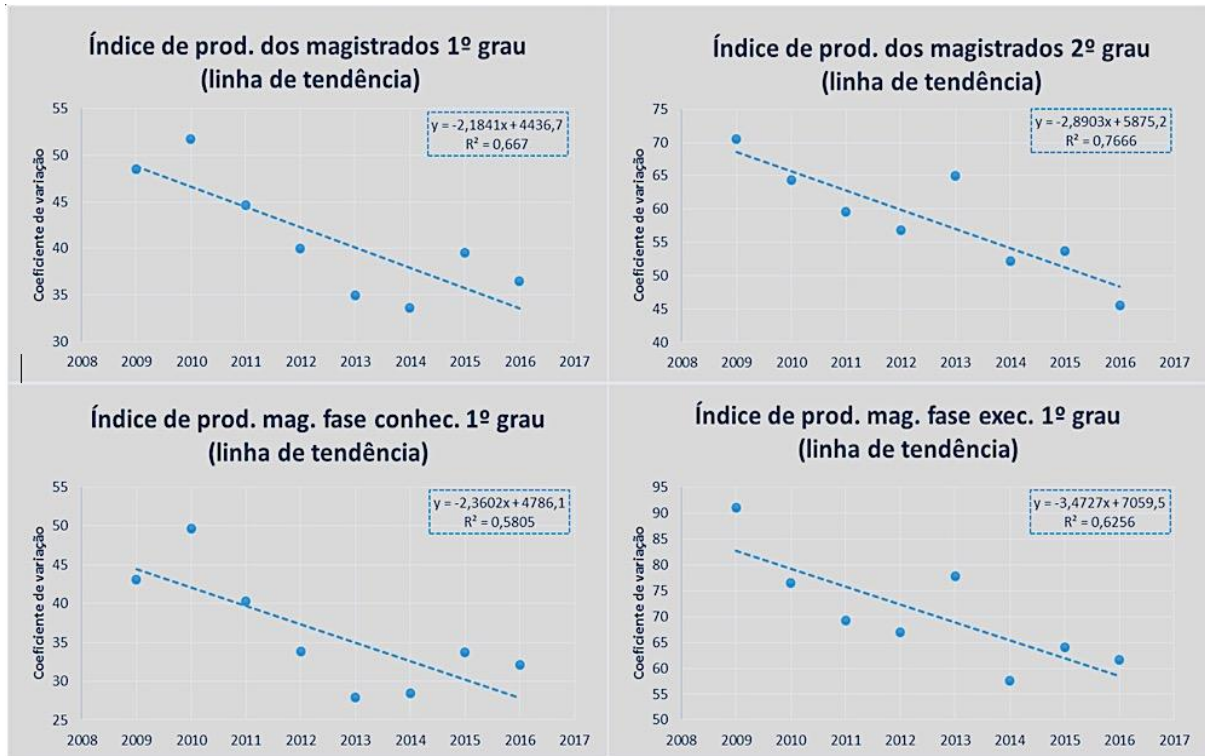
**Figura 7** - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à produtividade

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base *Justiça em Números* (CNJ).

Na Figura 5 é possível constatar que os valores iniciais eram relativamente baixos, em especial, o índice de atendimento à demanda, cujo coeficiente de variação no ano de 2009 estava abaixo de 30%, e após a redução ao longo do período ficou em 16% em 2016. Importante destacar a considerável redução no coeficiente de variação relativo ao índice de atendimento à demanda no 1º grau entre os anos 2010 e 2011, com queda de 33% para 22% em apenas um ano.

Os gráficos apresentados na Figura 6 dizem respeito ao índice de produtividade dos magistrados. Assim como nas demais variáveis referentes à produtividade, os resultados também indicam tendência de redução nos valores de coeficiente de variação. No primeiro gráfico da Figura 6, que trata do índice de produtividade dos magistrados no primeiro grau, parte-se de valor inicial em torno de 48%, chegando-se a 36%. Destaque para os valores referentes aos anos de 2013 e 2014, cujos coeficientes de variação ficaram abaixo do valor final. Situação semelhante ocorre com o terceiro gráfico da Figura, referente ao índice de produtividade de magistrados, na fase de conhecimento, no primeiro grau. Nesse gráfico, o valor inicial é de 43% e o final de 32%, porém os valores relativos aos anos de 2013 e 2014

ficaram abaixo do valor final. No quarto gráfico, também relacionado ao primeiro grau, mas à fase de execução, apenas o ano de 2014 apresenta coeficiente de variação abaixo do valor final.



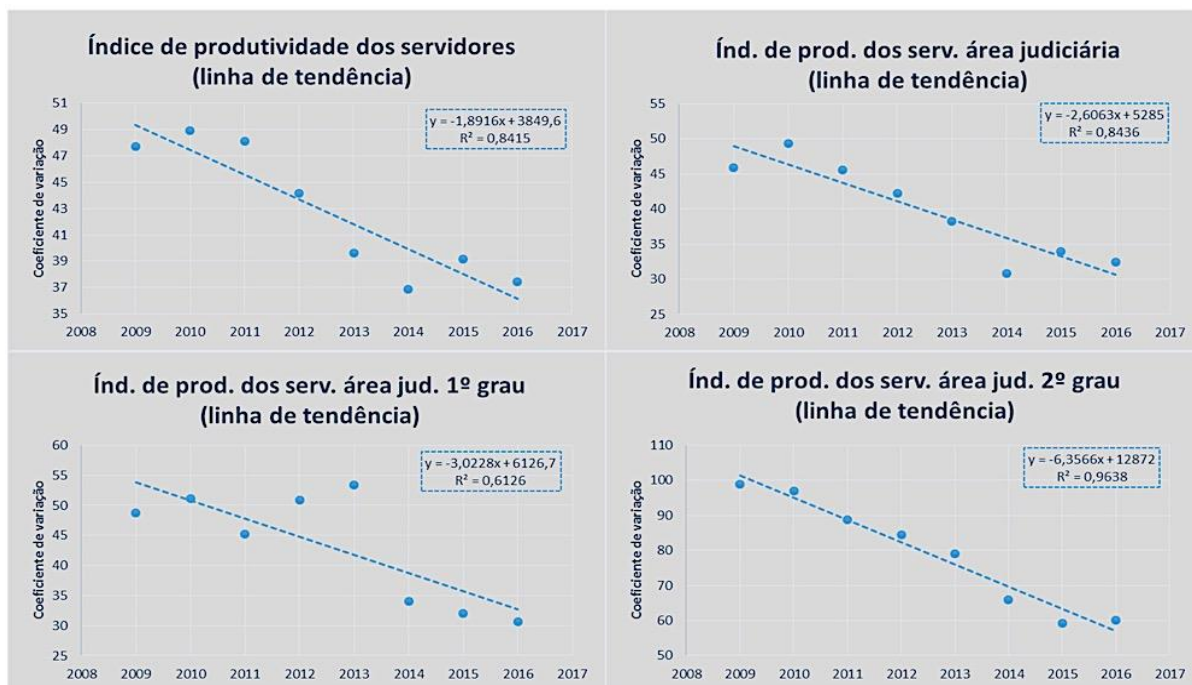
**Figura 8** - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à produtividade dos magistrados

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base *Justiça em Números* (CNJ).

O segundo gráfico da Figura 6 trata de produtividade do segundo grau. Nesse gráfico, não há valores intermediários abaixo do mínimo, como ocorreu com os anteriores. O valor inicial é 70% e o final 45%, com  $R^2$  de 0,77. Interessante notar que o aumento nos coeficientes de variação relativos ao primeiro grau não foi resultado de aumento no desvio padrão e sim de redução na média, que parece ter atingido seu valor máximo entre os anos de 2013 e 2015 em todos os casos analisados. No caso específico do índice de produtividade no segundo grau, embora também tenha havido redução na média a partir de 2015 (de 1.279 para 1.034), a considerável redução no desvio padrão (de 687 para 470) foi suficiente para manter a queda.

Os gráficos da Figura 7 também apresentaram tendência de queda nos valores dos coeficientes de variação. Nos dois primeiros gráficos nota-se valor destoante no ano de 2014, cujo motivo é o mesmo do discutido anteriormente, variação na média. Entretanto, essa pequena distorção não impediu bons resultados de  $R^2$ . No terceiro gráfico, relativo ao índice de produtividade dos servidores da área judiciária no primeiro grau, houve boa elevação na média

durante os anos 2011 e 2013 e grande queda nos anos seguintes, o que explica o comportamento do gráfico no período.



**Figura 9** - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes à produtividade dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base *Justiça em Números* (CNJ).

Importante destacar o elevado valor de  $R^2$  no último gráfico da Figura 7, referente ao índice de produtividade dos servidores da área judiciária no segundo grau, onde o valor encontrado foi de 0,9638. Também nos índices de produtividade relativos aos servidores foi possível observar os efeitos decorrentes de a média ter atingido valor máximo, embora esse efeito tenha ficado menos expressivo no último gráfico. Nesse ponto, convém informar que no caso do terceiro gráfico, referente à produtividade dos servidores na área judiciária do primeiro grau, a variação mais evidente, entre os anos de 2013 e 2014, foi decorrente de mudança nos valores das médias e desvios padrão, que atingiram um máximo no ano de 2013. Essa variação da foi resultante, em parte, por valor desproporcional do índice do Tribunal de Justiça do Amazonas (TJAM), que atingiu 348,42 em 2013, bem acima do valor obtido pelo Tribunal de Justiça do Paraná, segundo maior valor, que foi de 149,53. Essa distorção decorre de variação ainda mais forte no índice de produtividade dos servidores da área judiciária na fase de execução do primeiro grau.

Toda essa discussão sobre produtividade dos tribunais apresenta estreita relação com a discussão anterior a respeito da força de trabalho, em especial pelas duas dimensões estarem

diretamente ligadas ao princípio da razoável duração do processo, tema tão caro ao judiciário brasileiro. Não por outro motivo, também a produtividade é tema de intensos debates dentro e fora do CNJ. Esses debates foram ampliados com os dados disponibilizados pelo *Justiça em Números*, que permitiram visão mais realista da produtividade da justiça em todo país, além de dar maior publicidade à questão. Para que se tenha ideia da importância que o tema produtividade adquiriu no Judiciário, a Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, incluiu a produtividade como critério para aferição de merecimento nas promoções de magistrados. O CNJ trata do tema na Resolução nº 106, de 6 de abril de 2010, onde é possível verificar que a maior pontuação, dentre cinco critérios utilizados para avaliação do merecimento, é relativa à produtividade do magistrado. Isso pode ajudar a explicar os resultados encontrados na pesquisa, que indicam aumento da padronização dos tribunais em termos de produtividade.

O interesse pelos dados da justiça, em especial sobre produtividade, cresceu bastante desde a criação do relatório *Justiça em Números*, e isso teve reflexos interessantes, como a criação do Módulo Judicial do Sistema Justiça Aberta, agora denominado Módulo de Produtividade Mensal do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ). Segundo o CNJ, essa nova base tem o objetivo de permitir maior integração das informações com os conceitos e dados já trabalhados no *Justiça em Números*, além de simplificar a coleta e ampliar a qualidade dos dados recebidos dos tribunais pelo CNJ. Por meio dessa ferramenta, é possível a qualquer pessoa verificar a produtividade mensal dos tribunais de forma simples e rápida. Há informações estatísticas sobre produção de sentenças, movimentação de processos novos, inquéritos, execuções, além de outros atos processuais. Toda essa exposição tem aumentado o impacto da produtividade no trabalho desenvolvido nos tribunais, e tem sido vista com bons olhos pela sociedade.

Conforme ideia proposta por Meyer e Rowan (1977), e amplamente discutida no referencial teórico desta pesquisa, as organizações tendem ao isomorfismo em contexto institucionalmente elaborado, com o intuito de obter legitimidade e recursos que elas necessitam para sobreviver. Esse é o contexto em que se encontram os tribunais estaduais no Brasil em relação ao tema produtividade. E como a conformidade a essa pressão institucional proporciona ganho de legitimidade social (DiMaggio & Powell, 1991), os tribunais acabam por aceitar as pressões institucionais, induzindo, assim, o processo isomórfico referido. A aquiescência nesse processo também decorre da ênfase dada à racionalidade, uma vez que, em tese, processos mais produtivos estão relacionados à maior eficiência (Oliver, 1991).

#### 4.4 Tecnologia

Segundo informações do CNJ, nos oito anos cobertos pela série histórica, foram protocolados em todo o judiciário brasileiro 67,7 milhões de casos novos em formato eletrônico, sendo notória a curva de crescimento percentual de casos novos eletrônicos, onde só no último ano houve um aumento de 13,6 pontos percentuais, um dos maiores da série histórica, atrás apenas dos anos 2013 e 2014 (Brasil, 2017). Nas tabelas seguintes, trazemos informações sobre processos eletrônicos e outras variáveis associadas a tecnologia todos relacionados aos tribunais estaduais.

Importante lembrar que o índice de processos eletrônicos, segundo CNJ (Brasil, 2017), é indicador que computa o percentual de processos ingressados eletronicamente em relação ao total de casos novos, exceto as execuções judiciais. Em razão da forma de cálculo indicamos em vermelho os valores máximos superiores a 1, embora esses valores pontuais não tenha impactado de forma relevante nos resultados e por isso foram mantidos.

Tabela 4  
**Estatísticas descritivas das variáveis referentes à tecnologia**

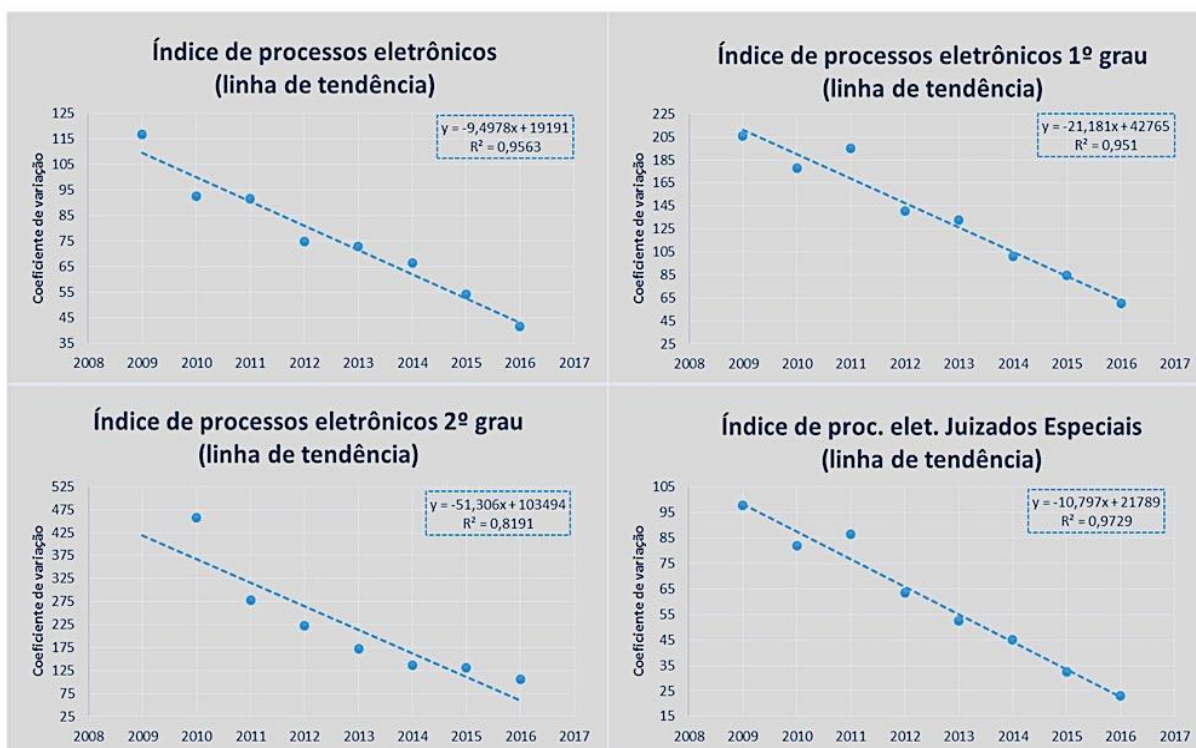
Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Índice de processos eletrônicos	0,3624	0,3069714	0	1,0100
Índice de processos eletrônicos no 1º grau	0,268598	0,348623	0	1,094066
Índice de processos eletrônicos no 2º grau	0,1889	0,3507314	0	1
Índice de processos eletrônicos nos juizados especiais	0,6551	0,389885	0	2,2671
Despesa com aquisição de tecnologia de informação e comunicação em relação à despesa total da justiça	0,0099504	0,007991502	0,0001026	0,0454560
Despesa com custeio da tecnologia de informação e comunicação em relação à despesa total da justiça	0,011910	0,008521538	0	0,052069
Despesa com tecnologia da informação e comunicação em relação à despesa total da justiça	0,021868	0,01245149	0,000345	0,086747
Número de computadores por usuários	1,0316	0,201613	0,4582	1,7977

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base Justiça em Números (CNJ).

Em relação à dimensão tecnologia, a Figura 8 apresenta gráficos referentes às variáveis ‘índice de processos eletrônicos’, em termos gerais, no primeiro grau, segundo grau, e nos Juizados Especiais. Em todos os gráficos da Figura 8, os valores de  $R^2$  são elevados, o que significa que as linhas de tendências estão bem ajustadas aos dados. Além disso, é possível



observar em todos os gráficos queda muito expressiva nos valores dos coeficientes de variação ao longo do período analisado. No caso específico do terceiro gráfico, relativo ao índice de processos eletrônicos no segundo grau, em 2010 aparece valor próximo de 457%, e em 2016 esse valor reduziu drasticamente para 105%. Essa variável traz o maior coeficiente de regressão entre todas as variáveis analisadas neste estudo, nela, excepcionalmente não há resultado para o ano de 2009 em razão da média daquele ano ter sido zero, o que impossibilita o cálculo do coeficiente de variação.



**Figura 10** - Gráficos com linhas de tendência de variáveis referentes ao uso de tecnologia nos tribunais

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base *Justiça em Números* (CNJ).

O processo eletrônico no Brasil teve sua fase de maior expressão a partir de 2006, com a publicação da Lei nº 11.419/2006. Assim, é possível supor que antes da referida Lei, os índices de processo eletrônicos eram próximos de zero para todos os tribunais. Isso ocorre em razão da forma de cálculo do citado índice, em que seu valor expressa o percentual de processos que ingressam eletronicamente. Também é possível supor que houve grande aumento da variação desses índices após o início do processo de virtualização e, ao final, haverá total homogeneização, pois a tendência é que todos os tribunais passem a receber somente processos em formato eletrônico no futuro. Tal pensamento ganha reforço com o Processo Judicial Eletrônico (PJe), sistema desenvolvido pelo CNJ em parceria com outros tribunais e com a



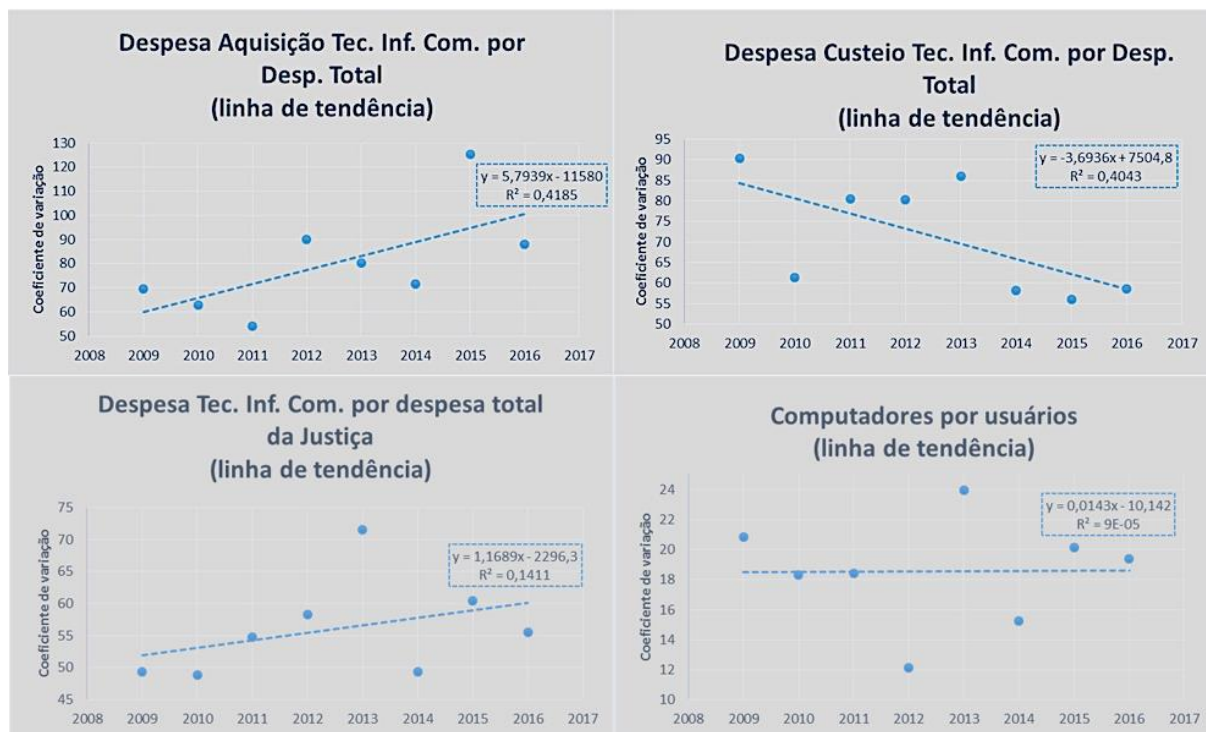
Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) para automação do Judiciário. O PJe foi lançado em 2011 com o objetivo de ser adotado por todos os tribunais.

Nessa linha, médias com valores próximos de zero no início já eram esperadas. Em verdade, em algum momento as médias de todos os gráficos estudados nessa dimensão, relacionados a índices de processos eletrônicos, foram iguais a zero. Isso ocorre porque o zero representa a ausência de entrada de processos no formato eletrônico. Da mesma forma, como o valor associado à não entrada de processos eletrônicos é 0 (zero), e da entrada somente no formato eletrônico é 1 (um), o esperado era que as médias partissem de zero, e, em algum momento, chegassem a 1. Assim, a menos que houvesse resposta estratégica diferente da aquiescência no recorte temporal analisado, as médias deveriam apresentar valores crescentes, como realmente ocorreu.

Assim como ocorre com a produtividade, a migração para processos eletrônicos está associada à ideia de eficiência e resulta em legitimidade social em razão de crenças que enfatizam a importância da racionalidade, conforme já pontuado por Morgan (1996). Desta forma, parece que a aquiescência seria o resultado mais provável, refletido em gradual mudança de zero a um nos indicadores relacionados aos tribunais. Os resultados dos coeficientes de variação relacionados aos índices de processos eletrônicos refletem isso. Outra decorrência importante é o fato de o coeficiente de variação não se mostrar muito útil para mensurar a variação em momento anterior ao início do processo de virtualização dos processos, a não ser que se altere a forma de cálculo do índice. Os resultados posteriores do coeficiente de variação mostram que os valores estão ficando menores, o que indica aumento de homogeneidade. Em razão de os resultados, nesse caso, sofrerem enorme influência da média, em razão de seus valores próximos de zero, também foram analisados os desvios padrão.

Na Figura 9 são apresentadas informações sobre despesas relacionadas à tecnologia e sobre o número de computadores por usuários. Embora topologicamente a parte relativa a despesa seria mais adequadamente inserida no capítulo sobre despesas, optou-se por sua inclusão neste tópico por sua estreita relação com o uso da tecnologia nos tribunais. Nesses gráficos, diferente do que ocorreu com os gráficos da Figura 8, não houve tendência de aumento de uniformidade. A única exceção é o segundo gráfico, que trata da despesa de custeio por despesa total e apresenta tendência de redução dos valores dos coeficientes de variação, com  $R^2$  de apenas 0,4. Nesse caso, a redução dos valores dos coeficientes de variação foi decorrência direta do aumento das médias no período. Outro ponto que merece registro é o fato de o valor de  $R^2$  no último gráfico ser praticamente zero, o que inviabiliza ajuste linear para os dados. Importante notar que, embora os valores relativos ao número de computadores por usuários não

tenham apresentado tendência de aumento de uniformidade, seus valores de coeficiente de variação são baixos, variando entre 12% e 24%, o que já indica certa homogeneidade no campo.



**Figura 11** - Gráficos com linhas de tendência referentes a outras variáveis relacionadas à tecnologia nos tribunais

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da base *Justiça em Números* (CNJ).

As variáveis ‘despesa com aquisição de tecnologia de informação e comunicação em relação à despesa total da justiça’, ‘despesa com custeio da tecnologia de informação e comunicação em relação à despesa total da justiça’, ‘despesa com tecnologia da informação e comunicação em relação à despesa total da justiça’ não apresentaram tendência de aumento de uniformidade no campo, como pode ser visto nos três primeiros gráficos da Figura 9. Embora os tribunais estejam ficando mais parecidos em relação à despesa total, essa situação não se refletiu nas despesas relacionadas à tecnologia. Isso quer dizer que, ao longo do período coberto pela pesquisa, embora todos os tribunais estejam investindo em tecnologias da informação e comunicação, alguns estão se destacando mais do que outros. Investir em tecnologias é decisão estratégica dos tribunais, muitas vezes motivados por características próprias, como vontade política, alta demanda, carga de trabalho excessiva sobre os juízes e servidores, entre outros.

Em síntese, os resultados apresentados nas Figuras 8 e 9 em relação à dimensão tecnologia indicam que houve aumento de uniformidade no campo em relação aos indicadores de casos novos eletrônicos, mas o mesmo não foi verificado em relação a despesas com

tecnologia, com exceção da despesa com custeio da tecnologia. Por fim, com base nos resultados apresentados, é possível dizer que, em regra, as hipóteses testadas no estudo foram confirmadas. Com efeito, para todas as dimensões referidas nas hipóteses, constatou-se redução nos valores dos coeficientes de variação relativos às variáveis analisadas. As exceções foram uma das variáveis relativa à força de trabalho (número de servidores por habitantes) e as variáveis relativas à despesa com tecnologia e número de computadores por usuários.

## 5 Considerações finais

O presente estudo buscou identificar padrões de mudança no campo organizacional formado pelos tribunais que compõem a Justiça Estadual no Brasil, no período de oito anos, de 2009 a 2016. Para isso, foram analisados os coeficientes de variação referentes a diversas variáveis dos tribunais, representando quatro dimensões: despesa, força de trabalho, produtividade e tecnologia.

Em todas as dimensões analisadas, foi possível constatar tendência de redução dos valores dos coeficientes de variação relativos à maioria das variáveis analisadas. Esse resultado indica, em relação às variáveis analisadas, que as organizações que compõem o campo organizacional formado pelos tribunais estaduais, objeto deste estudo, estão ficando mais parecidas com o passar dos anos, isto é, existe tendência de aumento de homogeneidade no campo.

Conforme já discutido, esse resultado era esperado, pois com o avançar do processo de institucionalização e a conseqüente estruturação dos campos organizacionais, o ambiente criado acaba por pressionar no sentido de aumento de homogeneidade.

Assim, os resultados encontrados sugerem a confirmação das hipóteses traçadas, destacando a efetiva influência de mecanismos isomórficos no campo estudado. Esse resultado, embora necessite de testes mais robustos para sua confirmação, destaca a relevância da teoria institucional e do conceito de isomorfismo institucional no campo organizacional formado pelos tribunais brasileiros. Para além da importância teórica, permite predições importantes sobre comportamento do campo, auxiliando na tomada de decisão por parte de gestores judiciários. Entender a importância e os efeitos decorrentes do ambiente institucional, no qual não apenas se inserem, mas interagem os tribunais brasileiros, pode auxiliar na definição de estratégias para modelagem do comportamento dessas organizações.

Importante ressaltar que em razão da ausência de dados suficientes para realizar testes estatísticos que permitissem análises inferenciais, o estudo ficou restrito a análises estatísticas descritivas, mas com parâmetros capazes de mostrar indicativos de comportamentos isomórficos. Essa restrição pode ser apontada como uma das limitações deste estudo. Outra limitação diz respeito ao curto recorte temporal utilizado, tendo em vista a inexistência de dados anteriores confiáveis que pudessem mostrar uma série temporal maior. É necessário reconhecer que mudanças institucionais em campos organizacionais levam tempo, às vezes algumas décadas, para serem efetivadas e empiricamente perceptíveis.

Por fim, para futuros estudos, sugere-se o uso de dados não agregados para realização de testes que comparem estatisticamente o comportamento das variâncias anuais no campo organizacional estudado, de forma a se poder afirmar que essa redução é estatisticamente relevante. Assim, será possível afirmar com segurança sobre o aumento de homogeneidade no campo estudado, indicativo da existência de isomorfismo. Sugere-se, também, que a presente pesquisa seja replicada em tribunais de outros segmentos do judiciário brasileiro, como os tribunais federais e do trabalho. Com isso, seria possível comparar os resultados observados na Justiça Estadual com os resultados dos campos organizacionais formados pelas demais justiças do país.

## REFERÊNCIAS

- Abdi, H. (2010). Coefficient of variation. *Encyclopedia of research design*, 1, 169-171.
- Banco Mundial. (2004). *Fazendo com que a justiça conte*. Medindo e aprimorando o Judiciário brasileiro. Relatório n. 32.789, Banco Mundial, Washington, DC.
- Berger, P., Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. 19. ed. Petrópolis: Vozes.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 2, 79-104.
- Brasil (2016). Conselho Nacional de Justiça. CNJ aprova resolução sobre equalização de força de trabalho no Judiciário. Recuperado em 10 de janeiro de 2018, de <[http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82019-aprovada-resolucao-sobre-equalizacao-de-forca-de-trabalho-no-judiciario?acm=264425\\_8356](http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82019-aprovada-resolucao-sobre-equalizacao-de-forca-de-trabalho-no-judiciario?acm=264425_8356)>
- Brasil (2017). Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em números 2017: ano-base 2016: indicadores do Poder Judiciário* — Panorama do Judiciário Brasileiro, Brasília.
- Brown, C. E. (2012). *Applied Multivariate Statistics in Geohydrology and Related Sciences*. Springer Science & Business Media.
- Covaleski, M., Dirsmith, M. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. *Administrative Science Quarterly*, 33, 562-587.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 27-54.
- DiMaggio, J., Powell, W. (1991). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: Powell, W., DiMaggio, P. (Org.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63-82).. Chicago: University of Chicago Press.
- Donaldson, L. (1995). American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation. *Cambridge Studies in Management*, 25.
- European Commission – EU (2014). *The 2014 EU Justice Scoreboard European*. Justice and Consumers. European Union.
- Fachin, R., Mendonça, R. (2003). Selznick: uma visão da vida e obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: Vieira, M., Carvalho, C. (Orgs.) *Organizações, instituições e poder no Brasil* (pp. 29-26). Rio de Janeiro: FGV.
- Fligstein, N. (1985). The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919- 1979. *Amer. Soc. Rev.* 50, 377-91.
- Fonseca, V. (2003). A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: Vieira, M., Carvalho, C. (Orgs.) *Organizações, instituições e poder no Brasil* (pp. 47-66). Rio de Janeiro: FGV.

- Giddens, A. (1989). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 58-80.
- Hall, P. A., Taylor, R. C. (2003). The three versions of neo-institutionalism. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 58, 193-223.
- Hoffman, A. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42, (4), 351-371.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. *The new institutionalism in organizational analysis*, 6, 143-163.
- Machado-da-Silva, C. L., Guarido Filho, E. R., & Rossoni, L. (2010). Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14.
- Machado-da-Silva, C., Fonseca, V., Crubellate, J. (2005). Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial, 9, 09-39.
- Machado-da-Silva, C., Gonçalves, S. (1999). Nota técnica: A teoria institucional. In: Caldas, M. et al. (Orgs. brasileiros) *Handbook de Estudos Organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v. 1 (pp. 218-255).. São Paulo: Atlas.
- March, J., Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions: the institutional basis of politics*. New York: The Free Press.
- Meyer, J. (1994). Rationalized Environments. In: Scott, Richard W; Meyer, J. *Institutional environments and organizations* (pp. X- X). London: Sage Publications.
- Meyer, J., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Meyer, J., Scott, R., Strang, D. (1987). Centralization, fragmentation, and school district complexity. *Administrative Science Quarterly*, 32, 186-201.
- Meyer, J., Scott, R., Strang, D., Creighton, A. (1988). Bureaucratization without centralization: Changes in the organizational system of US public education, 1940 –1980. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 139-68.
- Meyer, J., Scott, W. R. (1983). *Organizational environment: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas.
- Munir, K. (2005). The social construction of events: a study of institutional change in the photographic field. *Organization Studies*, 26(1), 93-112.

- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16 (1), 145-79.
- Phillips, N., Tracey, P., & Kraatz, M. (2016). Organizational Identity in Institutional Theory. *The Oxford handbook of organizational identity*, 353.
- Powell, W. (1988). Institutional effects on organizational structure and performance. In: Zucker, L. (Ed.), *Institutional patterns and organizations: culture and environment* (pp 115-136). Cambridge, MA: Ballinger.
- Powell, W., White, D., Koput, K., Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolutions: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, 110 (4), 1132-1205.
- Rowan, B. (1982). Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. *Administrative Science Quarterly*, 27, 259-279.
- Scott, W. (1983). The organizations of environments: network, cultural, and historical elements. In: Meyer, J. e Scott, W. (Eds.), *Organizations environments: ritual and rationality* (pp. 155-175). Beverly Hills, CA: Sage.
- Scott, W. (2001). *Institutions and Organizations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*, v. 3. Univ of California Press.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of management inquiry*, 19(1), 14-20.
- Ter-Minassian, T. (2010). A Lei de Responsabilidade Fiscal do Brasil sob uma perspectiva internacional. *Caderno FGV Projetos*, 15 (5), 61-67.
- Tolbert, P., Zucker, L. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). A institucionalização da teoria institucional. *Handbook de estudos organizacionais*, 1, 196-219.
- Vieira, M., Carvalho, C. (2003). Sobre organizações, instituições e poder. In: Vieira, M., Carvalho, C. (Orgs.) *Organizações, instituições e poder no Brasil* (pp. 11-26). Rio de Janeiro: FGV.
- Weber, M. (1991). *Economia e sociedade*. Brasília, Editora da UnB.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2017). Organizational Fields: Past, Present and Future. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 2, 55-74.



Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.